

Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

Como implementar a Gestão do Conhecimento
para produzir resultados em benefício do cidadão



Fábio Ferreira Batista
Autor

Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

Como implementar a Gestão do Conhecimento
para produzir resultados em benefício do cidadão



Governo Federal

Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República

Ministro – Wellington Moreira Franco



Fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e de programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidente

Marcio Pochmann

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Geová Parente Farias

Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais, Substituto

Marcos Antonio Macedo Cintra

Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia

Alexandre de Ávila Gomide

Diretora de Estudos e Políticas Macroeconômicas

Vanessa Petrelli Corrêa

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais

Francisco de Assis Costa

Diretor de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura

Carlos Eduardo Fernandez da Silveira

Diretor de Estudos e Políticas Sociais

Jorge Abrahão de Castro

Chefe de Gabinete

Fabio de Sá e Silva

Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação

Daniel Castro

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <http://www.ipea.gov.br>

Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

Como implementar a Gestão do Conhecimento
para produzir resultados em benefício do cidadão



Batista, Fábio Ferreira

Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012.

132 p. : gráfs., tabs.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7811-139-7

1. Gestão do Conhecimento. 2. Administração Pública. 3. Brasil. I. Título. II. Título: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão-usuário e da sociedade. III. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 658.4038

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, ou da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO IPEA	7
APRESENTAÇÃO UFSC	9
PREFÁCIO	11
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1	
REVISÃO DE LITERATURA	23
CAPÍTULO 2	
POR QUE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?	39
CAPÍTULO 3	
O QUE É GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?	45
CAPÍTULO 4	
MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
GLOSSÁRIO	75
APÊNDICE	
MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	85

APRESENTAÇÃO IPEA

O presente livro dá continuidade aos seguintes trabalhos publicados pelo Ipea sobre o tema gestão do conhecimento (GC) na administração pública: *i) Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal* (Texto para Discussão, n. 1022, de junho de 2004); *ii) Gestão do conhecimento na administração pública* (Texto para Discussão, n. 1095, de junho de 2005); *iii) O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes)* (Texto para Discussão, n. 1181, de maio de 2006); e *iv) Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde* (Texto para Discussão, n. 1316, de dezembro de 2007). Destaca-se, entre as contribuições desses trabalhos, a apresentação de recomendações para a elaboração e a implementação de uma política de GC para o setor público.

O propósito deste livro é descrever um modelo de GC para a administração pública brasileira formado por seis componentes: *i) direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; ii) viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; iii) processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; iv) ciclo KDCA; v) resultados de GC; e vi) partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.*

O modelo é destinado às entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta, e visa facilitar o planejamento e a implementação da GC na administração pública brasileira com o intuito de produzir resultados em benefício do cidadão.

Do ponto de vista teórico, é um trabalho pioneiro, pois é o primeiro que descreve um modelo genérico (concebido para todas as organizações públicas), holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública brasileira. Quanto à implementação prática da GC nas organizações públicas brasileiras, este livro cobre uma lacuna, pois é acompanhado de um manual inédito para a implementação da GC.

O livro é resultado do trabalho desenvolvido no âmbito de uma parceria estabelecida entre o Ipea e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), mediante uma Atividade de Pesquisa Programada (APP) que contou com a participação do autor desta obra (pesquisador do Ipea) e de docentes e doutorandos do Departamento de Engenharia do Conhecimento (EGC) da UFSC.

É apropriado dizer que o Ipea, ao publicar este livro, oferece um modelo simples e prático mas, ao mesmo tempo, com sólida fundamentação teórica para orientar as organizações públicas brasileiras na implementação da GC.

Marcio Pochmann
Presidente do Ipea

APRESENTAÇÃO UFSC

O Brasil caminha na direção da economia da informação. A capacidade produtiva não é mais totalmente dependente de capital e de equipamento. Os ativos de informação e de conhecimento tornam-se cada vez mais importantes. Como consequência, há um novo desafio para o desenvolvimento brasileiro. Na economia da informação, o sucesso é resultado da mobilização dos ativos da informação e do conhecimento de uma comunidade e do apoio às empresas para enfrentar um novo ambiente de negócios. A Gestão do Conhecimento (GC) pode fornecer as ferramentas para ajudar os atores sociais envolvidos no processo de desenvolvimento a realizar essa tarefa (JARBOE; ALLIANCE, 2001).¹

A GC é um conjunto de técnicas e ferramentas para identificar e utilizar os ativos de informação e de conhecimento. Trata-se, na definição da empresa KPMG, de “(...) uma abordagem sistemática e organizada para melhorar a capacidade da organização de mobilizar conhecimento para aumentar o desempenho” (KPMG, 2003).

Torna-se imprescindível, portanto, para as empresas privadas, a implementação da GC para sobreviver na economia da informação. No entanto, esse não é um desafio apenas para o setor privado, mas também para o setor público.

Karl Wiig, destacado autor na área de GC, salienta que:

(...) a gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (WIIG, 2000).

A pesquisa realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2003 junto a 20 países e 132 instituições governamentais mostra que, salvo raras exceções, as organizações públicas estão muito atrasadas na implementação da GC em comparação com as empresas privadas (OCDE, 2003). A mesma situação foi verificada na administração pública brasileira, como demonstra o trabalho publicado pelo Ipea em 2005, intitulado *Gestão do Conhecimento na Administração Pública* (BATISTA *et al.*, 2005).

O presente trabalho – resultado de uma parceria entre o Ipea e o Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina

1. JARBOE, K.; ALLIANCE, A. *Knowledge management as an economic development strategy*. U.S. Economic Development Administration, 2001. Disponível em: <<http://www.athenaalliance.org/apapers/eda.html>> Acessado em 3 fev. 2012.

(EGC/UFSC) por meio de uma Atividade de Pesquisa Programada (APP) – é uma contribuição para ajudar a mudar essa realidade. O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira proposto neste trabalho visa facilitar o planejamento e a implementação da GC nas organizações públicas brasileiras e, dessa forma, aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social da administração pública do nosso país em benefício do cidadão usuário e da sociedade.

Alvaro Toubes Prata
Reitor da Universidade Federal
de Santa Catarina (UFSC)

PREFÁCIO

Para que correr se você não está na estrada certa?
Provérbio indiano

Muitas práticas de Gestão do Conhecimento (GC), implementadas por órgãos e entidades da administração pública brasileira, não estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas). Assim, parafraseando o provérbio indiano na epígrafe, alguém poderia perguntar a essas instituições: “Para que implementar práticas de GC se elas não ajudam a alcançar seus objetivos estratégicos?”

Outras organizações públicas ainda não asseguram a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços. Para essas, caberia também indagar: “Para que implementar GC se isso não está contribuindo para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população?”

Este trabalho descreve um modelo para a administração pública concebido para orientar as organizações sobre como implementar GC de tal forma a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos e a melhoria de processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

A ideia de realizar este trabalho surgiu de uma constatação: as organizações públicas no Brasil não contavam com um modelo de GC genérico (que servisse para todas as organizações públicas), holístico (que permitisse um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que visasse alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico para a administração pública.

A oportunidade de construir esse modelo surgiu com o aproveitamento de uma licença-capacitação nos meses de setembro, outubro e novembro de 2011. Nesse período, desenvolvi o trabalho como produto do pós-doutorado que realizei no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC).

Agradeço a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial ao Comitê de Gestão de Pessoas (CGP) do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) pela concessão da licença-capacitação; ao Professor Neri dos Santos (EGC/UFSC) pela orientação e apoio; ao EGC/UFSC por ter-me aceito como pós-doutorando; a Patrícia de Sá Freire (doutoranda do EGC/UFSC) pela ajuda no levantamento de referências bibliográficas; aos colegas da Atividade de

Pesquisa Planejada (APP) do Ipea – EGC/UFSC Isamir Carvalho, Angela Amin, Marilda Todescat e Isabel Santos, pelos comentários e sugestões.

A minha expectativa é de que o modelo e o manual de implementação da GC aqui propostos sejam úteis para todos aqueles que enfrentam o desafio de institucionalizar a GC na administração pública brasileira.

Fábio Ferreira Batista

INTRODUÇÃO

Eu nunca entendi o desejo [das organizações públicas]
de copiar o setor privado na área de GC
[Gestão do Conhecimento]. Os sistemas de valores são
diferentes e os sistemas de mensuração também devem ser.
Dave Snowden¹

É necessário construir um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) genérico, holístico, com foco em resultados e específico para a administração pública brasileira com a finalidade de orientar as organizações públicas na implementação da GC? O objetivo desta introdução é discutir esta questão e descrever as partes integrantes deste estudo.

Há muitos modelos de GC na literatura. Entre 1995 e 2005, mais de 4 mil artigos foram publicados com o termo GC no título. Desses artigos, mais de 100 incluíram o termo “modelo” no título e quase 700, no resumo (GIRARD; MCINTYRE, 2010).

Heisig analisou 160 modelos oriundos da pesquisa e da prática organizacional para identificar componentes de GC e descobrir diferenças e semelhanças. Os processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e as dimensões de GC: *i*) dimensão humana (categorias: cultura, pessoas e liderança); *ii*) dimensão de organização (categorias: estruturas e processos); *iii*) dimensão de tecnologia; *iv*) dimensão gestão de processos (categorias: estratégia e controle) identificados por Heisig no seu estudo são relevantes tanto para organizações privadas como públicas (HEISIG, 2009).

Abdullah e Date (2009) citam as seguintes razões que os setores público e privado têm em comum para implementar GC: *i*) atrair e manter o capital humano; *ii*) promover o capital social; *iii*) criar e usar o capital estrutural, *iv*) compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras), e *v*) estimular a colaboração.

1. Dave Snowden é fundador e principal dirigente da organização Cognitive Edge. Ele é considerado um dos pioneiros na aplicação da teoria “sistemas adaptativos complexos” em vários temas sociais e no desenvolvimento da Técnica de Narrativas como um método de pesquisa. Ele atua como consultor em organizações públicas e privadas nas áreas de gestão do conhecimento, planejamento estratégico e solução de conflitos.

Assim, pode-se argumentar que não é necessário construir um modelo específico para a administração pública brasileira. Basta adotar um modelo teórico construído para organizações privadas e adaptá-lo às características específicas de uma organização pública.

Foi o que fez a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). A empresa utilizou como ponto de partida para a construção do seu modelo de GC duas perspectivas complementares, a saber: o *SET KM Model* e o *Knowledge Based View of Organizations*. O modelo construído com a participação dos funcionários da empresa é formado por quatro eixos dinâmicos: *i*) estratégia (conceito estratégico do uso da informação e do conhecimento; *ii*) ambiente – quatro grupos de condições promotoras (social-comportamental, comunicação/informação, cognitiva/epistêmica e gerencial/negócio; *iii*) caixa de ferramentas (conjuntos de ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) e práticas gerenciais e *iv*) resultados (ativos tangíveis e intangíveis) (ALVARENGA NETO; VIEIRA, 2011).

O Instituto Nacional do Câncer (Inca) trilhou o mesmo caminho ao implementar um modelo de sistema de GC com quatro passos (criação, estruturação, compartilhamento e aplicação do conhecimento) baseado no trabalho de Bose (2003) que descreve o conhecimento como um processo que extrai, transforma e dissemina informação a ser compartilhada e reutilizada em toda a organização. Além disso, o modelo adotado pelo Instituto conta com a contribuição de Thomas Davenport e Laurence Prusak que descrevem os quatro maiores objetivos dos sistemas de GC: criar a substituição do conhecimento, aumentar o acesso ao conhecimento, melhorar o ambiente do conhecimento e gerenciar o conhecimento como um ativo intangível (BARBOSA *et al.*, 2009).

No entanto, alguns especialistas discordam deste argumento. Cong e Pandya (2003) argumentam que é necessário um modelo genérico de GC para o setor público porque as diferenças entre os setores público e privado alteram a implementação da estratégia de GC.

Salavati, Shafei e Shaghayegh (2010) concordam com Cong e Pandya e propõem um modelo de GC para organizações públicas do Irã.

Wiig defende uma GC ampla na e em apoio à administração pública. Segundo ele, essa abordagem permitirá “... à sociedade prosperar e aumentar sua visibilidade fazendo as pessoas e instituições trabalharem de forma mais inteligente” (WIIG, 2002, p. 238 *apud* MONAVVARIAN; KASAEI, 2007).

Abdullah, Date e Woodford afirmam que o diferente contexto organizacional justifica a construção de modelos específicos de GC para o setor público em vez de se adotar modelos do setor privado (ABDULLAH; DATE, 2009; WOODFORD, 2003 *apud* ABDULLAH; DATE, 2009).

Finalmente, Snowden destaca que no setor público os sistemas de valores são diferentes e que os sistemas de avaliação também devem ser. Por isso, segundo ele não faz sentido o setor público copiar o setor privado na área de GC (SNOWDEN, 2002 *apud* ABDULLAH; DATE, 2009)

Neste estudo, concordamos com a posição daqueles que defendem a necessidade de um modelo específico de GC para o setor público. Para justificar ainda mais essa posição, apresentamos e discutimos, a seguir, algumas premissas que levam à conclusão de que é, sim, necessário – com o objetivo de orientar as organizações públicas na implementação da GC – construir um modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico de GC para a administração pública brasileira.

Para entender o porquê dessas premissas, é importante conhecer o conceito de administração pública e as diferenças entre organizações públicas e privadas.

Neste trabalho, entende-se administração pública como:

(...) o conjunto de entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (executivo, legislativo e judiciário) e em esferas (federal, estadual e municipal) (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007, p. 54).

Quanto às diferenças entre as organizações públicas e privadas, o quadro 1 a seguir mostra as destacadas pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) no documento *Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010* (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2010, p. 10 e 11).

As premissas apresentadas a seguir estão relacionadas com algumas dessas diferenças expostas no quadro 1 e dizem respeito aos seguintes aspectos: *i*) dimensão cidadão-usuário e dimensão sociedade da GC; *ii*) resultados da GC; *iii*) inovação e políticas públicas; e *iv*) relação entre GC e iniciativas em excelência em gestão.

QUADRO 1

Diferenças entre organizações públicas e privadas

Características	Organizações públicas	Organizações privadas
Fator condutor	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
Orientação	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: <i>i</i>) garantia de transparência de ações e atos; e <i>ii</i>) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
Tratamento dos clientes	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
Objetivo	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
Recursos	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
Destinatários	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
Partes interessadas	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
Poder de regulação	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
Lei	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Ges públca (INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA – CICLO 2010, p. 10 e 11).

1 DIMENSÕES CIDADÃO-USUÁRIO E SOCIEDADE DA GC

As organizações públicas têm como público-alvo partes interessadas, tais como: cidadãos, usuários, governos municipal e estadual, sindicatos, associações de classe, servidores públicos, grupos de pressão etc. Já as privadas são responsáveis principalmente

por seus acionistas. O papel dessas organizações é assegurar o retorno do investimento deles (CONG; PANDYA, 2003).

Esse fato é relevante porque um modelo de GC para a administração pública brasileira deve incluir as dimensões Cidadão-usuário e Sociedade, o que não se observa nos modelos construídos para organizações de uma maneira geral.

Essas dimensões são importantes, pois a GC pode desempenhar um papel importante na administração pública ao aumentar a capacidade social e ao contribuir para que o cidadão e a sociedade civil participem efetivamente no processo de tomada de decisões das organizações públicas (WIIG, 2002, p. 224 *apud* MONAVVARIAN; KASAEI, 2007).

2 RESULTADOS DA GC

As organizações privadas buscam sobreviver. Por isso, devem se preocupar constantemente em ser mais competitivas por meio da adoção de novos métodos e ferramentas de gestão, como a GC. Por outro lado, as organizações públicas não enfrentam essa ameaça. A mudança no setor público não é motivada por competição. O setor público lida com prestação de serviços, fornecimento de informações, compartilhamento e uso do conhecimento (CONG; PANDYA, 2003).

Enquanto o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social.

Essa premissa é relevante, pois o modelo de GC para a administração pública brasileira deve contemplar a dimensão Resultados da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência na utilização dos recursos públicos, na efetividade dos programas sociais e na promoção do desenvolvimento. Além disso, a GC está relacionada e deve promover os princípios contemplados no Artigo 37 da Constituição Federal, a saber:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência ... (BRASIL, 2008, p. 32 e 33).

Assim, não basta uma organização pública melhorar – por meio da GC – a qualidade de um serviço público prestado à população sem observar, por exemplo, o princípio constitucional da impessoalidade, isto é, tratar de maneira igual todos os cidadãos-usuários.

3 INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

A GC é vista no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Com isso, as empresas privadas aumentam sua produtividade, mantêm os atuais e conquistam novos clientes, aumentam sua lucratividade e tornam-se mais competitivas. No setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Percebe-se, em especial na esfera local de governo, uma mudança no padrão das políticas públicas brasileiras graças ao processo de construção de novas formas de gestão pública verificadas a partir de práticas inovadoras na prestação de serviços públicos à população (BARACCHINI, 2002).

É necessário que um modelo de GC para as organizações públicas relacione os processos de GC com a aprendizagem e a inovação de forma contextualizada para a administração pública.

4 RELAÇÃO ENTRE GC E INICIATIVAS EM EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Os modelos existentes na literatura não relacionam a implementação de GC com iniciativas na área de excelência em gestão pública existentes na administração pública brasileira – *Gespública* – que destacam a importância de assegurar uma relação de causa e efeito entre práticas de gestão do conhecimento e desempenho organizacional.

Há modelos de GC que contemplam a dimensão “Mensuração de Resultados” (TERRA, 2001; ALVARENGA NETO, 2011), mas sem relacionar GC de forma detalhada com desempenho organizacional que pode ser definido como:

(...) resultados relativos a processos, produtos e serviços de uma organização que permitem avaliação e comparação em relação a metas, padrões, resultados anteriores da organização e resultados de outras organizações (NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, 2006).

Ou ainda como:

(...) são os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência (INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA, CICLO, 2007)

A Asian Productivity Organization (APO) relaciona — na publicação *Knowledge Management: Facilitator's Guide* (em que apresenta modelo de GC construído para pequenas e médias empresas privadas) — a GC organizacional com

resultados na dimensão Resultados de GC. Essa dimensão contempla, entre outros, os seguintes resultados organizacionais: *i*) aumento da produtividade mediante redução de custos, aumento da efetividade, uso mais eficiente dos recursos (incluindo conhecimento), melhoria do processo de decisão e aumento na rapidez da inovação; *ii*) aumento da lucratividade como resultado da produtividade, qualidade e melhorias na satisfação do cliente; *iii*) qualidade dos produtos e serviços com resultado da aplicação do conhecimento para melhorar os processos de trabalho e relacionamento com os clientes; e *iv*) manutenção do crescimento como resultado de uma maior produtividade, aumento da lucratividade e melhor qualidade de produtos e serviços (APO, 2009).

O instrumento para a avaliação da gestão pública utilizado pelo Gespública e pelo Prêmio Nacional da Gestão Pública – anteriormente chamado de Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQGF) – avalia como a organização assegura que a GC é utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços (INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2010, p. 56).

É importante que um modelo de GC específico para a administração pública estabeleça a relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais para que seja possível avaliar – como faz o instrumento do Gespública – seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população.

Com base nessas premissas, concluímos que os modelos construídos para o setor privado não são adequados para o setor público. Por isso, entendemos neste trabalho que é necessário construir um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico de GC adequado à administração pública brasileira.

Para que esse modelo seja adequado para orientar as organizações públicas brasileiras na implementação da GC, ele deve reunir as seguintes características:

- ser simples;
- ser prático;
- ter definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública;
- contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade;
- ter sólida fundamentação teórica baseada em revisão sistemática de literatura sobre modelos de GC (*KM Frameworks*) para a administração pública e na análise de modelos utilizados por organizações públicas e privadas;
- ser relevante e útil para as entidades dos poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, dos níveis federal, estadual e municipal e da administração pública direta e indireta;

- ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública;
- estar relacionado com as iniciativas da administração pública na área de excelência em Gestão Pública (em especial o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização) e, conseqüentemente, que associe GC com resultados institucionais ou desempenho organizacional;
- contemplar fatores críticos de sucesso na implementação da GC;
- ter uma abordagem híbrida, isto é, uma combinação das abordagens prescritiva e descritiva;² e
- ser acompanhado de um manual de implementação de GC com orientações sobre como: *i*) avaliar a GC com base em critérios (fatores críticos de sucesso ou viabilizadores); *ii*) identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na avaliação da GC; *iii*) identificar as lacunas de conhecimento; *iv*) definir a visão e a estratégia de GC; *v*) medir os resultados da estratégia; e *vi*) elaborar, implementar e acompanhar plano estratégico de GC que contemple ferramentas e tecnologias de GC.

Este estudo, além da sinopse, do *abstract*, da apresentação e desta introdução, é dividido em cinco partes textuais e três pós-textuais. O capítulo 1 – Revisão de literatura – apresenta o resultado da revisão sistemática de literatura sobre Modelos de GC no setor público e analisa alguns modelos, instrumentos e roteiros de implementação de GC utilizados por organizações públicas com o intuito de identificar elementos para a construção e um modelo de GC com as características descritas no parágrafo anterior.

Já o capítulo 2 – Por que gestão do conhecimento na administração pública? – aborda a importância da GC para a administração pública e destaca os benefícios da GC para o indivíduo, as equipes, a organização e a sociedade.

O capítulo 3 – O que é gestão do conhecimento na administração pública? – discute o que é GC na administração pública e explica a relação entre a GC e os princípios básicos (eficiência, qualidade e efetividade social) e constitucionais (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência) da administração pública, assim como destaca a importância da GC para o desenvolvimento nacional sustentável.

O capítulo 4 descreve detalhadamente uma proposta de modelo de GC para a administração pública e enumera os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.

2. Heisig (2009), citando Rubenstein-Montano *et al.* (2001) e Weber *et al.* (2002), apresenta as seguintes definições: "Modelos prescritivos - oferecem orientação sobre os tipos de procedimentos de GC sem abordar detalhes específicos sobre como esses procedimentos podem ou devem ser implementados. Na essência, eles prescrevem maneiras diferentes de se iniciar atividades de GC. Como tal, esses modelos tendem a ser baseados em tarefas (...)" "Modelos descritivos – descrevem gestão do conhecimento. Esses modelos identificam os atributos importantes da GC devido a sua influência sobre o sucesso ou fracasso das iniciativas de GC". "Modelos Híbridos são 'uma combinação dos dois' (...)".

Finalmente, na quinta e última parte textual deste estudo, Considerações finais, argumenta-se que o modelo de GC proposto neste trabalho preenche uma importante lacuna na teoria e na prática da GC e pode contribuir para a rápida institucionalização da GC na administração pública brasileira. Além disso, propõe uma ampla discussão entre especialistas e responsáveis pela implementação da GC com o objetivo de aprimorar as propostas apresentadas.

As seções pós-textuais são duas: *i*) glossário; e *ii*) apêndice: Manual de implementação da gestão do conhecimento na administração pública.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH; DATE, H. Public sector knowledge management: A generic framework. **Public sector management review**. Jan./Jun. 2009, v. 3, n. 1. Disponível em: <<http://apps.intan.my/psimr/vol3no1/1%20Public%20Sector%20Knowledge%20Management.pdf>> Acessado em: 10 dez. 2011.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de; VIEIRA, J. L. G. V. Building a knowledge management (KM) model at Brazil's Embrapa (Brazilian Agricultural Research Corporation): towards a knowledge-based view of organizations. **Electronic Journal of Knowledge management**, v. 9, Issue 2, 2011.

APO. **Knowledge management: Facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acessado em: 9 dez. 2011.

BARACCHINI, S. A. A inovação presente na administração pública brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, abr./jun. 2002, São Paulo, v. 42, p. 104-109, jun. 2002.

BARBOSA, J. G. P. *et al.* A proposed architecture for implementing a knowledge management system in the Brazilian National Cancer Institute. **Brazilian administration Review**, v. 6, n. 3, p. 247-262, July/Sept. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_888.pdf> Acessado em: 11 nov. 2011.

BOSE, R. Knowledge management-enabled health care management systems: capabilities, infrastructure, and decision-support. **Expert Systems with Applications**, v. 24, n. 1, p. 59-71, 2003.

BRASIL. **Constituição de República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 41. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003.

GIRARD, J. P.; MCINTYRE, S. Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 1, p. 71-77, 2010.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2007. Disponível em: <http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf> Acessado em: 10 dez. 2007.

_____. CICLO 2010. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoes/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf> Acessado em: 10 dez. 2011.

MONAVVARIAN, A.; KASAEI, M. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. **VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 37, n. 3, p. 348-367, 2007.

NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Baldrige National Quality Program's Criteria for Performance Excellence**. Gaithersburg, 2006.

RUBENSTTEIN-MONTANO, B. *et al.* A system thinking framework for knowledge management. **Decision Support Systems**, v. 31, p. 5-16, 2001.

SALAVATI, A.; SHAFEI, R.; SHAGHAYEGH, E. A model for adoption of knowledge management in Iranian public organizations. **European Journal of Social Sciences**, v. 17, n. 1, 2010.

SNOWDEN, D. **Unique characteristics of the public sector and KM**. Ago. 2002. Disponível em: <act-km@yahoogroups.com>

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

WEBER, F. *et al.* Standardization in knowledge management – towards a common KM framework in Europe. In: SEMINÁRIO DO UNICOM TOWARDS COMMON APPROACHES & STANDARDS IN KM, 2002, Londres. **Anais ...** Londres, 27 fev. 2002.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

WOODFORD, C. **Public sector knowledge management: taking responsibility**. A report prepared by Adept KM for a Federal Government Agency, 2003.

REVISÃO DE LITERATURA

Já disseram que deveríamos fazer dos livros o que a abelha faz das flores: tirar o néctar contido neles e fazer dele o nosso mel.
C. C. Colton

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir os resultados da revisão sistemática da literatura sobre modelos de GC na administração pública e analisar modelos de GC adotados por organizações públicas e privadas com o objetivo de identificar componentes a serem utilizados na proposta de modelo de GC para a administração pública brasileira.

1 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

A revisão sistemática da literatura foi realizada com uma pergunta em mente: “O que já foi publicado sobre o tema *Knowledge Management (KM) Frameworks in the Public Sector?* (Modelos de GC no setor público?).

Optou-se pelo *Scopus* por se tratar do maior banco de dados com citações e resumos da literatura de pesquisa e fontes de qualidade na internet com quase 18 mil títulos de mais de 5 mil editores.

No levantamento, foram identificadas 26.570 publicações com o termo *Knowledge Management*, 8.933 publicações com a palavra *Knowledge Management Framework* e 245 publicações com o termo *KM Framework in the public sector*. Com base na análise do resumo dessas 245 publicações foi possível concluir que:

- quarenta e cinco referências são repetidas;
- cento e trinta e duas não abordam o tópico Gestão do conhecimento no setor público (*KM in the Public Sector*);
- sessenta tratam do tópico GC no Setor Público, mas não do tema Modelos de GC no setor público (*KM Frameworks in the public sector*); e
- cinco abordam o tópico Modelos de GC no setor público.

Das cinco referências que abordam o tópico *KM Frameworks in the Public Sector*, descartou-se o trabalho *Research on Knowledge management of public sector* porque nele é proposto um modelo de portal de conhecimento para o setor público e não um modelo genérico de GC (JIANG; HUO; ZHU, 2009).

Esses resultados mostram o número reduzido de estudos na literatura sobre modelos de GC no setor público, pois do total de 63 referências sobre GC no Setor Público apenas 6,3% (quatro) tratam do tema.

Vamos analisar a partir de agora as quatro referências que tratam do tema com o objetivo de extrair elementos para construir um modelo de GC para a administração pública brasileira.

Na leitura e análise de cada modelo de GC procuramos responder às seguintes perguntas:

- 1) Qual é a fonte (título da publicação, autor e ano)?
- 2) Qual é a origem do modelo/instrumento (instituição)?
- 3) O modelo foi desenhado com foco no setor público?
- 4) Qual é o tipo de modelo (prescritivo, descritivo, híbrido)?
- 5) Qual é a definição de GC apresentada?
- 6) Quais são os processos ou etapas de GC propostos?
- 7) Quais são os fatores críticos de sucesso para a implementação da GC?
- 8) O modelo/instrumento reúne as características relevantes definidas para o modelo de GC para a administração pública? Caso afirmativo, que contribuições devem ser aproveitadas?

Duas referências são do mesmo trabalho: *Um modelo para a adoção da GC nas organizações públicas iranianas*. Escrito por Adel Salavati e Ebadi Shaghayegh, ambos da Universidade Islâmica de Azad, Irã, e Reza Sahfei, da Universidade do Curdistão, também do Irã, e publicado em 2010, o estudo tem por objetivos: *i)* examinar GC nas organizações públicas do Irã; *ii)* propor um modelo conceitual para aplicação da GC em organizações públicas daquele país; e *iii)* responder às perguntas: Como gerenciar o conhecimento de maneira efetiva nas organizações públicas? Qual é o modelo adequado de GC para organizações públicas no Irã? (SALAVATI; SHAFEI; SHAGHAYEGH, 2010).

O modelo proposto é prescritivo e três hipóteses são testadas por meio de pesquisa quantitativa: *i)* os fatores organizacionais têm um efeito direto sobre GC nas organizações públicas; *ii)* o conhecimento dos cidadãos pode ter um efeito nos fatores organizacionais e, por isso, eles podem afetar a GC nas organizações

públicas do Irã; e *iii*) os fatores contextuais afetam as organizações públicas do Irã, pois influenciam fatores organizacionais internos.

A pesquisa quantitativa realizada junto a 170 especialistas em GC que atuam em organizações públicas mostrou que todas as hipóteses alcançaram um nível positivo de importância.

Os autores não definem GC e apontam duas dimensões da GC nas organizações públicas iranianas. A primeira dimensão, Fatores organizacionais, é constituída de: *i*) cultura organizacional de criação do conhecimento; *ii*) liderança do conhecimento; *iii*) trabalhadores de conhecimento; *iv*) gerentes do conhecimento; e *v*) recursos do conhecimento e processos organizacionais baseados no conhecimento.

Já a segunda dimensão, Fatores contextuais, é integrada por: *i*) conhecimento do cidadão; *ii*) fatores políticos; *iii*) fatores tecnológicos; e *iv*) fatores culturais.

Os autores avaliaram a influência dos fatores organizacionais e contextuais sobre a implementação de GC e concluíram que: *i*) fatores organizacionais têm a maior influência sobre a implementação exitosa de GC; *ii*) os seguintes processos são importantes para GC: a cultura de conhecimento criativo; os recursos de conhecimento; o portal de conhecimento; a estrutura baseada no conhecimento; e o processo baseado no conhecimento; e *iii*) os fatores contextuais e, em especial, o conhecimento do cidadão, influenciam indiretamente os fatores organizacionais que afetam a GC nas organizações públicas.

Observa-se no modelo prescritivo proposto pelos autores para as organizações públicas iranianas uma contribuição útil para a construção do modelo de GC para a administração pública brasileira. Trata-se do fator Conhecimento do cidadão, que integra a dimensão Fatores contextuais e não é contemplado nos modelos de GC encontrados na literatura. Esse fator envolve obter e disseminar a informação e o conhecimento dos cidadãos. Além disso, preconiza a importância de se reconhecer a necessidade de obter esse conhecimento e utilizá-lo no processo de tomada de decisões e solução de problemas nas organizações públicas.

A terceira referência tem também como objeto de análise a administração pública do Irã. Trata-se do estudo *Um modelo de GC para a administração pública: o Caso do Ministério do Trabalho* (MONAVVARIAN; KASAEI, 2007).

Abbas Monavvarian (Faculdade de Administração da Universidade de Teerã, Irã) e Mitra Kasaei (Organização de Água e Esgoto, Teerã, Irã), pesquisaram as características da GC no Ministério do Trabalho daquele país e elaboraram um modelo prescritivo para a efetiva implementação de GC nesse ministério.

Os autores utilizaram um questionário como instrumento principal de coleta de dados. Os respondentes foram especialistas e tinham chefias intermediárias do Ministério do Trabalho do Irã.

Integraram o questionário de pesquisa: *i*) uma seção com seis questões sobre a situação demográfica dos respondentes; *ii*) uma seção com 27 afirmações avaliando as atividades de GC, a saber: aquisição e criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, armazenamento do conhecimento, e transferência e aplicação do conhecimento (variáveis independentes); e *iii*) uma seção com 52 questões avaliando as variáveis independentes: tecnologia; práticas de recursos humanos; estrutura organizacional; cultura organizacional; transparência de documentos; fluxo de informação; e treinamento.

O objetivo da coleta e da análise dos dados foi avaliar o impacto das variáveis independentes sobre as dependentes, isto é, como a gestão eficaz das sete variáveis independentes pode facilitar a criação, disseminação, armazenamento e aplicação do conhecimento no ministério.

Entre os resultados do estudo, os autores destacaram a constatação de que o fator mais importante para a implementação efetiva do Ciclo de GC é a cultura, seguida da tecnologia e treinamento. Além disso, para que o ministério utilize de maneira plena o conhecimento ele deveria estimular os funcionários a mudar seu comportamento para ocorrer mudanças na cultura organizacional.

Finalmente, os autores afirmam que as práticas de recursos humanos tiveram um efeito considerável sobre como o conhecimento é criado, disseminado e armazenado na organização.

As variáveis dependentes e independentes do modelo proposto por Monavarian e Kasaei para o Ministério do Trabalho do Irã são contempladas por modelos de GC encontrados na literatura (HEISIG, 2009; BENNET; BENNET, 2004; STANKOSKY; BALDANZA, 2001; TERRA, 2001). São, no entanto, todas relevantes para a administração pública brasileira e são contempladas no modelo proposto neste trabalho.

A quarta e última referência analisada é o estudo de John P. Girard e Susan McIntyre intitulado *Modelagem da gestão do conhecimento em organizações do setor público: um estudo de caso*.

O objetivo do estudo foi descrever o modelo prescritivo de GC Inukshuk, aplicado na Iniciativa de Pesquisa e Tecnologia – *Research and Technology Initiative* (CRTI) do Departamento de Defesa Nacional do Canadá em maio de 2002.

Girard e McIntyre (2010) destacam que o modelo foi construído com base no trabalho de outros autores. Assim, os fatores críticos de sucesso (ou viabilizadores)

da GC são os mesmos encontrados na literatura, a saber: *i*) cultura; *ii*) tecnologia; *iii*) liderança; *iv*) processo (de GC); e *v*) mensuração (HEISIG, 2009; BENNET; BENNET, 2004; STANKOSKY; BALDANZA, 2001; TERRA, 2001).

Segundo Girard e McIntyre (2010) os resultados do estudo mostram que os cinco viabilizadores da GC contribuíram positivamente para que a organização em que o modelo foi aplicado cumprisse sua missão. Além disso, sustentam que a comparação entre o modelo Inukshuk e a iniciativa de GC do CRTI mostra que um programa viável de GC deve contemplar os cinco viabilizadores.

Os autores defendem a ideia de que o trabalho realizado foi original, pois foi o primeiro projeto a considerar que modelos de GC podem ser implementados no contexto do serviço público canadense e que o modelo proposto é uma abordagem holística de GC adotada por uma organização pública canadense.

O modelo Inukshuk, no entanto, não traz nada novo em termos conceituais para a administração pública brasileira. Trata-se de mais um modelo, assim como os utilizados pela Embrapa e pelo Inca, mencionados na introdução, e tantos outros estudos de caso, nos quais um modelo é construído com base em elementos de outros modelos encontrados na literatura e aplicados em organizações públicas.

É preciso destacar que não se nega aqui os benefícios de se aplicar modelos de GC construídos com base em elementos de outros modelos que não foram construídos para o setor público.

O que se defende neste estudo é a necessidade de se construir um modelo genérico, holístico, e específico para a administração pública para servir de referência mais adequada às organizações públicas brasileiras no momento de construir seu próprio modelo e implementar a GC.

À luz da revisão sistemática de literatura, podemos concluir que:

- há poucos estudos na literatura de GC que, com base nas características específicas da AP, listam fatores críticos de sucesso para a implementação exitosa da GC em organizações públicas e propõem modelos específicos para a AP;
- é muito frequente encontrar estudos de caso nos quais os autores utilizam modelos já existentes – e que não foram construídos especificamente para a administração pública – na construção e aplicação de modelos de GC em organizações públicas;
- são escassos os trabalhos propondo modelos de GC genéricos, holísticos e específicos para a AP. Por isso, as organizações públicas não têm referências de modelos específicos para a administração pública quando buscam construir seus próprios modelos; e

- até mesmo os poucos modelos de GC propostos para a administração pública não apresentam muitas contribuições – além das observadas nos modelos de GC de uma maneira geral (processos de GC e fatores críticos de sucesso ou viabilizadores de GC) – que possam contribuir para o objetivo deste trabalho, isto é, construir um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico de GC para a administração pública brasileira.

O quadro 1 abaixo mostra esse fato ao comparar os fatores críticos de sucesso (FCS) do modelo de GC construído por Heisig (2009) – com base na análise de 160 modelos de GC encontrados na pesquisa e na prática organizacional – e do modelo proposto por Terra (2001) com aqueles FCS propostos nos trabalhos analisados nesta seção.

QUADRO 1

FCS – comparação entre os autores

Elementos	Heisig (2009)	Terra (2001)	Salavati, Shafei e Shaghayegh (2010)	Monavarian e Kasaei (2007)	Girard e McIntyre (2010)
FCS (ou viabilizadores)	Foco nos processos de trabalho Foco no conhecimento (criar, armazenar, compartilhar e aplicar) Foco nos fatores viabilizadores (Cultura, organização e papéis, estratégia e liderança, habilidades e inovação, controle e mensuração e informação)	Visão e estratégia; cultura organizacional; estrutura organizacional; práticas de RH; sistemas de informação; mensuração de resultados e ambiente externo.	Fatores organizacionais (cultura, liderança, trabalhadores, gerentes, recursos, processos) Fatores contextuais (conhecimento do cidadão, fatores políticos, fatores tecnológicos e fatores culturais)	Tecnologia, práticas de recursos humanos, estrutura organizacional, cultura organizacional, situação da transparência de documentos, fluxo de informação e treinamento.	Fatores viabilizadores: cultura, tecnologia, liderança, processo (de GC) e mensuração.

Fonte: Elaboração do autor.

Na seção 2 deste capítulo, vamos continuar nossa busca de elementos de modelos de GC, que podem ser úteis para o objetivo deste trabalho.

2 REVISÃO DE ALGUNS MODELOS, INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO E ROTEIROS DE IMPLEMENTAÇÃO DE GC UTILIZADOS POR ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Nesta seção, analisaremos um roteiro para a implementação de GC intitulado Mapa Rodoviário para a Gestão do Conhecimento (*Road Map for Knowledge Management Results*) da American Productivity and Quality Center (APQC); quatro instrumentos para avaliar o grau de maturidade em GC das organizações, a saber: *i*) Organizational Knowledge Management (OKA) do Banco Mundial; *ii*) Prêmio

Empresas mais Admiradas do Mundo – Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) – Prêmio MAKE; *iii*) Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC; e *iv*) um instrumento para a avaliação da gestão pública do Gespública; um modelo de GC construído para pequenas e médias empresas pela APO; e um questionário de pesquisa utilizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O objetivo da análise será identificar elementos para a construção de um modelo de GC genérico, holístico e específico para a administração pública brasileira.

Até o momento, além dos processos de GC e fatores críticos de sucesso propostos pelos modelos de GC encontrados na literatura, identificamos apenas um componente proposto nos modelos construídos para a administração pública que contribuirão para o objetivo deste trabalho, a saber: conhecimento do cidadão (SALAVATI; SHAFEI; SHAGHAYEGH, 2010).

2.1 Road Map for Knowledge Management Results da APQC

A APQC propôs, em 2003, um método de implementação da GC intitulado *Road Map for Knowledge Management Results* (Mapa Rodoviário para obter Resultados com a Gestão do Conhecimento).

Os objetivos desse método são: *i*) avaliar se as organizações estão implementando de maneira efetiva a GC; *ii*) descrever os passos fundamentais para a efetiva implementação da GC; *iii*) ajudar a organização a identificar em que estágio ela se encontra no processo de implementação da GC; e *iv*) mostrar como começar e indicar a direção mais adequada.

O método proposto pela APQC é constituído de cinco estágios de implementação: *i*) início; *ii*) desenvolvimento da estratégia; *iii*) desenho e implementação de práticas de Gestão do Conhecimento; *iv*) expansão e apoio; e *v*) institucionalização da GC. Em cada estágio há a descrição – por meio de assertivas – de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chave e seus papéis, estrutura organizacional e governança necessárias, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças. Caso uma ou mais assertivas sejam verdadeiras, a organização já se encontra no estágio sob análise (APQC, 2002).

Embora o método de implementação da GC proposto pela APQC não tenha sido elaborado especificamente para a administração pública, ele traz várias contribuições úteis para a implementação da GC na administração pública brasileira.

As seguintes ações prescritas pelo método proposto pela APQC são úteis e devem ser contempladas em um método de implementação da GC na administração pública brasileira: *i*) definir uma visão de GC, isto é, aonde se quer chegar com a implementação da GC (Estágio I); *ii*) justificar o porquê da implementação da GC (Estágio I); *iii*) utilizar a tecnologia com suporte importante para a GC

(Estágio I); *iv*) definir uma estratégia de GC (Estágio II); *v*) identificar e implementar projetos piloto de GC (Estágio II); *vi*) avaliar projetos piloto (Estágio III); *vii*) ampliar os projetos piloto para toda a organização (Estágio IV); *viii*) alinhar a GC com o modelo de gestão da organização (Estágio V); *ix*) avaliar continuamente a estratégia de GC (Estágio V); *x*) implantar estrutura de governança de GC (Estágio V); e *xi*) alinhar as metas da organização com as atividades de GC (Estágio V).

2.2 OKA/Instituto do Banco Mundial

O OKA é um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC.

O método foi desenvolvido por Ana Flávia Fonseca que – com o apoio do Instituto do Banco Mundial – mobilizou especialistas em GC para elaborar esse instrumento de avaliação.

Segundo Fonseca (2006), ao conhecer seus pontos fortes e fracos, as organizações podem direcionar seus esforços na área de GC para se diferenciar no mercado.

GC é definida pela autora do Método OKA como “(...) um princípio gerencial que visa alavancar informação, conhecimento, experiências e intuição da organização para gerar valor” (FONSECA, 2006, p. 3).

O Método OKA conta com três elementos básicos: *i*) pessoas; *ii*) processos; e *iii*) sistemas. Cada elemento é constituído por dimensões. São 14 no total, a saber:

- pessoas: *i*) cultura e inventivos; *ii*) identificação e criação do conhecimento; *iii*) compartilhamento do conhecimento; *iv*) comunidades de prática e equipes de conhecimento; e *v*) conhecimento e aprendizagem;
- processos: *vi*) liderança e estratégia; *vii*) fluxo de conhecimento; *viii*) operacionalização do conhecimento; *ix*) alinhamento; e *x*) indicadores e monitoramento;
- sistemas: *xi*) infraestrutura tecnológica da GC; *xii*) infraestrutura de acesso ao conhecimento; *xiii*) gestão de conteúdo; e *xiv*) infraestrutura do ambiente de GC.

Uma análise cuidadosa das dimensões do Método OKA permite concluir que se trata de um instrumento com sólida base teórica. No entanto, é bastante complexo o que torna sua implementação bastante difícil para a grande maioria dos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta, dos três poderes e três níveis de governo.

As 205 questões da versão mais recente do instrumento foram redigidas em uma linguagem voltada para o setor privado. Assim, o método não considera as diferenças entre as organizações públicas e privadas e não associa GC diretamente com resultados institucionais, tais como aumentar a eficiência e melhorar a qualidade de processos, produtos e serviços.

É importante destacar, no entanto, que o Método OKA tem sido utilizado por organizações públicas como Embrapa, Ipea e Câmara dos Deputados, para citar algumas.

O método prescreve ações e contempla processos de GC relevantes a serem considerados na construção de um modelo de GC para a administração pública.

São contemplados nas dimensões os processos de identificar, criar, obter, armazenar, compartilhar, disseminar e operacionalizar (incorporar e aplicar) o conhecimento.

O método prescreve, entre outras, as seguintes ações: *i*) alinhar o programa de GC com objetivos e metas da organização; *ii*) utilizar a tecnologia como suporte à GC; *iii*) a liderança deve desempenhar papel de destaque na institucionalização da GC; *iv*) construir uma cultura organizacional e criar incentivos para estimular as pessoas a participarem de maneira efetiva dos processos de GC; *v*) associar GC com gestão de processos de apoio e finalísticos; e *vi*) utilizar indicadores para monitorar a gestão dos ativos intelectuais e geração de valor.

2.3 Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública do Gespública

O Gespública utiliza um instrumento para a avaliação da gestão pública que conta com um item específico para examinar como a organização implementa processos gerenciais que têm como objetivo a identificação, o desenvolvimento, a construção, a proteção e o compartilhamento do conhecimento (item 5.3 - Gestão do Conhecimento do Critério 5. Informações e Conhecimento) (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2010).

Como se trata de instrumento de avaliação e não um modelo ou método de implementação da GC, ele não é prescritivo.

Algumas ações contempladas pelo item 5.3, processo de GC, são relevantes para diagnosticar o grau de maturidade em GC nas organizações públicas. São elas: *i*) avaliar como o conhecimento é desenvolvido (ou criado) e compartilhado; *ii*) avaliar como o conhecimento é mantido e protegido; e *iii*) como a organização assegura que a GC é utilizada para melhorar seus processos, produtos e serviços.

Os processos de criação, compartilhamento e manutenção (por meio do armazenamento) são essenciais em um modelo de GC para a administração pública. Além disso, a GC com foco em resultados, avaliada no instrumento é também

um elemento importante do modelo a ser construído para a administração pública, pois assegura que as práticas de GC trarão benefícios para o cidadão – usuário e sociedade mediante a melhoria de processos, produtos e serviços.

2.4 Modelo da APO

Com base na premissa da importância da GC para as economias dos países-membros e, de maneira especial, para as pequenas e médias empresas, a APO decidiu constituir uma comissão e realizar uma missão em 2007 para conhecer as instituições de referência na Europa e nos Estados Unidos na área de GC. Pretendia-se, com isso, conhecer as principais tendências na área de GC.

Logo após a realização da missão, a APO instituiu uma equipe de especialistas para formular: *i*) um modelo de GC; *ii*) uma definição de GC; e *iii*) uma metodologia de implementação de GC prática e fácil de implementar no contexto asiático.

O modelo é constituído por três níveis: *i*) aceleradores; *ii*) processo de GC; e *iii*) resultados. São quatro os aceleradores: liderança, tecnologia, pessoas e processos. Já o Processo de GC é constituído de cinco passos: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.

O processo de GC gera para as organizações aprendizagem e inovação e, como decorrência, aumenta a capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade.

Finalmente, os resultados – terceiro e último componente do modelo de GC – são: produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento.

O que chama a atenção na definição é que a GC não é vista como um fim em si mesma e sim como um meio, pois entende-se GC como “uma abordagem integrada para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a produtividade, lucratividade e crescimento organizacional” (APO, 2009).

A metodologia de implementação da GC da APO é formada pelas seguintes etapas e passos:

- descobrir: *i*) descubra onde você está; e *ii*) crie um *business case*;
- desenhar: *iii*) desenvolva uma estratégia de GC; *iv*) identifique programas em potencial; *v*) desenhe processos; e *vi*) formule um plano de implementação (alinhando GC com a estratégia organizacional);
- desenvolver: *vii*) formule um plano piloto; e *viii*) conduza uma *After Action Review* (Revisão após a Ação); e

- implementar: *ix*) implemente um plano para toda a organização; *x*) lide com a resistência à GC; *xi*) desenvolva um plano de comunicação; e *xii*) avalie continuamente (APO, 2009).

Em síntese, a APO construiu um modelo e um método de implementação da GC com base no “Estado da Arte” das práticas de GC observadas em organizações de referência na Europa e nos Estados Unidos.

Tanto o modelo como o método de implementação são simples, práticos e adaptados à realidade das pequenas e médias empresas da Ásia.

O modelo de GC da APO é híbrido, pois ao mesmo tempo descreve a GC (descritivo) e orienta (prescritivo) como implementar a GC nas organizações.

Embora o modelo e o método não tenham sido construídos para organizações públicas, há vários componentes que podem ser utilizados na construção de um modelo para a administração pública brasileira.

O componente que diferencia Modelo e Método da APO é “resultados”, isto é, a associação entre GC e desempenho organizacional (produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento), tendo em vista que os demais componentes (aceleradores e processo de GC) são utilizados amplamente nos modelos encontrados na literatura e na prática das organizações.

2.5 Instrumento de Pesquisa da OCDE

A OCDE realizou em 2002 uma pesquisa intitulada *Survey of Knowledge Management Practices for Ministries/Departments/Agencies of Central Government in OECD Member Countries* (OECD, 2003).

A pesquisa visava conhecer o desempenho das organizações públicas dos governos dos países-membros da OCDE em relação aos seguintes temas: *i*) desafios da economia do conhecimento; *ii*) GC como prioridade da alta administração; *iii*) implementação de práticas de GC; e *iv*) resultados das estratégias de GC.

Três hipóteses foram testadas: *i*) implementar práticas de GC é uma das prioridades internas da alta administração; *ii*) existem muitas práticas de GC – que provavelmente terão um futuro promissor – sendo implementadas na maioria das organizações; e *iii*) há nas organizações uma percepção de que a implementação de práticas de GC está sendo bem-sucedida.

A definição de GC adotada na pesquisa da OCDE a concebia como uma:

(...) ampla coleção de práticas organizacionais relacionadas à geração, à captura, à disseminação de *know-how* e para promover o compartilhamento do conhecimento na organização e com o mundo exterior. Inclui:

- mudanças organizacionais (descentralização de autoridade, desburocratização de unidades gerenciais, tecnologias de informação e comunicação etc.);
- desenvolvimento de pessoas (práticas de mentoring e treinamento etc.);
- transferência de competências (banco de dados das competências das equipes, boas práticas de trabalho etc.);
- mudanças gerenciais e incentivos para o compartilhamento de conhecimento (avaliação do desempenho dos servidores e promoção relacionada ao compartilhamento de conhecimento, evolução do papel dos gestores etc.) (OECD, 2003).

É possível identificar no questionário da pesquisa da OCDE fatores considerados por aquela organização como críticos para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas, tais como: *i*) o papel da alta administração; *ii*) a participação ativa das pessoas (servidores públicos e demais colaboradores); *iii*) o uso das tecnologias da informação e comunicações e do governo eletrônico; *iv*) a definição de estratégia e política de GC; *v*) a implementação de práticas de GC relacionadas aos processos de GC; *vi*) a instituição de uma estrutura de governança de GC; *vii*) o estabelecimento de um sistema de reconhecimento e recompensa para promover uma cultura de compartilhamento do conhecimento; *viii*) a implementação de iniciativas de compartilhamento da informação e do conhecimento entre as organizações públicas; e *ix*) ter foco em resultados (eficiência, descentralização, mudança da cultura organizacional, entre outros).

Merece destaque no questionário da pesquisa da OCDE a preocupação com a promoção do compartilhamento do conhecimento com outras organizações (órgãos públicos federais, governos locais, organizações internacionais, institutos de pesquisa, órgãos e entidades da administração pública de outros países, organizações não governamentais, empresas privadas, sindicatos) por meio de: *i*) coordenação conjunta de projetos; *ii*) colaboração na elaboração e implementação de políticas; *iii*) encontros; *iv*) redes de servidores e/ou gestores; e *v*) banco de dados e sítios conjuntos.

Esse aspecto é relevante, pois as organizações públicas dependem fortemente do compartilhamento do conhecimento com outras organizações para alcançar os seus objetivos organizacionais. Assim, a GC ultrapassa as fronteiras organizacionais e leva as instituições públicas a ter uma preocupação com a GC Interorganizacional.

2.6 Metodologia do Prêmio MAKE

A *The KNOW Network* (TKN) é uma organização sem fins lucrativos que por meio de uma metodologia própria avalia e premia organizações em 20 países (THE KNOW NETWORK, 2011).

O objetivo da Metodologia do Prêmio MAKE é diagnosticar o grau de maturidade das organizações em GC e inovação. São oito os critérios de excelência em GC utilizados: *i*) cultura organizacional; *ii*) liderança; *iii*) inovação; *iv*) capital intelectual; *v*) compartilhamento; *vi*) aprendizagem; *vii*) *Customer Relationship Management* (CRM); e *viii*) retorno ao acionista.

Embora não se trate de Modelo de GC ou metodologia de implementação da GC, a Metodologia do Prêmio MAKE aponta fatores críticos de sucesso e processos de GC que devem ser contemplados em um modelo de GC para a administração pública. No tocante ao critério Cultura Organizacional merece destaque a promoção da visão, missão e estratégia de GC.

No critério de excelência em GC Liderança, avalia-se o desempenho da alta administração no que se refere, entre outras coisas, ao: *i*) incentivo aos processos de GC (aquisição, compartilhamento e aplicação; *ii*) apoio à GC (financeiro e não financeiro); *iii*) organização de estrutura de governança de GC; *iv*) apoio à estratégia de GC; e *v*) articulação com o alto escalão da organização.

No critério Inovação, são avaliados, entre outros aspectos, a capacidade da organização de desenvolver e empregar estratégias de inovação; de desenvolver e treinar a força de trabalho em inovação e geração de ideias; de gerenciar a criação do conhecimento; de desenvolver equipes transversais de inovação/desenvolvimento; e de gerenciar a produção de produtos ou serviços baseados em conhecimento.

Há um critério específico que trata da gestão do capital intelectual. Esse critério examina, entre outras coisas, a estratégia de capital intelectual da organização.

No critério Compartilhamento são avaliadas várias ações relacionadas ao processo de compartilhamento do conhecimento.

O critério Aprendizagem examina se a organização conta, entre outras coisas, com: *i*) estratégia de aprendizagem; *ii*) programa de desenvolvimento e aprendizado; *iii*) responsabilidade pela estratégia de aprendizagem; *iv*) colaborações e parcerias para acelerar o aprendizado empresarial; e *v*) mensuração do valor agregado pelo aprendizado.

O critério CRM examina como a organização agrega valor a produtos e serviços com base na gestão do conhecimento sobre os clientes.

Finalmente, no critério Retorno ao Acionista avalia-se, entre outros aspectos, como a organização desenvolve e emprega estratégia empresarial baseada em conhecimento para aumentar a geração de valor para os acionistas.

A análise dos oito critérios de excelência em GC do Prêmio MAKE permite concluir que o instrumento foi construído com foco em organizações privadas.

Há, no entanto, elementos relevantes e pertinentes para organizações públicas que devem ser utilizados na construção de um modelo específico para a administração pública brasileira entre os quais devem ser destacados o papel da liderança; a importância da missão, visão e estratégia de GC; o vínculo entre GC e aprendizagem e inovação; a importância da aplicação do conhecimento sobre os clientes para agregar valor a produtos e serviços; e a relevância do processo de compartilhamento.

2.7 Modelo de Avaliação do Fórum Europeu em GC

O objetivo do modelo de avaliação de GC no Fórum Europeu é diagnosticar o grau de maturidade das organizações europeias em GC (EUROPEAN KM FORUM, 2001).

O modelo de avaliação é baseado no Modelo Europeu de GC e avalia os seguintes aspectos: *i*) estratégias de GC; *ii*) tópicos sociais e humanos de GC; *iii*) organização da GC; *iv*) processos de GC; *v*) tecnologias de GC; *vi*) liderança; *vi*) avaliação do desempenho de GC; e *viii*) implementação e *business cases* de GC.

Fatores críticos de sucesso na implementação da GC que aparecem também em outros modelos analisados anteriormente, tais como liderança, pessoas, processos, tecnologia, avaliação do desempenho de GC, são contemplados pelo modelo de avaliação do fórum europeu.

Em síntese, o trabalho realizado neste capítulo: *i*) a revisão sistemática de literatura; e *ii*) a análise do roteiro para a implementação da GC da APQC; dos três instrumentos para avaliar o grau de maturidade em GC (método OKA, critérios do Prêmio MAKE e o Modelo de Avaliação do Fórum Europeu de GC); do instrumento para avaliação da gestão pública (Gespública); do modelo construído pela APO e do instrumento de pesquisa da OCDE permitiu a identificação dos seguintes componentes a serem utilizados no modelo de GC para a administração pública brasileira (Capítulo 5):

- 1) Fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC na organização: *i*) liderança (HEISIG, 2009; SALAVATI; SHAFEI; SHAGHAYEGH, 2010; GIRARD; MCINTYRE, 2010; FONSECA, 2006; ORGANIZATION PRODUCTIVITY ASSOCIATION; OCDE; Prêmio MAKE; *ii*) pessoas (HEISIG, 2009; TERRA, 2001; SALAVATI; SHAFEI; SHAGHAYEGH, 2010; MONAVVARIAN; KASAEI 2007; GIRARD; MCINTYRE, 2010; OKA; APO; OCDE; Gespública; Prêmio MAKE; e Modelo do Fórum Europeu); *iii*) tecnologia (HEISIG, 2009; TERRA, 2001; SALAVATI; SHAFEI; SHAGHAYEGH, 2010; MONAVVARIAN; KASAEI, 2007; GIRARD; MCINTYRE, 2010; APQC; OKA; APO; OCDE; Modelo do Fórum Europeu); e *iv*) processos (SALAVATI; SHAFEI; SHAGHAYEGH, 2010; OKA; Gespública; APO; OCDE; e Modelo do Fórum Europeu.

- 2) Processos de GC: *i*) identificação (OKA, APO); *ii*) criação (HEISIG, 2009; Gespública, OKA, APO e Prêmio MAKE); *iii*) armazenamento (HEISIG, 2009; OKA e APO); *iv*) compartilhamento (HEISIG, 2009; Gespública, OKA, APO, OCDE, Prêmio MAKE); e *v*) aplicação do conhecimento (HEISIG, 2009; TERRA, 2001; GIRARD; MCINTYRE, 2010; OKA, APO; Gespública; Prêmio MAKE; e Modelo do Fórum Europeu).
- 3) Alinhamento da GC com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização APQC, APO, OKA e Modelo do Fórum Europeu.
- 4) Resultados da GC: *i*) aprendizagem e inovação (OKA, APO e Prêmio MAKE); *ii*) aumento da capacidade individual, das equipes, da organização e da sociedade (APO); *iii*) aumento da eficiência (APO e Gespública); e *iv*) melhoria da qualidade de processos, produtos e serviços (APO e Gespública).
- 5) Partes interessadas da administração pública: *i*) cidadão-usuário (SALAVATI; SHAFEI; SHAGHAYEGH, 2010; Gespública); e *ii*) Sociedade (Gespública).

No próximo capítulo, discutiremos sobre a questão: Por que Gestão do Conhecimento na Administração Pública? Para fundamentar a importância da GC será utilizada uma prática inovadora de gestão do Hospital das Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

REFERÊNCIAS

- APO. **Knowledge management: facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acessado em: 9 dez. 2011.
- APQC. **Measuring knowledge management**. Houston, 2002. Disponível em <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_KM.pdf> Acessado em: 24 out. 2007.
- BENNET, A.; BENNET, D. **Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptive system: a new theory of the firm**. Burlington: Elsevier, 2004.
- EUROPEAN KM FORUM. **Standardized KM implementation**, 2001. Disponível em: <http://www.procidserge.com/km_articles/Standardised_KM_Implementation.pdf> Acessado em: 9 dez. 2011.
- FONSECA, A. **Organizational knowledge assessment methodology**. Washington, D.C.: World Bank Institute, 2006.

GIRARD, J. P.; MCINTYRE, S. Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 23, n. 1, p. 71-77, 2010.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2010. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/projetos-aco/es/pasta.2010-04-26.8934490474/Instrumento_ciclo_2010_22mar.pdf> Acessado em: 10 dez. 2011.

JIANG, N.; HUO, J. - Z.; ZHU, G. H. **Research on knowledge management of public sector**. 2nd International Conference on Intelligent Computing Technology and Automation (ICICTA), 4. 2009, art. No 5288264, p. 248-251, 2009.

MONAVVARIAN, A.; KASAEI, M. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. VINE: **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 37, n. 3, p. 348-367, 2007.

OECD. **Survey of knowledge management practices in ministries/ departments/agencies of central government**. Paris, OECD, 2003 [Fontes: Documentos OECD: GOV/PUMA (2003) 17 mar. 2003; PUMA/HRM(2002) 23 jan. 2002; PUMA/HRM(2001) 8 jun. 2001].

SALAVATI, A.; SHAFEI, R.; SHAGHAYEGH, E. A model for adoption of knowledge management in Iranian public organizations. **European Journal of Social Sciences**, v. 17, n. 1, 2010.

STANKOSKY, M.; BALDANZA, C. A system approach to engineering a knowledge management system. In: BARQUIN, R. C. *et al.* (Org.). **Knowledge management**. The catalyst for electronic government. Vienna: Management concepts, 2001.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

THE KNOW NETWORK. **Oito critérios mundiais na certificação internacional de auditores em processos de gestão do conhecimento** – Metodologia MAKE – Most Admired Knowledge Enterprises. The Know Network. Disponível em: <http://www.premiomake.com.br/uploads/6/1/1/8/6118855/folder-curso_make_2011-belo_horizonte.pdf> Acessado em: 10 dez. 2011.

POR QUE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

A administração pública (AP) em qualquer sociedade é importante e complexa. Ela influencia a maioria dos aspectos da sociedade.

Sua maneira de atuar e efetividade influenciam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade.

A gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública.

Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da AP para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.

Karl M. Wiig

Neste capítulo, apresentaremos argumentos para justificar a utilização da GC na administração pública. Destacaremos os benefícios da GC para o servidor e o gestor público, para as equipes de trabalho, para as organizações públicas e para a sociedade como um todo. Utilizaremos como exemplo para ilustrar a utilização da GC a metodologia para desenvolvimento, implementação e avaliação de prontuários assistenciais (PAs) adotada no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

Antes, porém, descreveremos o contexto em que a GC está inserida neste início de século XXI.

O cenário em que se discute a GC é marcado pelo surgimento da economia ou sociedade do conhecimento.

Nessa economia, o conhecimento tornou-se um fator gerador de riquezas mais importante que capital e trabalho. Por isso, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importantes (STEWART, 1998).

A GC surge neste contexto como um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar seu desempenho.

Como vimos na introdução deste trabalho, no setor privado a GC é vista como um instrumento de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e lucratividade. Assim, a empresa gera riquezas, torna-se mais competitiva e se perpetua no mercado.

Na administração pública, a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.

1 O CASO DOS PAs DO HCPA

A experiência de implementação de PAs no HCPA foi premiada em 2002 no 7º Concurso de Inovação na Gestão Pública da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (POLANCZYK *et al.*, 2002).

Na ocasião, essa experiência não foi premiada como caso de implementação de GC, mas como prática inovadora de gestão pública. No entanto, como procuraremos demonstrar, a experiência do HCPA reúne todos os elementos de GC conforme conceitua a OCDE, a saber:

Gestão do conhecimento inclui qualquer atividade relacionada com a captura, uso e compartilhamento do conhecimento pela organização. Exemplos: Circulação de informação entre as unidades da organização, alocação de recursos para obter conhecimento externo, estímulo a trabalhadores experientes para que eles transfiram seu conhecimento para trabalhadores novos ou com menos experiência; preparação de documentação escrita, tais como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas de trabalho, artigos para publicação, etc. (OECD; MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA DO CANADÁ, 2003, p. 206).

Na definição do HCPA, PAs são:

(...) formas estruturadas de suporte do manejo clínico que incluem a definição de objetivos terapêuticos e uma sequência temporal de cuidados e estratégias diagnósticas e terapêuticas definidas (POLANCZYK *et al.*, 2002).

O resultado esperado com a utilização dos PAs é “melhorar os desfechos clínicos e permitir que mais pacientes beneficiem-se do conhecimento científico sobre as melhores práticas disponíveis” (POLANCZYK *et al.* 2002).

No período de 1998 a 2002, o HCPA desenvolveu, implementou e avaliou os seguintes PAs: *i*) acidente vascular cerebral isquêmico; *ii*) hemorragia digestiva; *iii*) dor torácica aguda (infarto do miocárdio e angina instável); *iv*) insuficiência cardíaca congestiva; *v*) pneumonias adquiridas na comunidade; *vi*) artroplastia total de quadril; *vii*) profilaxia de trombose venosa profunda; *viii*) asma aguda

em adultos; *ix*) abdômen agudo não traumático; *x*) tuberculose; *xi*) cirurgia vascular arterial; *xii*) manifestações neurológicas na síndrome da imunodeficiência adquirida (SIDA); *xiii*) parto normal e cesáreo; *xiv*) insuficiência renal aguda – prevenção de perda de função renal na internação; e *xv*) lesão neurológica crônica.

1.1 Os processos de GC na experiência do HCPA

É possível identificar os principais processos de GC (identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento) na experiência de desenvolvimento, implementação e avaliação dos PAs no HCPA.

A identificação do conhecimento ocorreu no desenvolvimento dos PAs quando a equipe multidisciplinar do hospital encontrou na literatura científica e na experiência do corpo clínico do HCPA as melhores práticas de tratamento das 15 patologias citadas na seção 1 deste capítulo.

A avaliação da implementação dos PAs permitiu a criação de novos conhecimentos, isto é, o HCPA gerou novas ideias, estabeleceu novas maneiras de executar os processos de trabalho e introduziu novas práticas de gestão. São exemplos disso: *i*) a informatização dos PAs para obter maior adesão do corpo clínico ao uso do conhecimento incorporado nas melhores práticas clínicas; *ii*) a modificação do processo assistencial com a redefinição de rotinas laboratoriais relacionadas à coleta de exames, à padronização de uso de medicações especiais e às reformas de áreas físicas; e *iii*) o treinamento de enfermeiros do serviço de emergência.

O registro do conhecimento extraído da literatura científica e da experiência do corpo clínico em prontuários assistenciais é a evidência do processo de armazenamento do conhecimento. É importante destacar que mediante os PAs armazenou-se o conhecimento interno (corpo clínico) e externo (literatura científica).

Graças aos PAs o conhecimento sobre como tratar as 15 patologias deixou de ser individual e por meio do processo de compartilhamento passou a ser organizacional. Além disso, a informatização dos PAs facilitou o acesso do corpo clínico ao conjunto de conhecimentos e, conseqüentemente, contribuiu para aumentar a adesão dos profissionais do hospital aos PAs.

A informatização dos PAs, na verdade, ocorreu após a avaliação da sua implementação e foi uma estratégia de adesão às melhores práticas clínicas no HCPA.

Assim, é possível afirmar que os PAs permitiram o compartilhamento do conhecimento dos profissionais mais experientes do corpo clínico para aqueles novos ou menos experientes que aderiram aos protocolos.

Finalmente, a aplicação do conhecimento sobre como tratar as patologias selecionadas ocorreu com a adesão parcial do corpo clínico aos PAs. Merecem destaque aqui dois fatos importantes. Em primeiro lugar, a importância das pessoas

na GC. O impacto benéfico dos prontuários sobre os pacientes depende da adesão das pessoas (corpo clínico). Em segundo lugar, a tecnologia desempenha um papel importante de suporte à GC. Foi graças à informatização que o hospital conseguiu ampliar a adesão dos profissionais de saúde aos PAs.

1.2 Os benefícios da GC para indivíduos, equipe, organização e sociedade

A experiência de implementação dos PAs no HCPA mostra como a GC pode beneficiar o indivíduo, isto é, o servidor ou gestor público, as equipes de trabalho, as organizações públicas e a sociedade de uma maneira geral.

O servidor público que participa das iniciativas de GC amplia seus conhecimentos e habilidades. Isso acontece em função do aprendizado e da inovação que ocorrem nos processos de GC.

Por meio dos processos de GC, o servidor público pode assumir atitudes positivas em relação à aprendizagem e adotar importantes valores éticos e morais.

A definição de GC do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (Cege) destaca a importância da GC para o aumento da habilidade individual do gestor público ao entender GC como um:

(...) conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (BRASIL, 2004).

O caso do HCPA permite concluir que os profissionais de saúde que aderiram aos prontuários assistenciais aumentaram sua capacidade de tratar as patologias tendo em vista o impacto benéfico dos PAs sobre os pacientes. Eles se beneficiaram da experiência do corpo clínico do hospital e do conhecimento da literatura científica incorporados nos PAs com as melhores práticas no tratamento daquelas patologias.

A soma da capacidade dos servidores públicos de uma equipe contribui para aumentar a capacidade da equipe, que será tão boa quanto a dos seus integrantes.

Quando os servidores públicos de uma equipe estão constantemente aprendendo e compartilhando conhecimento entre eles, há um aumento na capacidade de realização da equipe de trabalho.

A capacidade de cada membro da equipe multidisciplinar do HCPA em identificar e explicitar o conhecimento do corpo clínico e da literatura nos prontuários assistenciais foi fundamental para o sucesso do trabalho em equipe.

Da mesma forma, a adesão de cada profissional aos prontuários contribuiu para que o trabalho em equipe de tratar as patologias tivesse, em alguns casos, melhores resultados.

A GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras.

Aqui, mais uma vez, a experiência do HCPA é bastante ilustrativa. A implementação dos PAs resultou na melhoria dos processos internos de tratamento de doenças, contribuiu para o desenvolvimento de competências essenciais (no tratamento de patologias importantes) do corpo clínico. Além disso, a informatização dos PAs é um exemplo de estratégia inovadora para aumentar a adesão dos profissionais do hospital aos prontuários.

Finalmente, a capacidade social é a soma do conhecimento de indivíduos, equipes e organizações.

A melhoria da capacidade de indivíduos, equipes do corpo clínico e do HCPA resultou no aumento da capacidade da sociedade rio-grandense de tratar as patologias contempladas por prontuários assistenciais.

Com a implementação dos PAs, o HCPA assegurou a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços por meio da adoção de práticas inovadoras de tratamento de patologias.

Como conclusão, podemos afirmar que o aumento da capacidade de realização de indivíduos, de equipes de trabalho, da organização pública e da sociedade em geral, assim como o impacto disso na melhoria de processos, produtos e serviços públicos prestados à população justifica plenamente a implementação da GC na administração pública.

Após responder à questão Por que Gestão do Conhecimento na Administração Pública Brasileira?, dissertaremos no próximo capítulo sobre o que é GC na administração pública. Para isso, relacionaremos GC com princípios e resultados relevantes para a administração pública brasileira.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Oficinas de planejamento estratégico**: relatório consolidado. Brasília, 2004.

OECD. MISTÉRIO DA INDÚSTRIA DO CANADÁ. **Measuring Knowledge management in the business sector**. First steps. Paris, OECD, 2003.

POLANCZYK, C. A. *et al.* **Protocolos assistenciais como estratégia de adesão às melhores práticas clínicas e otimização de recursos**. Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - Enap. Disponível em: <http://inovacao.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=108> Acessado em: 10 dez. 2011.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

O QUE É GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

A Gestão do Conhecimento (GC) desempenha papel crucial na efetividade da administração pública (AP) ... a GC na AP ao apoiar os objetivos da sociedade pode trazer benefícios amplos que permitirão a ela [sociedade] prosperar e tornar-se mais viável com as pessoas e instituições trabalhando de forma mais inteligente e, assim, melhorando a qualidade de vida dos seus cidadãos.

Karl Wiig

Vários autores e instituições, ao definir GC, destacam os resultados finais esperados com a implementação dessa abordagem (BENNET; BENNET, 2004). Entre outros resultados, são citados: *i*) melhorar a capacidade da organização e aumentar o desempenho (KPMG, 2003); resultados positivos (BARCLAY; MURRAY, 1997); criar valor (SVEIBY, 2001); gerar riqueza (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002); vantagem competitiva sustentável e desempenho elevado e duradouro (BENNET; BENNET, 2004); aumentar a competitividade (COMITÉ EUROPEÉN DE NOMALIZACION, 2004).

E no caso da implementação da GC na administração pública, quais devem ser os resultados esperados? Para responder a essa pergunta, relacionaremos neste capítulo a GC aos princípios básicos da administração pública, a saber: eficiência, qualidade, efetividade social e aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, discutiremos a relação entre GC e o desenvolvimento nacional sustentável.

A melhoria da eficiência, isto é, a otimização dos recursos disponíveis estará sempre na agenda das organizações públicas, pois, como se sabe, os recursos gastos pelo Estado são extraídos da sociedade civil por meio de impostos. Por isso, no Estado Democrático de Direito, os cidadãos exigem eficiência, qualidade e transparência no gasto público.

Eficiência significa fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e com o menor custo e não, como alguém poderia imaginar, redução do custo de qualquer maneira. Pelo contrário, é responsabilidade do gestor público buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007).

Outro princípio fundamental da administração pública e que também estará sempre presente na agenda dos gestores públicos é a qualidade. O primeiro aspecto do conceito de qualidade é a adequação ao uso. Um serviço público de qualidade é aquele que é adequado às necessidades da população. Outro aspecto é “fazer a coisa certa da primeira vez, com excelência no atendimento”. A sociedade exige que haja excelência, isto é, que as melhores práticas de atendimento sejam adotadas na AP. Finalmente, qualidade é a totalidade de características que capacita uma organização a satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007).

Além da eficiência e qualidade, há o princípio da efetividade social que também é muito relevante e estará sempre presente na agenda da administração pública.

As organizações públicas devem prestar contas dos resultados sociais e econômicos das políticas públicas. A efetividade social diz respeito aos resultados objetivos e práticos a serem alcançados, ao público-alvo, isto é, os setores sociais beneficiados e aos macroindicadores para monitorar os resultados das políticas públicas.

Existe efetividade social também quando há interação entre uma política pública com outras políticas que buscam atender ao mesmo conjunto de cidadãos-usuários ou com objetivos macrossociais convergentes (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007).

Os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são também resultados esperados pela sociedade da atuação dos órgãos e entidades da administração pública.

Não basta que o serviço público prestado por uma organização tenha qualidade. É preciso que respeite o quesito da legalidade, isto é, que haja a estrita obediência à lei. Não há resultado bom ou gestão excelente à revelia da lei (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007).

A administração pública deve também pautar sua atuação com base na impessoalidade, isto é, não deve haver acepção de pessoas. Os atributos de qualidade do serviço público (cortesia, rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto) devem ser prestados a todos os usuários de maneira indistinta. O tratamento diferenciado só é permitido nos casos previstos na legislação (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007).

A gestão pública deve ser caracterizada pela moralidade, isto é, ela deve seguir um código moral. São princípios morais aceitos publicamente que devem ser observados na administração pública (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007).

Como já abordamos a eficiência, só resta destacar o princípio da publicidade. A Constituição Federal (CF) assegura no Artigo 37 que a administração pública deve ser transparente e dar publicidade aos atos, fatos e dados. O controle social pode ser induzido quando há publicidade das atividades dos órgãos e entidades da administração pública (ver BRASIL, 2008).

A eficiência, a qualidade e a efetividade social são princípios fundamentais da AP, assim como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são princípios constitucionais (Artigo 37 da CF).

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. Portanto, podemos concluir que a efetiva GC é a base de tudo na AP.

Além disso, na medida em que as organizações públicas são transformadas em instituições com foco no conhecimento, o conhecimento passará a ser a sua marca principal.

Assim, por exemplo, a Petrobras poderá se tornar a companhia detentora do “maior conhecimento sobre a exploração de petróleo em águas profundas” em vez de ser apenas mais uma empresa de exploração de petróleo.

O Inca poderá ser o órgão público com o “maior conhecimento sobre a prevenção e o controle do câncer no Brasil” em vez de ser simplesmente um coordenador de vários programas nacionais sobre o controle do câncer.

O Ipea poderá ser a fundação com o maior conhecimento sobre a temática do desenvolvimento em vez de ser apenas um instituto público de pesquisa.

O Centro Nacional de Pesquisa de Soja (CNPSo) da Embrapa poderá ser o centro de pesquisa com o “maior conhecimento sobre soja no mundo” em vez de ser mais um centro dedicado à pesquisa de soja.

A gestão efetiva do conhecimento é, e sempre será, essencial para alcançar todos esses resultados relevantes para as organizações públicas.

Finalmente, resta destacar a relação existente entre a GC e o desenvolvimento nacional sustentável.

O Ipea identificou sete eixos temáticos para o desenvolvimento, a saber: *i*) inserção internacional soberana; *ii*) macroeconomia para o desenvolvimento; *iii*) fortalecimento do Estado, das instituições e da democracia; *iv*) estrutura tecnoprodutiva integrada e regionalmente articulada; *v*) infraestrutura econômica, social e urbana; *vi*) proteção social, garantia de direitos e geração de oportunidades; e *vii*) sustentabilidade ambiental (IPEA, 2011).

O quadro 1 mostra que em cada eixo temático a administração pública tem como desafio de GC mobilizar os conhecimentos essenciais para a elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas.

QUADRO 1

Desafios da GC para a administração pública nos eixos temáticos para o desenvolvimento

Eixo temático	Desafios da GC
1. Inserção internacional soberana	Mobilizar os conhecimentos essenciais para elaborar, implementar e avaliar políticas públicas internas e políticas que envolvem o relacionamento com outros países e povos coerentes com o objetivo de conquistar uma inserção internacional soberana.
2. Macroeconomia para o desenvolvimento	Mobilizar os conhecimentos essenciais para manejar políticas públicas de forma a articular os diversos atores sociais em torno de um projeto de desenvolvimento nacional sustentável e incluyente.
3. Fortalecimento do Estado, das instituições e da democracia	Mobilizar os conhecimentos essenciais para definir arranjos institucionais mais adequados para conjugar Estado, mercado e sociedade em torno de um modelo de desenvolvimento sustentável e incluyente.
4. Estrutura tecnoprodutiva e regionalmente articulada	Mobilizar conhecimentos essenciais, isto é criar, compartilhar e aplicar conhecimentos, para elaborar, implementar e avaliar políticas públicas referentes aos temas de ciência e tecnologia, inovação e competitividade, organização produtiva e economia regional.
5. Infraestrutura econômica, social e urbana	Mobilizar conhecimentos essenciais para atualizar a matriz energética brasileira e para expandir adequadamente a infraestrutura econômica e social do país (transportes, fontes energéticas e telecomunicações e as interconexões existentes entre tais dimensões).
6. Proteção social, garantia de direitos e geração de oportunidades	Mobilizar conhecimentos essenciais para – por meio de políticas públicas – garantir direitos, promover a proteção social e gerar oportunidades de inclusão qualificada (condição necessária a qualquer projeto nacional de desenvolvimento).
7. Sustentabilidade ambiental	Mobilizar conhecimentos essenciais para: <i>i</i>) proteger biomas de alta relevância; <i>ii</i>) implementar iniciativas estratégicas; <i>iii</i>) assegurar o acesso a água potável e a condições sanitárias adequadas (ativos fundamentais na concepção de desenvolvimento); e <i>iv</i>) gerenciar a biodiversidade e a biotecnologia.

Fonte: Ipea (2011).

A capacidade da administração pública em gerenciar de maneira efetiva o conhecimento é fator crítico de sucesso em cada eixo temático na promoção do desenvolvimento brasileiro.

Considerando todos os resultados apresentados relevantes para a administração pública, para o cidadão-usuário e para a sociedade em geral, neste trabalho, adotamos nossa própria definição de GC na administração pública a saber:

(...) um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

A contribuição da GC como disciplina, ou ramo do conhecimento, para a administração pública é aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados apontados neste capítulo.

Após responder às perguntas: “Por que Gestão do Conhecimento na Administração Pública?” e “O que é Gestão do Conhecimento na Administração Pública?”, apresentaremos no próximo capítulo a proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública.

REFERÊNCIAS

BARCLAY, R. O.; MURRAY, P. What is knowledge management? **A knowledge praxis**, 1997. Disponível em: <<http://www.media-access.com/whatis.html>> Acessado em: 15 jul. 2007.

BENNET, A.; BENNET, D. **Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptive system: a new theory of the firm**. Burlington: Elsevier, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALIZATION. **European guide to good practice in Knowledge management** – Part 5: KM Terminology. Mar. 2004. Disponível em: <<ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-05-2004-Mar.pdf>> Acessado em: 10 dez. 2011.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL.

INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2007. Disponível em: <http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/sub-prefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf> Acessado em: 10 dez. 2007.

IPEA. **Eixos temáticos do Ipea**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/catedras/eixos_tematicos.html> Acessado em: 10 dez. 2011.

KPMG. **Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003**. Disponível em: <http://ep2010.salzburgresearch.at/knowledge_base/kpmg_2003.pdf> Acessado em: 10 dez. 2011.

SVEIBY, K-E. **A knowledge-based approach to performance excellence**. 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/kbasedbaldrige.html>> Acessado em: 16 ago. 2008.

MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

(...) modelo é uma descrição concisa e holística dos principais elementos, conceitos e princípios de uma área de conhecimento. Ele busca explicar essa área do conhecimento e definir um desenho padronizado do seu conteúdo, essencial como referência para a implementação de desenhos no futuro. Um modelo de gestão do conhecimento (GC) (...) oferece a referência para a tomada de decisões sobre como implementar GC.

Frithjof Weber

A literatura na área de GC, segundo Heisig, tem buscado descrever o fenômeno da GC com modelos. As organizações utilizam modelos para: *i*) descrever os principais componentes da GC; *ii*) prescrever como implementar a GC; *iii*) comunicar de forma coerente o que é GC; e *iv*) como elaborar e avaliar soluções de GC (HEISIG, 2009).

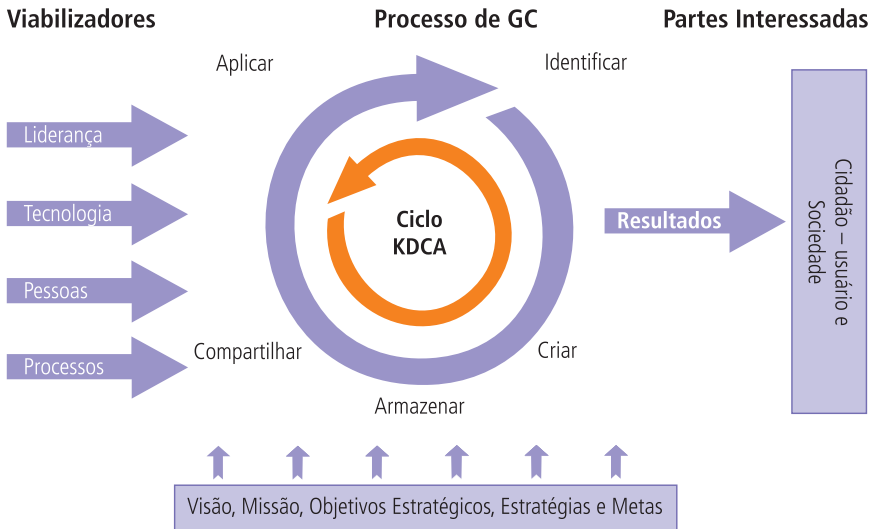
Na introdução deste trabalho, concluímos que os modelos de GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público e que é necessário construir um modelo genérico, holístico e específico de GC adequado à administração pública brasileira.

Neste capítulo, apresentaremos o modelo de GC construído para a administração pública brasileira que reúne as características acentuadas na introdução deste estudo.

Trata-se de um modelo híbrido, isto é, ao mesmo tempo descritivo – descreve os elementos essenciais da GC – e prescritivo – orienta como implementar a GC. A parte descritiva é apresentada aqui. A parte prescritiva do modelo é encontrada no apêndice – Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública.

A figura 1 mostra o modelo de GC proposto neste trabalho para a administração pública brasileira.

FIGURA 1

Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública

Fonte: Elaboração do autor.

1 MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

O primeiro componente e ponto de partida do modelo são os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.

É fundamental para o sucesso da iniciativa alinhar a GC com esses direcionadores, pois, como vimos no capítulo 3, a GC deve ser implementada para gerar resultados, para contribuir para o alcance dos objetivos da organização pública.

Para facilitar o entendimento do alinhamento proposto, utilizaremos o exemplo de uma escola pública fictícia: A Escola Anísio Teixeira.

A visão de futuro define o que a organização pública pretende ser no futuro. Incorpora as ambições da organização e descreve o quadro futuro que se quer atingir. Assim, dá forma e direção ao futuro da organização pública (XAVIER; AMARAL, 1999).

A visão de futuro da Escola Anísio Teixeira foi assim definida:

Seremos uma escola reconhecida em todo o território nacional pela excelência de nossas práticas educativas, pelo trabalho participativo, comprometido, inovador de nossa equipe, e pelo respeito dispensado aos nossos alunos, pais e colaboradores (XAVIER; AMARAL, 1999).

A missão é uma declaração sobre o que é a organização pública, sua razão de ser, seus cidadãos – usuários e os serviços que presta. A missão define o que a organização pública é hoje, seu propósito e como pretende atuar no dia a dia. Enquanto a visão de futuro sinaliza o que a organização pública pretende ser, a missão aponta para o que ela é (XAVIER; AMARAL, 1999).

É a seguinte a missão da Escola Anísio Teixeira:

Nossa escola tem por missão contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da sociedade, visando assegurar uma educação de qualidade aos nossos alunos, num ambiente de responsabilização social e individual, participativo, criativo, inovador e de respeito ao próximo (XAVIER; AMARAL, 1999).

Vamos ver agora os objetivos estratégicos, estratégias e metas da Escola Anísio Teixeira para, em seguida, discutir como o alinhamento da GC deve também ocorrer com os objetivos, estratégias e metas. É o que mostra o quadro 1.

QUADRO 1

Objetivos estratégicos, estratégias e metas da Escola Anísio Teixeira

Objetivos estratégicos	Estratégias	Metas
Elevar o desempenho acadêmico dos alunos	Aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas	Aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental. Aumentar de 59% para 89% a taxa de aprovação em português, dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental. Aumentar de 65% para 90% a taxa de aprovação em ciências.
	Reduzir o abandono escolar	Reduzir de 13% para no mínimo 3% a taxa de abandono dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental.
	Promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas	Capacitar todos os professores de português e matemática. Capacitar todos os professores de ciências.
	Reduzir a distorção idade-série	Reduzir de 32% para no mínimo 10% a distorção idade-série nas quatro primeiras séries do ensino fundamental.
Melhorar as práticas pedagógicas da escola	Revisar a proposta pedagógica	Elaborar nova proposta pedagógica.
	Adotar estratégias de ensino diferenciadas, inovadoras e criativas	Definir padrões de aprendizagem para todas as séries, de acordo com os parâmetros curriculares nacionais.
	Desenvolver estratégias de acompanhamento e avaliação dos alunos	Implantar um sistema contínuo de acompanhamento e avaliação dos alunos. Realizar quatro encontros anuais (dois por semestre) com os pais dos alunos com baixo desempenho.
Melhorar o gerenciamento da escola	Organizar a rotina da escola	Padronizar os processos de matrícula, atendimento aos alunos, reuniões do colegiado escolar e divulgação dos resultados.
	Dinamizar a atuação do colegiado escolar	Promover quatro eventos (um por bimestre) com os membros do colegiado escolar.
	Promover o trabalho em equipe	Capacitar todos os colaboradores em técnicas de trabalho em equipe.

Fonte: Xavier e Amaral (1999).

A análise desses direcionadores estratégicos da Escola Anísio Teixeira permite concluir que:

- 1) A visão de futuro contribui para identificar as competências (ver glossário), essenciais para que a Escola Anísio Teixeira consiga, por exemplo, ser reconhecida pela excelência das suas práticas educativas. Uma dessas competências é ensinar as diversas disciplinas integrantes do currículo do ensino fundamental.
- 2) A missão sinaliza os conhecimentos necessários para que a escola, por exemplo, assegure uma educação de qualidade aos seus alunos.
- 3) Os objetivos estratégicos, estratégias e metas mostram as lacunas de conhecimento a serem eliminadas para que esses objetivos sejam alcançados. Para elevar o desempenho acadêmico dos alunos, por exemplo, a escola precisará definir uma estratégia de GC para transferir o conhecimento sobre metodologias de ensino de matemática, português e ciências – com base na literatura e em experiências práticas de outras escolas – para seus professores. Além da capacitação, uma das estratégias previstas, a escola poderá implementar outras práticas de GC, tais como: comunidades de prática; *mentoring*; *coaching*; melhores práticas etc. (ver glossário).

Assim, é fundamental assegurar o alinhamento da visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização com a visão, missão e estratégia da GC para assegurar a utilização da GC para alcançar os resultados organizacionais.

O quadro 2 ilustra como poder-se-ia alinhar a visão e a estratégia de GC da Escola Anísio Teixeira com seus direcionadores estratégicos.

QUADRO 2

Alinhamento dos direcionadores estratégicos com a visão e estratégia de GC na Escola Anísio Teixeira

<p>VISÃO Seremos uma escola reconhecida em todo o território nacional pela excelência de nossas práticas educativas, pelo trabalho participativo, comprometido, inovador de nossa equipe e pelo respeito dispensado aos nossos alunos, pais e colaboradores.</p>
<p>MISSÃO Nossa escola tem por missão contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da sociedade, visando assegurar uma educação de qualidade aos nossos alunos, num ambiente de responsabilização social e individual, participativo, criativo, inovador e de respeito ao próximo.</p>
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO Elevar o desempenho acadêmico dos alunos.</p>
<p>ESTRATÉGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas; ● reduzir o abandono escolar; promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas; e ● reduzir a distorção idade-série.
<p>METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental; ● aumentar de 59% para 89% a taxa de aprovação em português, dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental; ● aumentar de 65% para 90% a taxa de aprovação em ciências; ● reduzir de 13% para no mínimo 3% a taxa de abandono dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental; ● capacitar todos os professores de português e matemática; ● capacitar todos os professores de ciências; ● reduzir de 32% para no mínimo 10% a distorção idade-série nas quatro primeiras séries do ensino fundamental.
<p>LACUNA ESTRATÉGICA DE CONHECIMENTO Transferir conhecimento tácito e explícito (ver Glossário) dos profissionais das escolas de referência sobre metodologias de ensino e sobre práticas educativas para os profissionais da Escola Anísio Teixeira.</p>
<p>VISÃO DE GC Profissionais da Escola Anísio Teixeira utilizando e inovando continuamente as metodologias de ensino e as práticas educativas aprendidas com os profissionais das escolas de referência.</p>
<p>ESTRATÉGIA DE GC Executar processos de GC sistematicamente (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) e implantar práticas de GC (exemplos: comunidades de prática, <i>coaching</i>, <i>mentoring</i>, melhores práticas – ver Glossário).</p>

Fonte: Xavier e Amaral (1999).

2 VIABILIZADORES DA GC

O segundo componente do Modelo de GC para a administração pública são os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC.

Heisig resumiu os fatores críticos de sucesso da GC – resultado da análise de 160 modelos de GC – em quatro categorias: *i*) fatores humanos: cultura, pessoas e liderança; *ii*) organização: processo e estrutura; *iii*) tecnologia: infraestrutura e aplicações; e *iv*) processo de gestão: estratégia, objetivos e mensuração (HEISIG, 2009).

Neste modelo de GC para a administração pública, adotamos os seguintes fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC: *i*) liderança; *ii*) tecnologia; *iii*) pessoas; e *iv*) processos.

É importante destacar que o fator processo de gestão, apontado por Heisig, já foi descrito na seção 1 deste capítulo e é, portanto, contemplado no modelo.

2.1 Liderança

A liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC nas organizações públicas.

Em primeiro lugar, é ela que deve dirigir o esforço de implementação da GC. Cabe a liderança apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC que, como vimos no capítulo anterior, devem estar alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização.

Compete, também, à liderança estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC. Isso pode incluir: a instituição de unidade central de coordenação da gestão da informação e do conhecimento; a nomeação de um gestor chefe de gestão da informação e do conhecimento; a criação de equipes de GC; comunidades de prática; redes de conhecimento, entre outras iniciativas.

É a liderança quem aloca recursos financeiros para viabilizar as iniciativas de GC e assegura a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços.

É atribuição também da alta administração definir uma política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento) e instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação.

Finalmente, a alta administração e as chefias intermediárias devem servir de exemplo à força de trabalho no que diz respeito a pôr em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

A descontinuidade administrativa pode ter um impacto negativo sobre as iniciativas de GC porque a nova liderança muitas vezes não dá continuidade aos projetos bem-sucedidos de GC implementados pela liderança anterior. Isso é particularmente grave na administração pública em virtude da alta rotatividade de gestores na direção de órgãos e entidades da administração direta e indireta.

2.2 Tecnologia

A tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica. Essas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento.

A tecnologia ajuda na gestão do conhecimento explícito mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets.

No caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal.

A tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos.

A infraestrutura de Tecnologia de Informação (TI) deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização. Assim, se uma das estratégias de GC é transferir conhecimento tácito entre profissionais que estão distantes geograficamente, uma infraestrutura para compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática virtuais pode ser essencial para viabilizar essa estratégia.

Todas as pessoas da organização devem ter acesso a computador, internet/intranet e a um endereço de e-mail. Além disso, é importante que a informação disponível no sítio na Rede Mundial de Computadores ou portal da organização sejam atualizados regularmente.

Finalmente, é essencial para os processos de GC que a intranet ou portal corporativo seja utilizado como principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação.

Destacamos a seguir, entre outras, práticas de GC (ver glossário) cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de TI para captura, difusão e colaboração (BATISTA *et al.*, 2005).

Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets – este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e às aplicações relevantes, e também

como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

Repositório de conhecimentos – repositório digital que tem como objetivo recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional.

Sistemas de *workflow* – são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e acelerar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.

Gestão de conteúdo – é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Gestão Eletrônica de Documentos (GED) – trata-se de prática de gestão que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos;

Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC) – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC) – os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

2.3 Pessoas

As pessoas desempenham um papel importante nos processos principais de GC. Por isso, a organização pública deve investir em programas de educação e capacitação, assim como nos de desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento. Isso contribuirá para alcançar os objetivos e melhorar o desempenho institucional.

É importante disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores para que eles possam rapidamente aderir ao esforço de institucionalizar a GC.

As seguintes práticas relacionadas à gestão de pessoas e que facilitam o compartilhamento do conhecimento podem ser implementadas em organizações públicas (BATISTA *et al.*, 2005).

Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Educação corporativa – compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.

Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Mentoring e coaching – o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Universidade corporativa – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.

2.4 Processos

O processo é um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização.

Processos sistemáticos e modelados de maneira efetiva podem contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública e para o desenvolvimento nacional.

Podemos citar, entre outras, as seguintes ações importantes de GC na gestão de processos: *i*) definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização; *ii*) modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; *iii*) adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção; *iv*) gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização; e *v*) avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços públicos.

As seguintes práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional podem ser listadas (BATISTA *et al.*, 2005).

Melhores práticas (*Best practices*) – este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Benchmarking interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos – este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

Sistemas de inteligência organizacional – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.

Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento – é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Sistema de gestão por competências – indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências.

Banco de competências organizacionais – trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

Banco de competências individuais – este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

3 PROCESSO DE GC

O terceiro componente do Modelo de GC para a administração pública é o processo de GC.

A mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Essas atividades de GC formam um processo integrado chamado no Modelo de GC para a administração pública de Processo de GC.

As atividades integrantes do Processo de GC devem ser executadas na gestão de processos e de projetos. Para isso, utiliza-se o Ciclo KDCA que será descrito adiante.

Nesse caso, o conhecimento deve ser visto como um insumo dos processos de apoio e finalísticos e, ao mesmo tempo, um resultado desses processos. Esse produto pode ser reutilizado no mesmo processo ou em outro dentro ou fora da organização (HEISIG, 2009).

Passamos agora a descrever a importância de cada uma das atividades do Processo de GC. Para cada uma dessas atividades, serão recomendadas práticas de GC.

3.1 Identificar

As competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos.

Uma vez identificadas essas competências e lacunas, a organização pública poderá definir sua estratégia de GC e elaborar e implementar seu plano de GC.

As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas na identificação do conhecimento organizacional: *i*) instrumento para a avaliação do GC na administração pública; *ii*) café do conhecimento; *iii*) comunidades de prática; *iv*) mapeamento do conhecimento; *v*) ambientes virtuais colaborativos; e *vi*) banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003).

3.2 Criar

A organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação de novo conhecimento.

A criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional.

As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para fomentar a criação do conhecimento organizacional: *i*) *brainstorming*; *ii*) café do conhecimento; *iii*) comunidades de prática; *iv*) revisão pós-ação; *v*) ambientes

virtuais colaborativos; *vi*) blogs; e *vii*) repositórios de conhecimento (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003).

3.3 Armazenar

O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional. Existem várias formas de armazenamento. No entanto, nem sempre é possível armazenar o conhecimento.

Por exemplo, é muito difícil explicitar e armazenar a experiência e a especialização, pois são formas de conhecimento tácito (ver glossário).

Nesse caso, em vez de armazenar o conhecimento, será necessário colocar as pessoas detentoras dessa experiência e especialização em contato com outras para viabilizar a transferência do conhecimento.

O armazenamento do conhecimento deve ser feito de tal forma que sua recuperação seja fácil para todos os servidores públicos que necessitam dele.

As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para armazenar o conhecimento organizacional: *i*) revisão pós-ação; *ii*) café do conhecimento; *iii*) comunidades de prática; *iv*) taxonomia; *v*) repositórios de conhecimento; *vi*) blogs; *vii*) ambientes virtuais colaborativos (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003).

3.4 Compartilhar

O compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais.

Depende da confiança entre as pessoas. Para que alguém queira compartilhar algo com outra pessoa é fundamental que perceba que haverá um benefício mútuo. Por isso, as organizações públicas devem promover a criação de uma cultura de compartilhamento.

O compartilhamento, isto é, o intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização, pode ocorrer por meio do Método de armazenamento ou do Método de fluxo (APO, 2009).

No método de armazenamento o conhecimento é armazenado em repositórios ou base de conhecimentos e, depois, disponibilizado para todos que dele necessitem.

No Método de fluxo a transferência do conhecimento se dá diretamente entre as pessoas. Essa é a forma mais eficaz de compartilhamento. Como vimos na subseção 2.2 deste capítulo, as ferramentas tecnológicas são importantes para ampliar o compartilhamento de conhecimento na organização.

As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para compartilhar conhecimento: *i*) revisão pós-ação; *ii*) café do conhecimento; *iii*) comunidades de prática; *iv*) taxonomia; *v*) repositórios de conhecimento; *vi*) *blogs*; *vii*) ambientes virtuais colaborativos; *viii*) ambientes físicos colaborativos; e *ix*) narrativas (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003).

3.5 Aplicar

O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública.

A aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na organização. É transformar o conhecimento em ação ou em decisão (APO, 2009).

As cinco atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) para gerar melhorias precisam atender a dois requisitos importantes. Em primeiro lugar, essas atividades devem estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização. Em segundo lugar, tais atividades devem ser planejadas e executadas cuidadosamente de acordo com as especificidades de cada processo e da organização.

As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas na aplicação do conhecimento: *i*) café do conhecimento; *ii*) comunidades de prática; *iv*) taxonomia; *v*) repositórios de conhecimento; *vi*) *blogs*; *vii*) ambientes virtuais colaborativos; e *viii*) ambientes físicos colaborativos. (YOUNG *et al.*, 2010).

4 CICLO KDCA

As atividades do processo de GC são executadas no Ciclo de GC chamado no Modelo de GC para a administração pública de Ciclo KDCA. Trata-se do quarto componente do modelo.

O Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.

O Ciclo KDCA se baseia no Ciclo PDCA de controle de processos que conta com as seguintes etapas: P, de *PLAN* (planejar) quando são definidas as metas de melhoria e os métodos que permitirão atingir as metas propostas; D, de *DO* (executar) quando são executadas as atividades de educação e treinamento; e as tarefas definidas no plano (com coleta de dados); C, de *CHECK* (verificar), quando

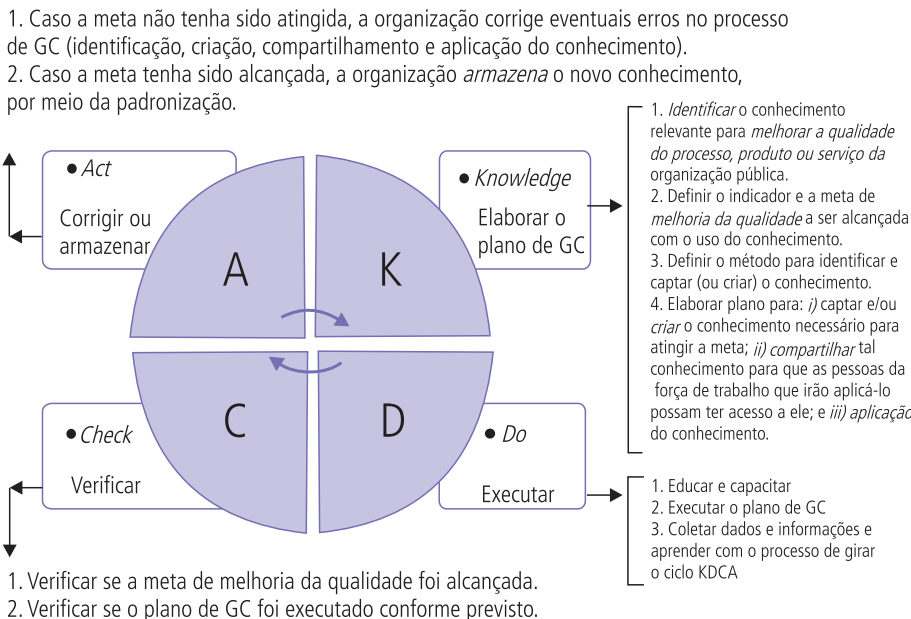
se verificam os resultados da tarefa executada; e A, de *ACTION* (atuar corretivamente) quando a organização atua corretivamente caso as metas não tenham sido atingidas (CAMPOS, 1992).

A substituição do P (*Plan* = planejar) pelo K (*Knowledge* = conhecimento) visa destacar o foco no conhecimento existente no Ciclo KDCA. Não se trata de eliminar o planejamento. Ele continua a ocorrer mas agora com foco no conhecimento (BATISTA, 2008).

O principal objetivo da substituição do P pelo K está relacionado, portanto, com a natureza do Ciclo KDCA que, em vez de ter foco no controle de processos (como o Ciclo PDCA), destaca as atividades do Processo de GC. A principal característica do Ciclo KDCA é relacionar os processos de GC com o desempenho organizacional.

A figura 2 mostra as quatro etapas de Ciclo KDCA. Utilizaremos, mais uma vez, o exemplo da Escola Anísio Teixeira para ilustrar cada uma dessas etapas.

FIGURA 2
Ciclo de GC – O Ciclo KDCA



Fonte: Adaptado de BATISTA (2008).

Na fase K, de *KNOWLEDGE* (conhecimento), a organização identifica o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, produto ou serviço da organização pública. Em seguida, define o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada com o uso do conhecimento. Na sequência, define o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento. Esse conhecimento pode ser obtido na organização ou no ambiente externo.

Finalmente, nesta etapa, é elaborado o plano para: *i*) captar e/ou criar o conhecimento necessário para atingir a meta; *ii*) compartilhar tal conhecimento para que as pessoas da força de trabalho que irão aplicá-lo possam ter acesso a ele; e *iii*) aplicar o conhecimento.

Os quadros 3, 4, 5 e 6 mostram como a Escola Anísio Teixeira pode, por exemplo, executar o Ciclo KDCA.

QUADRO 3

Execução da etapa K (*KNOWLEDGE*) do Ciclo KDCA. Exemplo da Escola Anísio Teixeira

Etapas do Ciclo KDCA	Ações	Exemplo da Escola Anísio Teixeira
Etapa K <i>Knowledge</i> Elaborar Plano de GC	1) Identificar o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, produto ou serviço da organização pública.	Identificar o conhecimento relevante, assim como o detentor desse conhecimento, para reduzir/aumentar a taxa de aprovação em matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental.
	2) Definir o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada com o uso do conhecimento.	Aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental.
	3) Definir o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento.	Realizar reuniões de trabalho entre professores da escola de referência (detentora do conhecimento desejado) no ensino de matemática no Estado e os professores da Escola Anísio Teixeira.
	4) Elaborar plano para: <i>i</i>) captar e/ou criar o conhecimento necessário para atingir a meta; <i>ii</i>) compartilhar tal conhecimento para que as pessoas da força de trabalho que irão aplicá-lo possam ter acesso a ele; e <i>iii</i>) aplicar o conhecimento.	Para captar, compartilhar e aplicar o conhecimento (sobre o ensino de matemática) da escola de referência na Escola Anísio Teixeira, o plano elaborado prevê as seguintes atividades: <i>i</i>) estágio; <i>ii</i>) <i>mentoring</i> ; <i>iii</i>) elaboração de planos de aula com nova metodologia de ensino; <i>iv</i>) narrativas; <i>v</i>) comunidades de prática; e <i>vi</i>) aulas supervisionadas.

Fonte: Elaboração do autor.

QUADRO 4

Execução da etapa D (DO) do Ciclo KDCA. Exemplo da Escola Anísio Teixeira

Etapas do Ciclo KDCA	Ações	Exemplo da Escola Anísio Teixeira
Etapa D <i>Do</i> Executar	1) Educar e capacitar.	Capacitar os professores da Escola Anísio Teixeira para assegurar a execução exitosa do plano de GC.
	2) Executar o plano de GC.	Executar o plano de GC que prevê a transferência do método de ensino de matemática.
	3) Coletar dados e informações e aprender com o processo de girar o ciclo KDCA.	Coletar dados e informações sobre a implementação do plano de GC na Escola Anísio Teixeira.

Fonte: Elaboração do autor.

QUADRO 5

Execução da etapa C (CHECK) do Ciclo KDCA. Exemplo da Escola Anísio Teixeira

Etapas do ciclo KDCA	Ações	Exemplo da Escola Anísio Teixeira
Etapa C <i>CHECK</i> Verificar	1) Verificar se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada.	A meta de aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental foi alcançada?
	2) Verificar se o plano de GC foi executado conforme previsto.	O plano de compartilhamento e aplicação do conhecimento dos professores da escola de referência na Escola Anísio Teixeira foi executado conforme previsto?

Fonte: Elaboração do autor.

QUADRO 6

Execução da etapa A (ACT) do Ciclo KDCA. Exemplo da Escola Anísio Teixeira

Etapas do Ciclo KDCA	Ações	Exemplo da Escola Anísio Teixeira
Etapa A <i>ACT</i> Corrigir ou armazenar	1) Caso a meta não tenha sido atingida, a organização corrige eventuais erros nos processos de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento).	Caso a meta não tenha sido atingida, identificar os problemas ocorridos nos processos de compartilhamento e aplicação do conhecimento sobre como ensinar matemática a alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental.
	2) Caso a meta tenha sido alcançada, a organização armazena o novo conhecimento, por meio da padronização.	Caso a meta tenha sido alcançada, a Escola Anísio Teixeira padroniza os novos planos de aula com a metodologia transferida da escola de referência.

Fonte: Elaboração do autor.

5 RESULTADOS DA GC

O quinto componente do Modelo de GC para a administração pública é Resultados de GC. Esses resultados da GC podem ser divididos em resultados imediatos e resultados finais.

Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.

O processo de GC e o Ciclo KDCA viabilizam a aprendizagem e a inovação em todos os níveis na organização.

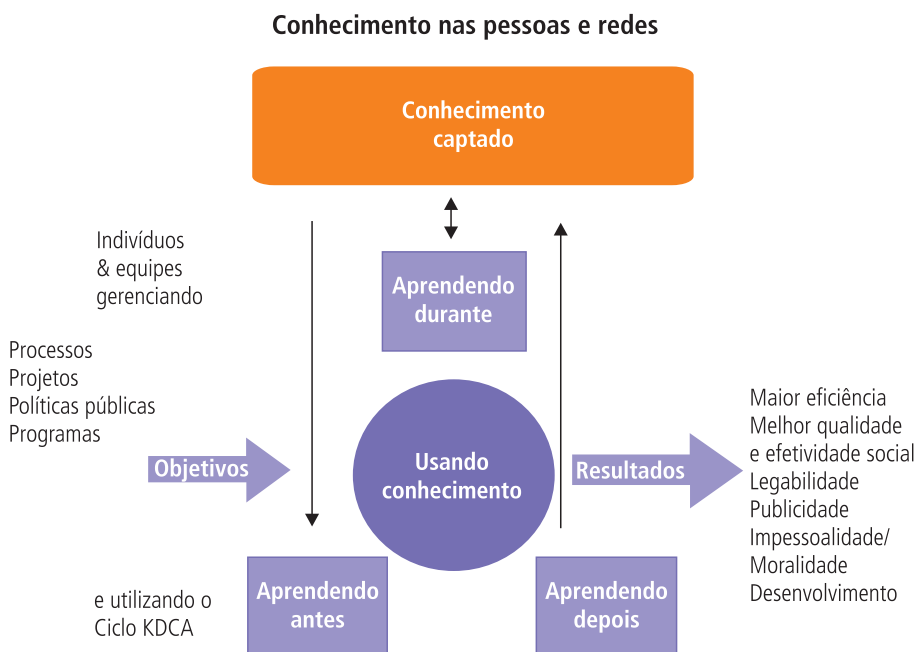
A inovação pode resultar em novos produtos, serviços e processos (de apoio, finalísticos e críticos), novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, novos programas de governo, práticas inovadoras de gestão pública e novos modelos de gestão pública.

Conforme destacado no Capítulo 2, a aprendizagem e a inovação ajudam a incrementar a capacidade de realização individual, da equipe, da organização e conduz ao aumento da capacidade social.

A figura 3 mostra o ciclo operacional de GC que – assim como o processo de GC e o Ciclo KDCA – contribui para promover a aprendizagem e a inovação na administração pública.

FIGURA 3

Ciclo Operacional de Gestão do Conhecimento na Administração Pública



O ciclo operacional de GC na administração pública foi construído com base na metodologia da empresa BP. Trata-se de um modelo simples que descreve um ciclo de aprendizagem: aprender antes, durante e depois de um processo, projeto, programa ou política pública. Servem de apoio ferramentas simples de gerenciamento de processos.

Indivíduos e equipes gerenciam processos, projetos, políticas públicas e programas utilizando o processo de GC e o Ciclo KDCA. Para isso:

- aprendem: antes de iniciar a execução de um processo, projeto, política pública ou programa, o gestor público reúne sua equipe em um ambiente colaborativo para examinar soluções potenciais em uma fase exploratória;
- aprendem: durante a execução do projeto, do processo, da política pública e do programa, um método de aprendizagem contínua é adotado. Nesse momento, define-se o que deveria acontecer, o que aconteceu de fato, o porquê da diferença e as lições aprendidas; e
- aprendem: depois da execução do projeto, é feita uma análise retrospectiva com foco no sucesso e naquilo que poderia ter sido feito melhor. Além disso, são identificadas as lições aprendidas a serem compartilhadas.

As lições desse processo de aprendizagem são compartilhadas em comunidades de prática. Finalmente, as lições – tanto as específicas como as genéricas – são incorporadas como Ativos de conhecimento nos repositórios de conhecimento ou na intranet ou no portal corporativo da organização.

Os resultados finais da GC decorrem dos imediatos (aprendizagem e inovação; e aumento da capacidade de realização individual, de equipes, da organização e da sociedade) e aparecem na definição de GC na administração pública (ver Capítulo 2), a saber: aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

6 PARTES INTERESSADAS

O sexto e último componente do modelo de GC para a administração pública são as partes interessadas na administração pública. O modelo destaca duas partes interessadas: o cidadão-usuário e a sociedade.

O cidadão-usuário é o destinatário dos serviços e das ações da administração pública. Pode ser tanto uma pessoa física como jurídica (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007).

A gestão do conhecimento sobre os cidadãos-usuários é fundamental para que a organização pública cumpra sua missão e atenda às necessidades e expectativas dos destinatários dos seus serviços. Portanto, o foco no cidadão-usuário é fundamental para o êxito da estratégia e plano de GC das organizações públicas.

A preocupação com a sociedade em geral deve estar presente também na gestão do conhecimento nas organizações públicas. Ao se definir o que se pretende com a GC é essencial contemplar temas como desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social, interação e gestão do impacto da atuação da organização na sociedade (INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO, 2007).

O modelo de GC para a administração pública, apresentado neste capítulo, foi construído com o objetivo de introduzir o tema de forma simples e prática para facilitar a institucionalização da GC nas organizações públicas.

Nesta subseção do trabalho, apresentamos os seis componentes do modelo, a saber:

- 1) Visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas.
- 2) Viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos.
- 3) Processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar).
- 4) Ciclo KDCA.
- 5) Resultados de GC: *i*) imediatos: aprendizagem e inovação; e aumento da capacidade de realização individual, das equipes, da organização e da sociedade; e *ii*) finais: aumento da eficiência; melhoria da qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.
- 6) Partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.

Nas considerações finais, dissertaremos sobre as contribuições do modelo de GC proposto neste trabalho tanto para a literatura de GC como para organizações públicas que estão implementando GC ou pretendem fazê-lo no futuro. Destacaremos também a relevância da proposta para o debate sobre melhoria da gestão pública.

REFERÊNCIAS

- APO. **Knowledge management: Facilitator's Guide**, 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acessado em: 9 dez. 2011.
- BATISTA, F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005 (Texto para Discussão, n. 1.095).
- _____. **Proposta de um Modelo de Gestão do Conhecimento com foco na qualidade**. 2008. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1828/1/2008_FabioFerreiraBatista.pdf> Acessado em: 10 dez. 2011.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. **Cem palavras para gestão do conhecimento**/Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva. Brasília: Ministério da Saúde, 2003. 28 p. (Série F. Comunicação e Educação em Saúde).
- CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.
- INSTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2007. Disponível em : <http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/sub-prefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf> Acessado em: 10 dez. 2007.
- XAVIER, A. C. da R.; AMARAL SOBRINHO, J. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola, aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. 2. ed. Brasília: Programa FUNDESCOLA, 1999. 197 p.
- YOUNG, R. *et al.* **Knowledge management tools and techniques manual**. Asian Productivity Organizational – APO, 2010. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf> Acessado em: 10 dez. 2011.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do ponto de vista teórico, este estudo é pioneiro, pois é o primeiro que descreve um modelo genérico (concebido para todas as organizações públicas), holístico (permite um entendimento integral de GC), como foco em resultados (associando GC a eficiência, eficácia, efetividade social, desenvolvimento econômico e os princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência) e específico de GC para a administração pública brasileira.

Quanto à implementação prática da GC nas organizações públicas brasileiras, este trabalho supre uma lacuna na medida em que o modelo aqui proposto é acompanhado de um manual inédito para a implementação da GC no conjunto de instituições voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade que compõem o Estado.

No entanto, o modelo e o manual de implementação da GC aqui propostos não são documentos acabados, no sentido de que há muito que pode e deve ser aprimorado. A expectativa do autor é que especialistas em GC e servidores e gestores encarregados de implementar a GC nas suas organizações possam contribuir para o aperfeiçoamento tanto do modelo como do manual.

O presente trabalho pretende contribuir também para o debate sobre como melhorar a gestão pública.

Há mais de 15 anos, a administração pública e a sociedade obtiveram no nosso país uma importante conquista: a estabilidade econômica.

A análise atenta de notícias recentes veiculadas pelos meios de comunicação deste país mostra que há, entre segmentos organizados da sociedade, um consenso de que entre os desafios que devem ser agora priorizados estão o combate à corrupção e a melhoria da gestão pública (MANO, 2011).

O governo da presidente Dilma Rousseff instituiu em maio de 2011 a Câmara de Políticas de Gestão e Desempenho com a finalidade de “aprimorar a gestão pública, não só na formulação de mecanismos de controle da qualidade de gasto público, como também no estabelecimento de diretrizes” (CDES, 2011). Ao fazer isso, reconheceu também a relevância do tema.

O modelo de GC para a administração pública brasileira aqui descrito relaciona GC com resultados institucionais com o objetivo de melhorar a gestão pública.

Dessa forma, está alinhado com componentes doutrinários da Nova Gestão Pública (NGP), a saber: padrões e medidas de desempenho explícitos e ênfase no controle de resultados (HOOD, 1991).

A mensagem central deste trabalho para as organizações públicas brasileiras é que já existe um modelo que torna possível assegurar a utilização da GC para melhorar os resultados institucionais em benefício do cidadão – usuário e da sociedade.

REFERÊNCIAS

- CDES. CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Governo cria Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade.** Disponível em: <<http://www.cdes.gov.br/noticia/21555/governo-cria-camara-de-politicas-de-gestao-desempenho-e-competitividade.html>> Acessado em: 10 dez. 2011.
- HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, n. 69, p. 3-19, 1991. Disponível em: <<http://newdoc.nccu.edu.tw/teasyllabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf>> Acessado em: 23 dez. 2011.
- MANO, C. O homem e a máquina. **Revista Exame**, ed. 1005, ano 45, n. 23, 30/11/2011.

GLOSSÁRIO

Administração pública – é o conjunto das entidades que compõem o Estado, voltadas para a prestação de serviços públicos e o atendimento das necessidades do cidadão e da coletividade. É constituída da administração direta e da administração indireta, esta formada por autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais. É subdividida em poderes (Executivo, Judiciário e Legislativo) e em esferas (federal, estadual e municipal).

Administração pública direta – é composta dos órgãos internos da administração pública.

Administração pública indireta – é constituída de outras pessoas jurídicas: autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e organizações sociais a quem é delegada uma competência privativa do Estado.

Alta administração – corpo dos dirigentes máximos da organização, conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu *staff*.

Alto desempenho institucional – corresponde ao nível de excelência no exercício da ação pública que se objetiva alcançar, caracterizado pelo pleno atendimento às necessidades dos cidadãos e à superação de suas expectativas.

Ambiente colaborativo físico – as pessoas normalmente compartilham ou criam conhecimento com outras pessoas mediante comunicação face a face. O ambiente físico de trabalho é onde as interações humanas acontecem e pode servir de apoio para a criação e compartilhamento do conhecimento se for feita uma preparação adequada.

Ambiente colaborativo virtual – o ambiente de trabalho colaborativo virtual permite que as pessoas trabalhem juntas independentemente de onde se encontrem. É, na verdade, uma combinação de compartilhamento de documentos, editoração colaborativa, conferência de áudio e vídeo. Embora existam vários *softwares* que contemplam todas essas funcionalidades, muitos grupos preferem utilizar seu próprio conjunto de ferramentas para atender suas necessidades específicas.

Autarquia – pessoa jurídica de direito público de capacidade meramente administrativa, ou seja, sem poder para legislar. Criada e extinta por lei, fica sujeita ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

Banco de competências individuais – este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades para negócios e processuais.

Banco de competências organizacionais – trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.

Benchmarking externo – é uma técnica que compara o desempenho de um processo com o mesmo processo em outras organizações. Não precisa ser do mesmo setor. É até mais interessante que seja de outra indústria ou setor, pois as inovações ocorrem mais, muitas vezes, fora do setor de atuação da organização.

Benchmarking interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

Blogs – é uma página na internet simples no “estilo jornal” que contém uma lista de entradas (normalmente na ordem cronológica inversa). As entradas normalmente são histórias ou artigos curtos, com frequência relacionadas a eventos do cotidiano. Entretanto, as entradas não são apenas textos. Podem incluir fotografias, vídeos, gravações de áudio e uma mistura de todos esses tipos de entradas. O conteúdo pode ser criado por um único autor ou por um conjunto de autores. São características específicas de um *blog*: *i*) o conteúdo é linear: as histórias e itens são adicionados em uma lista; *ii*) tem foco em um determinado assunto; *iii*) conta com espaço para comentários dos leitores; e *iv*) publica uma mensagem eletrônica que avisa as pessoas de que algo novo foi acrescentado no *blog*.

Brainstorming – é uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é normalmente dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos concordam em não criticar as ideias. Em outras palavras, todas as ideias são consideradas válidas. Já na fase de convergência, os participantes criticam as ideias apresentadas destacando, em primeiro lugar, o que eles acharam de positivo para, só depois, citar as ideias com as quais não concordam.

Café do conhecimento – é um espaço onde se realizam debates em equipe para refletir, desenvolver e compartilhar pensamentos e intuições que surgem em um ambiente não confrontativo. O Café do conhecimento visa promover um grau de reflexão e compartilhamento mais profundo do que o usual. O Café do conhecimento segue algumas regras para funcionar de maneira eficaz. Um dos pioneiros do Café do conhecimento é David Gurteen (www.gurteen.com).

Capital estrutural – é definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática, que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz.

Capital social – conceito inovador nas análises e propostas de desenvolvimento refere-se à capacidade de relacionamento do indivíduo, sua rede de contatos sociais, baseados em expectativas de reciprocidade e comportamento confiáveis que, no conjunto, melhoram a eficiência individual e no coletivo ajudam a manter a coesão social.

Carreira – no setor público é um conjunto de cargos sujeito a regras específicas de ingresso, promoção, atuação, lotação e remuneração, cujos integrantes detêm um repertório comum de qualificações e habilidades. A carreira é criada por lei e deve aplicar-se às atividades típicas de Estado. O cargo público pode ser isolado ou de carreira.

Cidadão – pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado usuário.

Cidadão-usuário – destinatário dos serviços e das ações de Estado de uma organização pública. Pode ser uma pessoa física ou jurídica.

Cidadão-usuário potencial – pessoa física ou jurídica que não demanda ou utiliza os serviços ou produtos da organização, mas integra o universo de cidadãos que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

Coleta de conhecimento – é a captura e codificação do conhecimento, especialmente o conhecimento tácito das pessoas que estão prestes a: *i*) deixar a organização; *ii*) serem promovidas para outra posição; *iii*) serem designadas para outro posto na organização. A coleta do conhecimento visa minimizar a perda de conhecimento.

Competências organizacionais essenciais – capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa.

Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas

internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Conhecimento explícito – é o conhecimento que precisa ser externalizado de alguma forma adequada (livros, revistas, artigos etc.). No contexto da gestão do conhecimento organizacional (GC) nós devemos externalizar o conhecimento crítico ou importante que precisa ser acessado, compartilhado, aplicado e desenvolvido por outras pessoas. É impossível externalizar todo o conhecimento tácito. As organizações devem considerar a possibilidade de externalizar o conhecimento considerado crítico a ser aplicado na organização e que é o diferencial no seu desempenho.

Conhecimento tácito – é o conhecimento mais valioso. É o conhecimento interno e pessoal. Ele se encontra na mente das pessoas e é constantemente atualizado por meio do processo de aprendizagem.

Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC) – os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC) – tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Educação corporativa – compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.

Efetividade social – critério de avaliação que procura dar conta dos resultados, tanto econômicos quanto sociais da política pública. Refere-se aos resultados objetivos e práticos da política nos setores sociais visados, pois envolve indicadores de caráter macrossocial. A interação de uma política pública com outras políticas, voltadas para a mesma clientela ou com objetivos macrossociais convergentes, pode ser um indicador do nível de efetividade social da política em foco.

Eficácia – corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.

Eficiência – envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na reso-

lução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

Empresa pública – pessoa jurídica de direito privado, de capital público, criada ou assumida pelo Estado para a prestação de serviço público ou para a exploração de atividades econômicas. Só pode ser criada ou extinta por lei.

Encontros de lições aprendidas e *debriefings* – é um ato de rever um projeto depois da sua conclusão e usar os resultados da análise para melhorar esse projeto na próxima vez que for executado.

Estrutura por processos – forma de organização do trabalho em que as atividades se agrupam em função dos processos a que se referem e não da hierarquia a que se reportam.

Ferramentas de colaboração, como portais, *intranets* e *extranets* – este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização;

Fundação – pessoa jurídica voltada para a realização de atividades sem fins lucrativos e de interesse coletivo, tais como ensino, cultura, pesquisa científica e serviço social. As fundações de direito público são criadas e extintas por lei e estão sujeitas ao controle da administração direta e do Poder Legislativo.

Gestão de conteúdo – é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.;

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

Gestão eletrônica de documentos (GED) – trata-se de prática de gestão que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Instrumento para a avaliação da GC na administração pública – é um questionário que permite às organizações realizar uma avaliação rápida e inicial do seu grau de maturidade em GC. A avaliação deve ser feita no início da implementação da GC. Antes de começar a implementação, a organização precisa conhecer seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Após a avaliação, a organização pública poderá utilizar os projetos de GC para eliminar lacunas identificadas.

O instrumento para a avaliação da GC é fundamentado no modelo de GC para a administração pública (ver Capítulo 4 para conhecer os detalhes do modelo e o apêndice para maiores informações sobre o questionário do instrumento).

Mapeamento de conhecimento – é um levantamento dos ativos de conhecimento da organização, quem sabe o que, onde trabalha, e como este conhecimento flui da fonte ao destinatário.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento – é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Melhores práticas (*Best practices*) – este tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos – este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

Mentoring e coaching – o *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Objetivos da organização – prioridades (não confundir com as metas) da organização, tornadas explícitas pelos dirigentes que podem estar refletidas tanto em iniciativas exclusivamente voltadas para a adequação da organização ao cumprimento de sua missão, como em ações que visem aproximá-la do enunciado de sua visão de futuro. Da mesma forma, os objetivos podem ser estabelecidos para a organização como um todo ou ser específicos para alguma de suas áreas afins.

Organização do trabalho – maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes como equipes, áreas funcionais, times, grupos de trabalho, comissões, forças-tarefa e outras.

Pessoas – o termo refere-se a servidores públicos, empregados, estagiários, consultores e bolsistas.

Práticas de GC – são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior.

Redes de especialistas – a organização deve fazer parte da rede para acessar especialistas de várias áreas. Vale a pena saber quem sabe o que e onde eles podem ser encontrados, especialmente quando é urgente contar com esses especialistas.

Redes de prática – são como comunidades de prática. No entanto, os membros podem ser de várias organizações. Os membros são pessoas com funções semelhantes e que trabalham em organizações diversas na mesma indústria ou setor. Eles compartilham experiências e compartilham melhores práticas em um assunto de *benchmark* para obter conhecimento útil que os ajudarão a melhorar o desempenho organizacional.

Repositório de conhecimentos – O repositório é um modelo que especifica como o conhecimento explícito deve ser armazenado. O repositório armazena conhecimentos de três tipos básicos: registros, sentenças e modelos. Os registros são todo e qualquer documento gerado durante o processo de desenvolvimento de um produto. As sentenças são um tipo específico de conhecimento dito estruturado, pois apresenta um formato padrão, contendo um sujeito e um verbo. Por fim, os modelos são representações do processo de desenvolvimento de um produto e geralmente ocupam a camada superior do repositório, indicando que trazem em si uma visão sistêmica que auxilia na contextualização dos conhecimentos armazenados abaixo dele.

Requisitos - condições que devem ser satisfeitas, exigência legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto. São as necessidades básicas dos cidadãos ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação.

Resultados da organização – são os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.

Revisão pós-ação (RPA) – é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Ajuda os membros da equipe de um projeto a identificar o que aconteceu, por que aconteceu e como manter os pontos fortes e superar os pontos fracos. É uma discussão entre os principais membros do projeto. A revisão pode ocorrer no final do projeto ou ao término das etapas ao longo da implementação do projeto. Não é uma sessão para críticas ou reclamações. A RPA maximiza o aprendizado ao oferecer uma oportunidade para que líderes e membros conversem sinceramente sobre o projeto.

Salas de bate-papo – são formas de socialização, especialmente para colaboradores da área de Pesquisa e Desenvolvimento. Essas conversas ocasionais devem criar valor para a organização.

Servidor público – categoria formada por todos aqueles que trabalham para o poder público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos podem ser estatutários, que têm sua relação com a administração pública estabelecida por um contrato, ou temporários, que prestam serviços por tempo determinado e são escolhidos mediante seleção simplificada.

Sistema de gestão por competências – indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências.

Sistemas de inteligência organizacional – também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão

das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

Sistemas de *workflow* – são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantado para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.

Universidade corporativa – é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas;

APÊNDICE

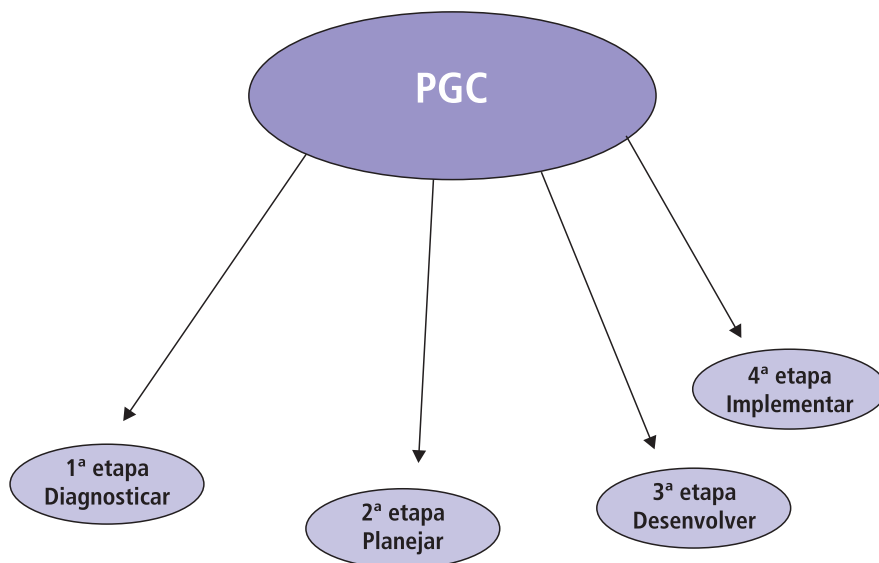
MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CAPÍTULO 1

ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (PGC)

Do diagnóstico à implementação, o PGC desdobra-se em quatro etapas, conforme mostra a figura 1 a seguir.

FIGURA 1
Etapas do PGC



Fonte: Elaboração própria.

- 1) Diagnosticar: etapa em que a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública (apêndice 1) e, com base nessa avaliação, elabora o *business case* justificando a importância da GC.
- 2) Planejar: etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC.
- 3) Desenvolver: etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

- 4) Implementar: etapa em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Para o êxito da elaboração e implementação do PGC é fundamental capacitar as pessoas envolvidas na iniciativa. É preciso assegurar que todas elas estejam familiarizadas com o Modelo de GC para a Administração Pública e aptas a realizar as ações previstas neste manual.

O quadro 1 a seguir apresenta um resumo das ações a serem executadas ao longo das quatro etapas do processo de elaboração do PGC.

Nos capítulos seguintes (2 a 5), cada uma dessas etapas será analisada com maior detalhe.

QUADRO 1

Etapas do processo de elaboração do PGC

Número	O que (Ação)
Etapa 1 - diagnosticar	
1.	Realizar a autoavaliação.
2.	Elaborar o <i>business case</i> para justificar a importância da GC.
Etapa 2 - planejar	
3.	Definir a visão da GC.
4.	Definir os objetivos da GC.
5.	Definir as estratégias da GC.
6.	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).
7.	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC.
8.	Definir as práticas de GC.
9.	Sensibilizar as pessoas na organização.
10.	Elaborar o PGC.
Etapa 3 - desenvolver	
11.	Escolher e implementar um projeto piloto.
12.	Avaliar o resultado do projeto piloto.
13.	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.
Etapa 4 - implementar	
14.	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
15.	Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC.
16.	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
17.	Desenvolver o plano de comunicação do PGC.
18.	Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Fonte: Elaboração do autor.

CAPÍTULO 2

ETAPA 1: DIAGNOSTICAR

REALIZANDO O DIAGNÓSTICO E JUSTIFICANDO A IMPORTÂNCIA DA GC PARA A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

O que é

Nesta etapa, a organização pública realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o *Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública* que se encontra no apêndice 1. O objetivo dessa autoavaliação é:

- determinar o grau de utilização da GC na organização pública;
- determinar se a organização pública conta com condições adequadas para implementar e manter de forma sistemática os processos de GC; e
- identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC.

Com base na breve autoavaliação, elabora-se um *business case* justificando a importância da GC para a organização pública.

Como fazer

Passo 1: realizar a autoavaliação do grau de maturidade em GC

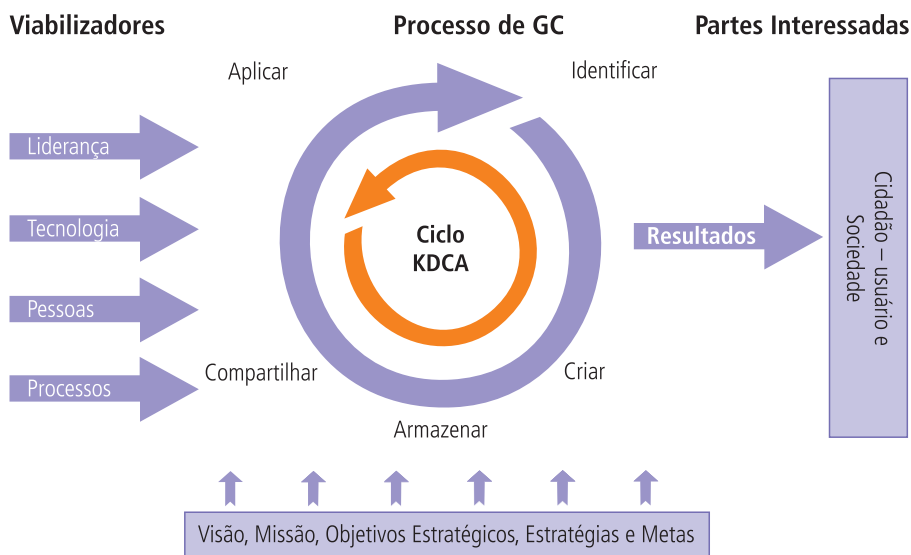
Antes de iniciar a jornada de implementação da GC, a organização pública precisa conhecer sua situação atual, isto é, qual é o seu grau de maturidade em GC.

Tendo o Modelo de GC para a Administração Pública (figura 2) como nossa referência, precisamos entender os direcionadores estratégicos da nossa organização (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas) porque eles nos ajudarão a identificar e analisar nossas competências essenciais.

A análise dos quatro viabilizadores (liderança, tecnologia, pessoas e processos) contribuirá para entender até que ponto esses fatores estão presentes na organização.

As cinco atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento) e o Ciclo KDCA (Knowledge = conhecimento; Do = executar; Check = verificar; e Act = atuar corretamente) auxiliarão na realização de um mapeamento inicial das práticas de GC existentes na organização que podem ser disseminadas durante a implementação. Sua organização pode estar fazendo GC sem saber.

FIGURA 2
Modelo de GC para a administração pública



Fonte: Elaboração do autor.

Os resultados esperados da implementação da GC medem a efetividade do processo de GC apoiados pelos fatores críticos de sucesso ou viabilizadores e fundamentados nos direcionadores estratégicos (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas).

Os resultados devem ser o reflexo do aumento da aprendizagem e inovação que desenvolvem a capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade e que levam, em última instância, ao aumento da eficiência, à melhoria da qualidade e da efetividade social das organizações públicas, assim como contribuem para a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência da administração pública e para o desenvolvimento brasileiro em benefício do cidadão-usuário e da sociedade.

Instrumento para avaliação da GC

Instruções para o preenchimento

A equipe responsável pela avaliação deve definir quem estará envolvido na realização da autoavaliação. A análise dos critérios deve envolver as pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será analisado.

Cada característica precisa ser cuidadosamente analisada e pontuada com base em evidências, utilizando-se as escalas seguintes.

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 35 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

- 1 = As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas.
- 2 = As ações descritas são mal realizadas.
- 3 = As ações descritas são realizadas de forma adequada.
- 4 = As ações descritas são bem realizadas.
- 5 = As ações descritas são muito bem realizadas.

Escala 2 (a ser utilizada no critério 7: resultados. Itens de 39 a 42).

- 1 = A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores.
- 2 = Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados.
- 3 = Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados.
- 4 = Houve melhoria em quase todos os indicadores utilizados.
- 5 = Houve melhoria em todos os indicadores utilizados.

A figura 3 mostra os critérios de avaliação da GC que integram o Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública (apêndice 1). Segue um resumo desses critérios.

- Liderança em GC

Examina se: *i*) a visão e a estratégia de GC estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização e se são compartilhadas; *ii*) existem arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC; *iii*) são alocados recursos financeiros nas iniciativas de GC; *iv*) a organização conta com política de proteção do conhecimento; *v*) a alta administração e chefias intermediárias servem de modelo de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo e *vi*) se estas promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação.

- Processo

Avalia se a organização: *i*) define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e objetivos; *ii*) modela seus sistemas de trabalho e processos para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional; *iii*) conta com sistema organizado para gerenciar crises ou eventos imprevistos para assegurar continuidade das operações; *iv*) implementa e gerencia processos de apoio e finalísticos para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e manter

seus resultados; e *v*) a organização avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar melhor desempenho.

- Pessoas

Analisa se: *i*) os programas de educação e capacitação ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público e apoiam o alcance dos objetivos da organização; *ii*) a organização dissemina informações sobre benefícios, política, estratégia, modelo, plano e ferramentas de GC para novos funcionários; *iii*) a organização tem processos formais de *mentoring*, *coaching* e tutoria; *iv*) a organização conta com banco de competências; *v*) há reconhecimento e recompensa quando os servidores colaboram e compartilham conhecimento; e *vi*) a organização do trabalho contempla trabalho em equipe.

- Tecnologia

Verifica se: *i*) há infraestrutura de tecnologia da informação (TI) como apoio à GC; *ii*) a infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização; *iii*) todas as pessoas têm acesso a computador; *iv*) todas as pessoas têm acesso à internet e a um endereço de *e-mail*; *v*) as informações disponíveis no sítio da Rede Mundial de Computadores são atualizadas regularmente; e *vi*) a intranet é usada como fonte principal de comunicação e como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.

- Processo de GC

Examina se: *i*) a organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento; *ii*) a organização conta com um mapa de conhecimento e o utiliza; *iii*) o conhecimento adquirido é registrado e compartilhado; *iv*) o conhecimento essencial dos servidores que estão saindo da organização é retido; *v*) se a organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas; e *vi*) se há *benchmarking* interno e externo para melhorar o desempenho e inovar.

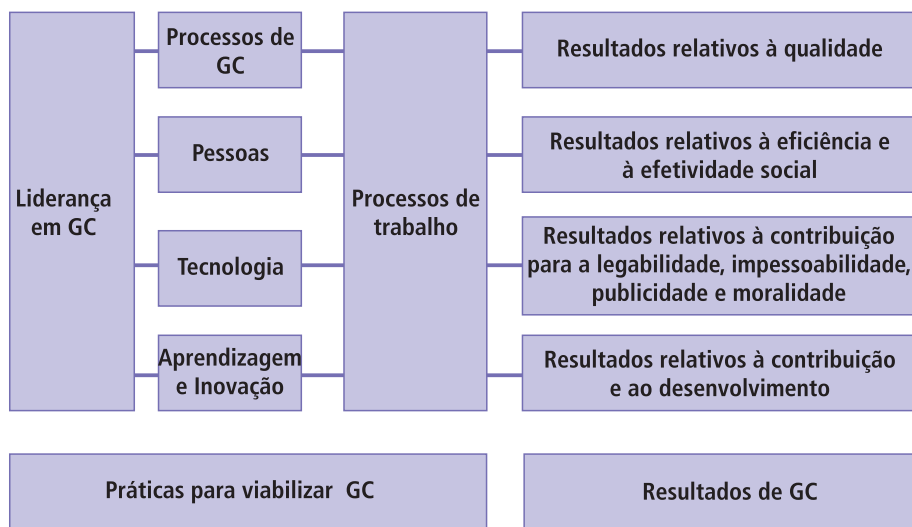
- Aprendizagem e inovação

Avalia se: *i*) a organização articula e reforça como valores a aprendizagem e inovação; *ii*) a organização aceita o erro como oportunidade de aprendizagem; *iii*) há equipes interfuncionais para resolver problemas; *iv*) as pessoas recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos; *v*) as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos; e *vi*) se as pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.

- Resultados da GC

Analisa se: *i*) a organização tem histórico de implementação da GC; *ii*) são utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização; *iii*) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência; *iv*) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade; *v*) a organização melhorou – graças às contribuições da GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social; e *vi*) se a organização melhorou – graças às contribuições de GC – os resultados dos indicadores relativos a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

FIGURA 3
Critérios de avaliação da GC



Fonte: Elaboração própria.

Após a leitura atenta das assertivas dos sete critérios (apêndice 1) e com base nas escalas 1 e 2 apresentadas acima, é realizada a pontuação individual e em grupo. Para isso, utiliza-se a *Folha de Pontuação Individual* e a *Folha de Pontuação do Trabalho em Grupo* (ver apêndices 1 e 2). Para facilitar o trabalho da pontuação em grupo, examinem o exemplo preenchido (apêndice 3).

Após a pontuação individual e a pontuação em grupo, cada grupo deve escrever os pontos fortes e oportunidades de melhoria para cada um dos sete critérios. Em seguida, o grupo deve resumir e priorizar esses pontos fortes e oportunidades de melhoria. Isso deve ser feito no formulário *Matriz dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria da GC* (apêndice 4). Para facilitar o trabalho, verifique o exemplo preenchido (apêndice 5).

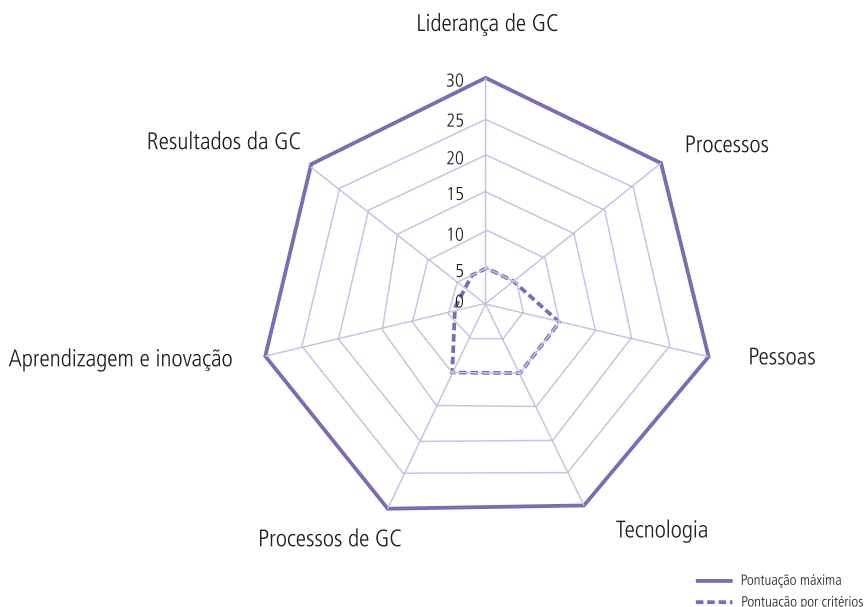
As oportunidades de melhoria revelarão as competências que indivíduos e equipes precisarão desenvolver para melhorar processos, produtos e serviços da organização pública.

Após anotar os pontos fortes e oportunidades de melhoria – cada grupo deve preencher o formulário *Tabela Resumo com a Pontuação dos Grupos* (apêndice 6).

A pontuação final da organização em cada um dos critérios pode ser colocada em um gráfico radar. Esse gráfico mostra as pontuações atuais obtidas pela organização em cada critério e a pontuação máxima de cada critério. Quanto mais próxima a pontuação estiver da pontuação máxima melhores serão os resultados. A figura 4 mostra um exemplo de gráfico radar.

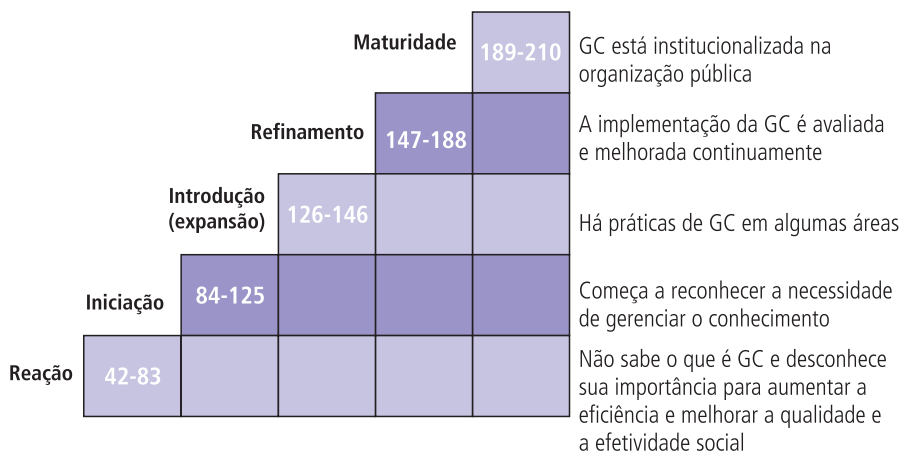
FIGURA 4

Gráfico radar – pontuação por critério de avaliação da GC



Com base na pontuação final obtida pela organização, é possível identificar o seu nível de maturidade em GC. A figura 5 apresenta os cinco níveis de maturidade em GC.

FIGURA 5
Níveis de maturidade em GC



Fonte: APO (2009).

É importante observar que os intervalos dos níveis de maturidade (42 – 83; 84 – 125; 126 – 146; 147 – 188; e 189 – 210) são baseados na premissa de que haverá um total de 42 questões (7 critérios) no Instrumento para a Avaliação da GC na Administração Pública. O limite mais baixo de grau de maturidade é igual a 1x o número de questões. O limite mais alto é igual a 5 x o número de questões etc.

Os resultados da avaliação mostrarão o grau de maturidade em GC da organização pública. Esse grau pode variar do nível “reação”, que é o mais baixo, até o nível “maturidade”, que é o mais alto.

Há um total de cinco níveis, do mais baixo ao mais alto: *i*) reação; *ii*) iniciação; *iii*) introdução (expansão); *iv*) refinamento; e *v*) maturidade.

As situações descritas em cada um desses níveis estão relacionadas com a presença, a ausência ou fraqueza dos quatro viabilizadores do Modelo de GC para a Administração Pública (liderança, tecnologia, pessoas e processos); aprendizagem e inovação (resultados imediatos); e resultados finais da organização pública.

São os seguintes os significados dos cinco níveis de maturidade em GC:

- Nível 1: reação

A organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o desenvolvimento.

- Nível 2: iniciação

A organização pública começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento.

- Nível 3: introdução (expansão)

Há práticas de GC em algumas áreas.

- Nível 4: refinamento

A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente.

- Nível 5: maturidade

A GC está institucionalizada na organização pública.

Passo 2: elaborar o *business case* da GC para justificar a importância da GC

Com os resultados da avaliação do grau de maturidade em GC e conhecendo onde estão localizados seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, a organização pública pode agora justificar a importância da GC por meio da elaboração de um *business case* (ver apêndice 7 – Formulário para elaboração do *business case* de GC).

Os seguintes itens devem ser abordados no *business case* para justificar a importância da GC para a organização pública:

- 1) Justificativa – quais são as razões ou necessidades operacionais e como elas se relacionam com os objetivos estratégicos?
- 2) Objetivos – quais são os resultados esperados?
- 3) Descrição do processo ou projeto – qual é o escopo e abrangência; como será implementado?
- 4) Intervenção da GC – como a GC contribuirá efetivamente para suprir as necessidades organizacionais?
- 5) Fatores críticos de sucesso – o que contribuirá para o sucesso do projeto?

- 6) Análise de custo-benefício – qual a relação entre o custo de implementar o projeto e os resultados a serem alcançados?

O quadro 2 mostra um exemplo de *business case* da GC. Trata-se do Projeto Eureka, da empresa Xerox.

QUADRO 2

Exemplo de um *business case* da GC

	Título do <i>business case</i> – projeto Eureka (Xerox)
Justificativa	Havia necessidade de: <ol style="list-style-type: none"> 1) Capturar e codificar o conhecimento dos funcionários da assistência técnica que estavam informalmente compartilhando suas experiências com manutenção de máquinas, em especial, nos casos de equipamentos quebrados. 2) Disponibilizar o conhecimento para toda a economia para estimular soluções e estratégias criativas e para garantir a satisfação dos consumidores.
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1) Encontrar os meios mais apropriados para compartilhar o conhecimento codificado em toda a empresa. 2) Permitir o acesso fácil e rápido ao conhecimento. 3) Motivar os funcionários a facilitar o compartilhamento de conhecimento e promover criatividade e inovação.
Descrição do processo ou projeto	<ol style="list-style-type: none"> 1) Um grupo de antropólogos do Centro de Pesquisa de Palo Alto da Xerox recebeu a tarefa de estudar o comportamento dos funcionários da área de assistência técnica durante suas atividades de rotina. 2) Pesquisadores compartilharam resultados com outros cientistas por meio do sítio na internet <i>Docushare</i>. 3) A empresa entregou um computador portátil com acesso à internet (em qualquer lugar do mundo) para 25 mil funcionários da área de assistência técnica. 4) Para motivar as pessoas, em vez de conceder incentivos monetários, os funcionários sugeriram que fosse feito um reconhecimento pessoal. A ideia ou experiência aprovada por um comitê de seleção recebia o nome do funcionário.
Intervenção da GC	A solução, conhecida como Projeto Eureka, foi criação de: <ol style="list-style-type: none"> 1) Banco de dados eletrônicos onde eram armazenadas as melhores práticas, ideias e soluções. 2) Intranet para os funcionários disponibilizarem o conhecimento para toda a empresa e para facilitar o compartilhamento da informação.
Fatores críticos de sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1) Habilidade de reconhecer a necessidade de um método de GC para resolver seus problemas. 2) Sistema de incentivos.
Análise custo-benefício	O projeto Eureka contribuiu para que a Xerox economizasse aproximadamente US\$ 10 milhões em componentes e substituição de equipamentos.

Fonte: European KM Forum (2001).

Mãos à Obra

Apresentamos a seguir as atividades que devem ser realizadas na Etapa 1: Diagnosticar. Deverá ser designado um responsável encarregado de cuidar que as ações sejam executadas conforme previsto. Evidentemente, esse responsável, quando necessário, poderá contar com uma ou mais pessoas para auxiliá-lo na realização das ações.

Número	O que (Ação)
Etapa 1 - diagnosticar	
1.	Realizar a autoavaliação
2.	Elaborar o <i>business case</i> para justificar a importância da GC

Fonte: Elaboração do autor.

Como avaliar

A organização deve seguir criteriosamente as instruções contidas neste manual, evitando queimar etapas. Não deve passar para a etapa seguinte sem antes verificar se os itens de avaliação da etapa anterior foram cumpridos.

A organização realizou bem as atividades da Etapa 1: Diagnosticar se puder responder “sim” a todos os itens seguintes. Caso contrário, deverá tomar as medidas necessárias para que isto aconteça antes de passar para a etapa seguinte.

Item	Sim	Não
1) A autoavaliação do grau de maturidade em GC da organização foi realizada de acordo com as instruções deste manual.		
2) Com base na autoavaliação, elaborou-se o <i>business case</i> para justificar a importância da GC para a organização.		

Fonte: Elaboração do autor.

REFERÊNCIAS

APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acessado em: 09 dez. 2011.

EUROPEAN KM FORUM. **Standardized KM implementation approach**. 2001. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Standardised_KM_Implementation.pdf> Acessado em: 09 dez. 2011.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

XAVIER, A. C. R.; AMARAL SOBRINHO, J. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. 2. ed. Brasília: Programa Fundescola, 1999. 197 p.

CAPÍTULO 3

ETAPA 2: PLANEJAR

DEFININDO A ESTRATÉGIA, OS PROJETOS E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE GC E ELABORANDO O PGC

O que é

Nesta etapa são executados os seguintes passos:

- Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC;
- Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional);
- Passo 3: definir a estrutura de governança e as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na organização; e
- Passo 4: elaborar o PGC.

Como fazer

Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC

1.	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional).
2.	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico de GC, unidade central de GC e equipes de GC.
3.	Definir as práticas de GC.
4.	Sensibilizar as pessoas na organização.
5.	Elaborar o PGC.

Fonte: Elaboração do autor.

Uma estratégia de GC é simplesmente um plano que descreve como a organização pública pretende gerenciar melhor seu conhecimento em benefício próprio, dos cidadãos, dos usuários e das demais partes interessadas.

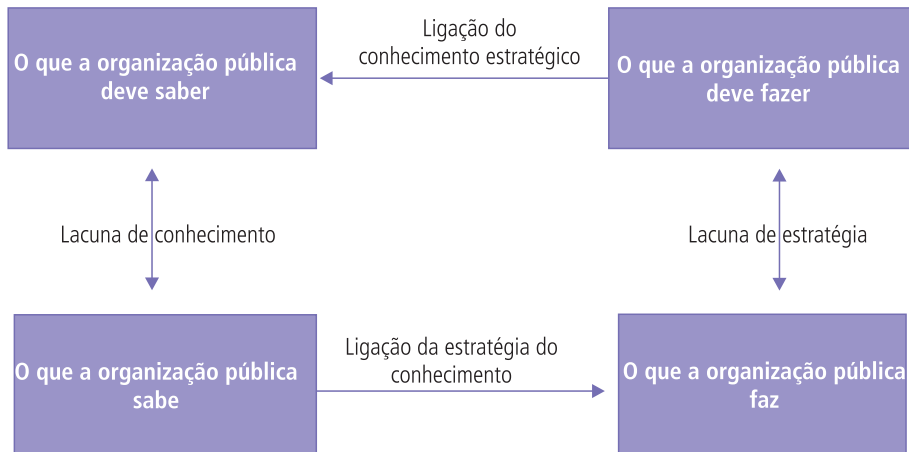
A estratégia de GC deve estar intimamente alinhada com os objetivos estratégicos gerais da organização (RAMALINGAM, 2006).

Os seguintes passos devem ser observados na definição da estratégia de GC: *i)* rever os objetivos estratégicos da organização; *ii)* definir as lacunas do conhecimento estratégico; *iii)* formular a visão e os objetivos de GC da organização; *iv)* redigir a estratégia de GC; *v)* definir os indicadores de resultado da estratégia de GC; e *vi)* identificar projetos de GC.

Utilize para isso o apêndice 8: formulário para definição de visão, objetivos e estratégias de GC.

A figura 6 mostra como analisar as lacunas do conhecimento estratégico.

FIGURA 6
Análise da lacuna do conhecimento estratégico



Fonte: Zack (1999).

Após a avaliação do grau de maturidade em GC – onde são identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria com vistas à implementação de GC – e depois de elaborar um *business case* justificando a importância da GC para a organização pública, torna-se possível identificar as principais lacunas de conhecimento estratégico.

Para identificar essas lacunas, é preciso, em primeiro lugar, definir as estratégias da organização. Em seguida, deve-se identificar o conhecimento necessário para executá-las. As lacunas do conhecimento são detectadas quando se compara o conhecimento necessário para executar as estratégias com o conhecimento existente na organização.

Observam-se, na figura 6, dois tipos de lacuna:

- Lacuna de estratégia

Esta é a lacuna entre o que a organização pública deve fazer para cumprir sua missão e o que ela está, de fato, fazendo.

Com a utilização de métodos tradicionais de gestão estratégica, tal como a Matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a organização deve estabelecer um equilíbrio entre o que ela pode fazer e aquilo que ela deve fazer para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro.

- Lacuna de conhecimento

Sob a lacuna de estratégia da organização pública está sua lacuna potencial de conhecimento. Assim como há a lacuna entre o que a organização pública deve fazer e o que ela faz, há também a lacuna entre o que ela deve saber para executar suas estratégias e o que ela de fato sabe.

A organização pública deve definir sua visão de GC para eliminar as lacunas de conhecimento e, assim, alcançar seus objetivos estratégicos. Essa visão de GC, portanto, deve estar alinhada com a visão de futuro da organização.

As organizações públicas devem – de forma alinhada com sua visão de GC – formular objetivos específicos de GC a serem alcançados para eliminar as lacunas de conhecimento. São exemplos de objetivos de um PGC:

- 1) Prevenir a perda de conhecimento e de competências que ocorre com a saída de funcionários devido ao *turn over* (Regional Bell Operating Company).
- 2) Compartilhar toda informação da empresa, nivelar a experiência em projetos e gerenciar o negócio (Internet Professional Services Co.).
- 3) Equilibrar a reutilização do conhecimento com a inovação (*Hewlett-Packard Consulting*).
- 4) Apoiar a melhoria de processos na divisão de serviços tecnológicos disponibilizando meios para disseminar o conhecimento de gestão de processos e de melhores práticas (U.S. Long- Distance Carrier).
- 5) Mobilizar a base de conhecimento da empresa para lidar com assuntos relativos aos clientes por meio da criação de um sistema de repositório para apoiar as áreas de vendas e *marketing* (*Manufacturer of Client/Server Technology*).

Para eliminar as lacunas do conhecimento estratégico, a organização formula sua visão e objetivos de GC. Em seguida, ela define sua estratégia de GC.

O quadro 3 mostra um exemplo de visão, objetivo e estratégias de GC. Trata-se de um exemplo fictício de um hospital (“Hospital das Clínicas”).

QUADRO 3

Visão, objetivo e estratégias de GC – Hospital das Clínicas – Projeto Oncologia

Grupo Nº	Membros
Lacuna principal de conhecimento	
Os profissionais do Hospital das Clínicas não podem contar, no momento, com o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de tratamento do câncer adotadas por hospitais de referência internacional.	
Visão de GC	
Profissionais de saúde do Hospital das Clínicas utilizando o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de tratamento do câncer para melhorar a qualidade e a expectativa de vida, assim como o índice de cura dos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS).	
Objetivo de GC	
Transferir o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de tratamento do câncer adotadas por hospitais de referência internacional para os profissionais de saúde do Hospital das Clínicas.	
Estratégias de GC	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas de tratamento do câncer. 2) Reescrever os prontuários médicos para tratamento dos diversos tipos de câncer incorporando o conhecimento sobre as melhores práticas dos hospitais de referência. 3) Implantar repositório de conhecimentos para que os profissionais de saúde do Hospital das Clínicas tenham acesso ao conhecimento sobre melhores práticas. 4) Implantar comunidades de prática (COPs) virtuais para facilitar a transferência do conhecimento tácito dos oncologistas dos hospitais de referência para os profissionais de saúde do Hospital das Clínicas. 	
Indicadores de resultados da estratégia	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Índice de conformidade dos prontuários médicos com as melhores práticas no tratamento dos diversos tipos de câncer adotadas nos hospitais de referência internacional. 2) Índice de conformidade da prática dos profissionais de saúde no tratamento dos diversos tipos de câncer com os prontuários médicos. 3) Aumento da expectativa de vida dos pacientes de câncer do SUS. 4) Melhoria da qualidade de vida dos pacientes de câncer do SUS. 5) Aumento do índice de pacientes curados. 	
PGC	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Instituir unidade de GC e equipe de GC. 2) Estabelecer COPs (com profissionais do Hospital das Clínicas e especialistas em Oncologia dos hospitais de referência). 3) Implementar repositório de conhecimentos com as melhores práticas de tratamento dos diversos tipos de câncer. 4) Prontuários médicos com o conhecimento das melhores práticas de tratamento do câncer. 5) Reescrever os prontuários médicos. 6) Elaborar manual de treinamento para capacitar profissionais de saúde do Hospital das Clínicas. 	

Fonte: Elaboração própria.

Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional)

A organização pública pode agora planejar projetos de GC na medida em que ela já definiu sua visão, objetivos e estratégias de GC.

Dependendo do foco do projeto de GC e do nível de implementação, há várias práticas de GC que podem ser adotadas isoladamente ou de forma combinada em uma organização.

O quadro 4 mostra alguns exemplos de projetos de GC nos níveis individual, equipe, intraorganizacional e interorganizacional.

QUADRO 4
Exemplos de projetos de GC

Nível	Foco	Projetos de GC
Individual	Desenvolvimento de competências, mapeamento do conhecimento, captura de conhecimento.	Treinamento formal, <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> , salas de bate-papo, repositórios de conhecimento e narrativas.
Equipe	Colaboração e compartilhamento do conhecimento.	COPs e revisão pós-ação.
Intraorganizacional	Aprendizagem organizacional e pesquisa e desenvolvimento.	<i>Benchmarking</i> interno, redes de especialistas.
Interorganizacional	Desenvolvimento de redes de trabalho (<i>network</i>), gestão da inovação.	<i>Benchmarking</i> externo, redes de prática.

Fonte: APO (2009).

Uma vez definidos os projetos de GC, é necessário priorizá-los. Os seguintes critérios podem ser utilizados para isso: *i*) importância e impacto na atuação da organização; *ii*) resultados comprovados de casos exitosos de implementação; *iii*) disponibilidade de patrocinador com recursos; e *iv*) maior oportunidade de aprendizagem.

Utilize o apêndice 9 – *Matriz de priorização dos projetos de GC* para priorizar os projetos de sua organização.

O quadro 5 mostra um exemplo de projeto de GC. Trata-se do projeto Eureka da empresa Xerox (utilizado anteriormente no quadro 1 como exemplo de *business case* de GC).

QUADRO 5
Exemplo de um projeto de GC

Estratégia e projeto de GC (projeto Eureka da Xerox)
<p>Projeto de GC</p> <p>Captura e disseminação de conhecimento com a utilização de ferramentas de TI, compartilhamento de conhecimento e transferência de informação e foco geral na atuação da organização.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Base de conhecimento: criar um sistema de repositório para capturar ideias, soluções, melhores práticas e lições aprendidas dos funcionários da área de assistência técnica. ● Intranet/internet: viabilizar a conexão dos funcionários com redes onde eles poderão compartilhar seu conhecimento tácito; ● Ferramentas de colaboração: disponibilizar aos funcionários acesso ao conhecimento útil para resolver problemas de assistência técnica.

Fonte: European KM Forum (2001).

O foco do Projeto Eureka é a combinação dos níveis individual, equipe e intra-organizacional. O modo de captura e disseminação do conhecimento é baseado em TI. O projeto também tem foco no compartilhamento de conhecimento e na transparência da informação. As práticas de GC utilizadas no projeto são: *i)* bases de conhecimento; e *(ii)* Intranet/internet e ferramentas de colaboração.

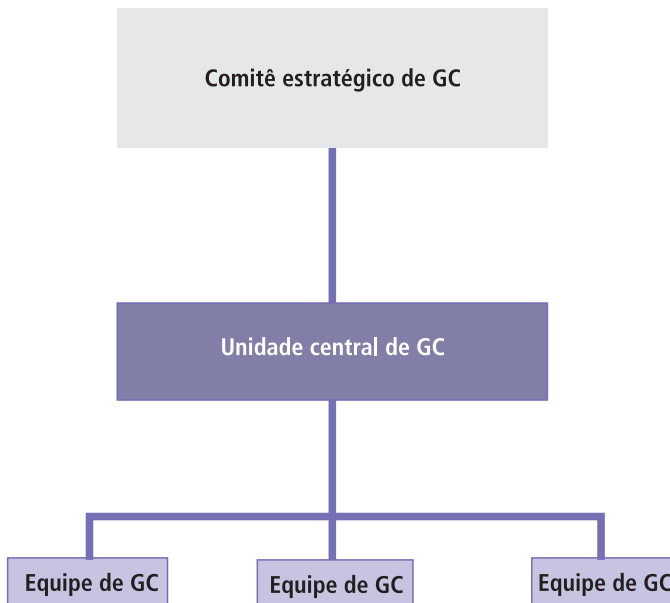
Passo 3: definir a estrutura de governança e as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na organização

Neste passo são executadas as seguintes tarefas: *i)* definir a estrutura de GC; *ii)* definir as práticas de GC; e *iii)* sensibilizar as pessoas na organização por meio da comunicação.

A figura 7 mostra a estrutura de governança proposta neste manual.

FIGURA 7

Estrutura de governança de GC



Fonte: APO (2009).

O comitê estratégico de GC é formado por membros da média e alta gerência. É responsável pela supervisão estratégica, direção e recursos para a implementação da GC na organização. É quem formula as políticas e diretrizes e toma as decisões na área de GC.

A unidade central de GC é responsável pela coordenação das ações de GC na organização e tem a atribuição de dar apoio técnico a todas as equipes de GC na implementação dos seus projetos.

A unidade central de GC responde pelo treinamento e educação em GC, promove os projetos e ações de GC e avalia a implementação da GC na organização.

As equipes de GC devem ser interfuncionais e multidisciplinares (5 a 10 pessoas). Podem ser formadas por colaboradores de várias unidades da organização (interfuncional e/ou com formação educacional diversa – multidisciplinar) para que a equipe tenha uma diversidade de conhecimentos tácitos e de habilidades.

Os membros das várias unidades da organização compartilham o conhecimento obtido no trabalho da equipe de GC e com seus colegas nas suas áreas de atuação.

A equipe multidisciplinar deve ser formada por colaboradores com formações diversas, tais como: TI, biblioteconomia, gestão de projetos, gestão de processos etc., com habilidades e conhecimento diversos, tais como: uso de ferramentas de TI, taxonomia, metodologia de gerenciamento de projetos etc.

Para cada atividade do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) existem várias práticas de GC.

O quadro 6 lista algumas práticas de GC e ferramentas de TI que podem ser utilizadas nas cinco atividades do processo de GC.

QUADRO 6

Práticas de GC

Atividades do processo de GC	Práticas de GC	Práticas de TI
Identificar	Mapeamento de conhecimento, desenvolvimento de conteúdo.	Ferramentas para gerar ideias, mapas mentais e <i>Data mining</i> .
Criar		
Armazenar	Documentação, banco de talentos/páginas amarelas, repositórios de conhecimento.	Portal corporativo, repositório digital, páginas amarelas, <i>Data warehouse</i> , Intranet, sítio na internet.
Compartilhar	Equipes de projetos interfuncionais, comunidades de práticas, círculos de inovação, <i>mentoring</i> , fóruns, <i>job rotation</i> .	Ferramentas de colaboração, áudio e vídeo conferências, <i>software</i> de apoio a reuniões, intranet/sítio na internet, treinamento com uso de computador.
Aplicar		

Fonte: APO (2009).

O foco aqui é em práticas de GC que podem ser disseminadas em toda a organização.

Para finalizar, um grande desafio na institucionalização da GC nas organizações é a sensibilização. Apresentamos, a seguir, algumas recomendações que

podem contribuir para a sensibilização das pessoas na organização sobre a importância da GC.

- 1) Verifique se todos sabem o que é GC, sua importância e benefícios para a organização.
- 2) Realize reuniões de orientação, treinamento, seminários, *workshops* sobre GC e sua importância para os colaboradores, a média e a alta administração.
- 3) Defina objetivos para a organização.
- 4) Adote as melhores práticas de GC.
- 5) Defina um quadro do que é possível fazer.
- 6) Elabore uma visão atraente de GC, fortemente ligada a visão, missão e objetivos estratégicos da organização com a participação de servidores e gestores importantes.
- 7) Utilize as práticas de GC já existentes para nivelar o conhecimento.
- 8) Identifique práticas ou recursos existentes de GC que podem ser utilizadas pela organização, tais como: *i*) banco de dados de projetos; *ii*) encontros de lições aprendidas; *iii*) COPs ou círculos de qualidade em projetos específicos; e *iv*) banco de dados dos encontros de lições aprendidas.
- 9) Planeje a participação da alta administração na direção das ações de GC em toda a organização.
- 10) Os gestores seniores devem ser exemplos de compartilhamento do conhecimento e de colaboração.
- 11) Destaque as histórias de sucesso no início da implementação da GC mostrando resultados para manter o entusiasmo e ampliar a participação.
- 12) Mantenha a chama da GC viva compartilhando histórias que destacam experiências e benefícios trazidos, tanto tangíveis como intangíveis.
- 13) Elabore um plano de comunicação.
- 14) Inclua no plano elementos básicos, tais como: *i*) artigos, histórias; *ii*) meio de comunicação; *iii*) cronograma; *iv*) público-alvo; *v*) responsável por cada fase; e *vi*) momentos de revisão do plano de comunicação.

Passo 4: elaborar PGC

Este é o último passo do estágio 2: planejar. O objetivo aqui é elaborar um plano detalhado de GC com as seguintes informações: *i*) atividades; *ii*) pontos de verificação; *iii*) produtos/resultados; *iv*) cronograma; *v*) responsáveis; e *vi*) recursos e orçamento.

Para elaborar o PGC utilize o apêndice 10 – *Formulário de elaboração do PGC*.

O PGC deve ser elaborado com base nas definições anteriores, a saber:

- visão de GC;
- objetivos de GC;
- estratégias de GC;
- estrutura de governança;
- práticas de GC; e
- mecanismos de sensibilização.

O quadro 7 mostra um exemplo de PGC

QUADRO 7

Exemplo de PGC

Projetos de GC	Resultados	Cronograma		Responsáveis	Recursos necessários
		Início	Fim		
1. Criação da unidade de GC	<ul style="list-style-type: none"> ● Unidade de GC ● Política instituída ● Recursos alocados 	3/1/2012	15/1/2012	Proprietário e gerente	Despesas com 1 ou 2 encontros
2. Criação de COPs	Melhores práticas, lições aprendidas, novos <i>designs</i> e inovações no trabalho	16/1/2012	30/4/2012	Unidade de GC comitê de GC	<ul style="list-style-type: none"> ● Orçamento/ incentivos ● Pessoas
3. Identificar conhecimento crítico	Conhecimento essencial documentado: relação de especialistas, clientes, fornecedores, etc. Melhores técnicas de vendas identificadas e documentadas	1/2/2012	2/5/2012	Unidade de GC comitê de GC COPs	<ul style="list-style-type: none"> ● Orçamento ● Empregados ● Consultores/ técnicos
4. Elaborar manual de processos de trabalho e de procedimentos (melhores práticas)	Manual de processos de trabalho e de procedimentos para cada processo, padrões estabelecidos	1/5/2012	1/8/2012	Representantes das COPs	<ul style="list-style-type: none"> ● Orçamento ● Empregados ● Consultores/ técnicos
5. Estabelecer infraestrutura de TI	Intranet, internet, fórum, banco de dados de consumidores, especialistas etc.	1/5/2012	1/8/2012	Empresa de TI unidade de GC	<ul style="list-style-type: none"> ● Orçamento ● Tempo e insumos do comitê de GC ● Especialista em TI

Fonte: APO (2009).

Mãos à Obra

Apresentamos a seguir as atividades que devem ser realizadas na etapa 2: planejar. Deverá ser designado um responsável encarregado de cuidar que as ações sejam executadas conforme previsto. Evidentemente, esse responsável, quando necessário, poderá contar com uma ou mais pessoas para auxiliá-lo na realização das ações.

Número	O que (Ação)
Etapa 2 - planejar	
1.	Definir a visão da GC
2.	Definir os objetivos da GC
3.	Definir as estratégias da GC
4.	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional)
5.	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico de GC, unidade central de GC e equipes de GC.
6.	Definir as práticas de GC
7.	Sensibilizar as pessoas na organização
8.	Elaborar o PGC

Fonte: Elaboração do autor.

Como avaliar

A organização deve seguir criteriosamente as instruções contidas neste manual, evitando queimar etapas. Não deve passar para a etapa seguinte sem antes verificar se os itens de avaliação da etapa anterior foram cumpridos.

A organização realizou bem as atividades da etapa 2: planejar se puder responder “sim” a todos os itens seguintes. Caso contrário, deverá tomar as medidas necessárias para que isto aconteça, antes de passar para a etapa seguinte.

Item	Sim	Não
Foi definida a visão de GC.		
Os objetivos de GC foram traçados.		
As estratégias de GC foram definidas.		
Os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional) foram devidamente identificados e priorizados.		
A alta administração definiu a estrutura de governança de GC instituindo o comitê estratégico de GC, a unidade central de GC e as equipes de GC.		
A organização definiu as práticas de GC a serem implementadas.		
Foram realizados eventos para sensibilizar as pessoas na organização sobre a importância da GC.		
A organização elaborou o PGC.		

Fonte: Elaboração do autor.

REFERÊNCIAS

APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm> Acessado em: 09 dez. 2011.

EUROPEAN KM FORUM. **Standardized KM implementation approach**. 2001. Disponível em: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Standardised_KM_Implementation.pdf> Acessado em 09 dez. 2011.

RAMALINGAM, B. **Tools for knowledge and learning: a guide for development and humanitarian organizations**. Research and Policy in Development. 2006. Disponível em: <www.odi.org.uk/resources/docs/188.pdf> Acessado em: 09 dez. 2011.

ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, v. 41, n. 3, Spring, 1999. Disponível em: <www.itu.dk/.../Developing%20a%20knowledge> Acessado em: 09 dez. 2011.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

XAVIER, A. C. R.; AMARAL SOBRINHO, J. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. 2. ed. Brasília: Programa Fundescola, 1999. 197 p.

CAPÍTULO 4

ETAPA 3: DESENVOLVER

ESCOLHENDO E IMPLEMENTANDO O PROJETO PILOTO, AVALIANDO OS RESULTADOS E UTILIZANDO AS LIÇÕES APRENDIDAS PARA IMPLEMENTAR O PGC EM TODA A ORGANIZAÇÃO

O que é

Nesta etapa são executados os seguintes passos:

- Passo 1: escolher e implementar um projeto piloto;
- Passo 2: avaliar o resultado do projeto piloto; e
- Passo 3: utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

Como fazer

Passo 1: escolher e implementar um projeto piloto

O projeto piloto é um projeto que é testado – antes de ser implementado amplamente na organização – por um grupo de usuários com o objetivo de aprimorá-lo.

Trata-se de uma estratégia para reduzir riscos que acompanham a mudança e a inovação. Além disso, é uma estratégia de aprendizagem. Isso quer dizer que a experiência de implementação do projeto piloto e seus resultados devem ser traduzidos em lições que servirão de insumo para o aprimoramento desse projeto.

Os objetivos do projeto piloto são:

- 1) Testar a eficácia e a efetividade do processo de implementação do projeto. O projeto piloto deve responder às seguintes perguntas: *i*) se os resultados esperados do projeto foram alcançados; e *ii*) qual foi a maneira mais eficaz de se chegar aos resultados esperados no processo de implementação do projeto piloto?
- 2) Gerar informações para melhoria. O projeto piloto deve fornecer dados e informações sobre o que funciona e o que não funciona.
- 3) Convencer as partes interessadas dos benefícios da mudança ou inovação. Nada convence mais do que o êxito.
- 4) Minimizar os riscos do projeto, isto é, gerenciar riscos.

São os seguintes os passos do processo de implementação do projeto piloto: *i*) escolher o projeto; *ii*) definir os indicadores; *iii*) estabelecer procedimento; *iv*) instalar o sistema; *v*) elaborar o material de comunicação; *vi*) capacitar a equipe; *vii*) implementar e monitorar o projeto piloto; e *viii*) utilizar os resultados.

Para escolher o projeto piloto os seguintes critérios podem ser utilizados:

- facilidade de implementação;
- disponibilidade de recursos;
- resultados estratégicos para a organização pública;
- benefícios claros para os colaboradores; e
- ser pré-requisito para outros projetos de GC.

É fundamental obter sucesso para justificar os investimentos na área de GC. O projeto piloto é uma oportunidade para se obter um “ganho rápido”.

Como é fundamental que o projeto piloto seja bem-sucedido, é importante deixar claro o que nós chamamos de sucesso, ou seja, quais são os indicadores a se-

rem utilizados. Em síntese, como saberemos se o projeto piloto foi bem-sucedido? Por exemplo, na Siemens, alguns indicadores de sucesso utilizados foram: o número de acessos ao repositório de conhecimento, aumento nas encomendas, reutilização de componentes de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), redução dos custos de trabalho, redução de despesas com capacitação e redução no investimento de TI.

Estabelecer um procedimento significa descrever os detalhes do projeto piloto. Para isso, será elaborado um plano.

Há algumas considerações importantes a serem observadas na elaboração do procedimento do projeto piloto, a saber: *i*) objetivos claros e compartilhados; *ii*) processo claro; *iii*) definição de papéis e responsabilidades; *iv*) resultados claros; e *v*) definição da duração do projeto piloto.

Antes da execução do projeto piloto, o sistema do projeto deve ser instalado. Os seguintes pontos devem ser considerados: *i*) Os recursos necessários estão disponíveis? *ii*) Quais competências devem ser desenvolvidas na equipe do projeto piloto? *iii*) A alta administração e as chefias intermediárias apoiam explicitamente o projeto piloto? *iv*) O projeto piloto foi divulgado a todas as partes interessadas? e *v*) O sistema de apoio foi detalhado e está pronto?

Conseguir a adesão dos colaboradores é um fator crítico de sucesso para qualquer iniciativa. Isso é verdadeiro também para o projeto piloto de GC.

A estratégia para obter a adesão dos colaboradores depende da disseminação da informação sobre o projeto piloto. Assim, é necessário pensar em tudo que deve ser considerado na hora de preparar o material de informação.

Os seguintes fatores devem ser considerados na elaboração do material informativo: *i*) propósito: significa o que nós queremos alcançar por meio da estratégia de *marketing*. O propósito é que determina as atividades que serão executadas para divulgar o projeto piloto; *ii*) alvos: são as partes interessadas que precisam saber, entender e apoiar o projeto piloto. As características dessas partes interessadas influenciarão os tipos, a linguagem e tom do material informativo; e *iii*) recursos: diz respeito ao material a ser utilizado na comunicação do projeto piloto.

A equipe responsável pela implementação do projeto piloto deve ser capacitada para desempenhar seu papel em relação ao procedimento estabelecido. Quanto maior a capacidade da equipe em desempenhar seu papel, maiores as chances de sucesso do projeto piloto.

A capacidade da equipe terá como foco o conhecimento, o entendimento e as habilidades necessárias para que o projeto piloto seja bem-sucedido. É preciso deixar claro as tarefas que serão executadas e as habilidades necessárias para isso.

É importante também aumentar a disposição dos membros da equipe em participar do projeto piloto. Isso inclui seu desejo de aprender algo diferente e trabalhar com pessoas com quem nunca interagiram antes.

O apêndice 11 traz um formulário para a elaboração do plano de capacitação da equipe do projeto piloto.

Durante a implementação do projeto piloto, o foco do monitoramento deve ser nos seguintes aspectos: *i*) O que está funcionando bem? *ii*) O que não está funcionando bem? *iii*) Quais são os resultados esperados? O que estamos conseguindo alcançar? Estamos próximos de atingir os resultados esperados? *iv*) Adequação e tempestividade dos recursos alocados; *v*) Capacidade das pessoas; e *vi*) Atitude das pessoas.

O apêndice 12 traz um formulário para elaborar o plano de trabalho do projeto piloto.

Passo 2: avaliar os resultados do projeto piloto

Com já vimos, o projeto piloto é uma atividade de aprendizagem organizacional. Para isso acontecer, precisamos avaliar nossa experiência para identificar o que aprendemos. Chamamos isso de “Avaliação de Produto ou Somativa”.

As seguintes questões podem ser utilizadas: *i*) O que foi bem? *ii*) O que não foi bem? *iii*) Quais foram os fatores que ajudaram? Quais os que não ajudaram? Além disso, é importante, à luz do aprendizado: O que devemos parar de fazer? O que devemos começar a fazer? E o que devemos continuar fazendo?

Passo 3: utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização

A organização aloca recursos e há muito esforço na implementação do projeto piloto. Por isso, é fundamental aproveitar ao máximo as lições aprendidas no processo de implementação. Os resultados do projeto piloto devem ser utilizados para: *i*) identificar o que funciona e o que não funciona; *ii*) ampliar o plano inicial; *iii*) divulgar o procedimento e o sistema utilizados; e *iv*) como ferramenta de aprendizagem organizacional.

Mãos à Obra

Apresentamos a seguir as atividades que devem ser realizadas na etapa 3: desenvolver. Deverá ser designado um responsável encarregado de cuidar que as ações sejam executadas conforme previsto. Evidentemente, esse responsável, quando necessário, poderá contar com uma ou mais pessoas para auxiliá-lo na realização das ações.

Número	O que (Ação)
Etapa 3 - desenvolver	
1.	Escolher e implementar um projeto piloto (utilize o apêndice 12: elaboração do plano de trabalho do projeto piloto).
2.	Avaliar os resultados do projeto piloto.
3.	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

Fonte: Elaboração do autor.

Como avaliar

A organização deve seguir criteriosamente as instruções contidas neste manual, evitando queimar etapas. Não deve passar para a etapa seguinte sem antes verificar se os itens de avaliação da etapa anterior foram cumpridos.

A organização realizou bem as atividades da etapa 3: desenvolver se puder responder “sim” a todos os itens seguintes. Caso contrário, deverá tomar as medidas necessárias para que isto aconteça, antes de passar para a etapa seguinte.

Item	Sim	Não
A organização escolheu e implementou um projeto piloto.		
Os resultados do projeto piloto foram avaliados.		
As lições aprendidas com a implementação do projeto piloto foram utilizadas para implementar esse projeto em toda a organização.		

Fonte: Elaboração do autor.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

XAVIER, A. C. R.; AMARAL SOBRINHO, J. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola:** aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 2. ed. Brasília: Programa Fundescola, 1999. 197 p.

CAPÍTULO 5

ETAPA 4: IMPLEMENTAR

IMPLEMENTANDO O PGC

O que é

Nesta etapa são executados os seguintes passos:

- Passo 1: discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC;
- Passo 2: definir meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC;
- Passo 3: definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC;
- Passo 4: desenvolver o plano de comunicação do PGC; e
- Passo 5: elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Como fazer

Passo 1: discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC

Implementar o PGC é uma forma de integrar a GC aos processos de trabalho da organização pública. É refazer o processo do projeto piloto, mas numa escala maior quanto ao escopo, aos participantes e aos recursos.

O objetivo do estágio 5 é executar o PGC ampliado, isto é, em toda a organização e monitorar essa execução para gerar dados e informações úteis para melhoria.

A implementação visa entregar os benefícios prometidos no PGC para manter o comprometimento das partes interessadas.

São os seguintes os passos do processo de implementação: *i*) definir os indicadores do PGC; *ii*) instalar o sistema de GC nos processos de trabalho; *iii*) capacitar a equipe; *iv*) implantar o plano de comunicação; *v*) instituir sistema de recompensa; *vi*) implementar, monitorar e avaliar o PGC; e *vii*) usar os resultados para melhoria do processo de implementação.

São fatores críticos na implementação da GC: *i*) alvos claros; *ii*) apoio contínuo da alta administração; *iii*) equipe técnica com qualificação adequada; *iv*) gestão da mudança bem conduzida; *v*) efetividade do processo de implementação; e *vi*) apoio tecnológico.

Não é necessário investir muito recurso financeiro para implementar o PGC. A tecnologia do “*software* livre” apresenta opções que podem tornar o custo da implementação da GC mais viável.

A tecnologia básica necessária inclui aquela utilizada para o desenvolvimento de sítios na internet, o desenvolvimento de banco de dados, aplicativos para promover o compartilhamento do conhecimento na organização e para estabelecer ligação com outras organizações e com o cidadão.

É necessário investir na área de TI para construir uma arquitetura que atenda às necessidades específicas da organização.

Além da falta de tecnologia, há cinco barreiras à implementação da GC: tempo, poder, estruturas, sistema de medição e cultura organizacional.

Muitas vezes não há comprometimento em usar o tempo para compartilhar conhecimento. A GC demanda dedicação e tempo adequado de planejamento, execução, colaboração, aprendizagem conjunta, avaliar o que foi alcançado para que os resultados apareçam.

A questão do poder diz respeito ao apoio da alta administração, assim como das chefias intermediárias para o sucesso da implementação da GC.

A estrutura de governança da GC na organização deve ser clara para todos. É preciso deixar claro quem são os responsáveis pelo planejamento, implementação, monitoramento, avaliação e coordenação dos projetos de GC.

Os sistemas de medição devem mostrar se a implementação da GC está indo bem ou não. Por isso, deve ser enfatizado o uso de indicadores de desempenho.

A cultura organizacional define os parâmetros de sucesso da GC. Antes de iniciar as atividades de GC, os colaboradores devem ser preparados para o processo de mudança.

Passo 2: definir meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC

Para manter os resultados obtidos com a implementação do PGC, são necessários: planejamento cuidadoso, tecnologia e um sistema de reconhecimento e recompensa.

O objetivo do sistema de reconhecimento e recompensa é promover a participação e a manutenção dos resultados alcançados. Existem várias formas de reconhecer e recompensar. Cada organização deve identificar os tipos mais adequados: material ou psicológico, informal ou formal.

O comprometimento é fundamental para manter os resultados obtidos com o PGC.

Há uma evolução no grau de comprometimento das pessoas em relação a qualquer proposta de mudança.

No primeiro estágio, temos os observadores. Eles não estão interessados na mudança. Eles não decidiram o que fazer em relação à mudança. Eles precisam de mais informações ou até mesmo conhecer mais experiências de sucesso antes de se comprometer mais seriamente.

No segundo estágio, encontram-se os que adotam a postura da conformidade. Essa é a atitude daqueles que não querem colocar em risco seu emprego ou posição. Por isso, eles trabalham conforme as instruções recebidas, mas sem entusiasmo real. Eles não fazem nada mais do que a orientação dada.

No terceiro estágio, as pessoas já se oferecem a ajudar porque percebem os benefícios para elas e para a organização. É o momento em que elas mostram entusiasmo e declaram apoio ao esforço de implementar a GC. Nesse estágio, observa-se que as pessoas assumem responsabilidades na execução de atividades.

Finalmente, o último estágio é o de comprometimento. Nele as pessoas passam a ter paixão pela implementação da GC. Os colaboradores demonstram seu comprometimento defendendo a mudança, ajudando os outros a entenderem a importância do que se propõem, sendo proativos e convencendo outros que ainda não se comprometeram totalmente com a mudança.

Nem todas as pessoas passam por todos os estágios até chegar ao comprometimento. Alguns começam no terceiro estágio e continuam; outros nunca vão além do segundo estágio. Alguns começam entusiasmados, mas por uma razão ou outra não conseguem manter essa atitude.

Outros passam um longo período resistindo à mudança.

Passo 3: definir maneiras de lidar com a resistência à Implementação da GC

As principais causas de resistência ao PGC são *i*) as pessoas não sabem; *ii*) as pessoas não são capazes; *iii*) as pessoas não querem; e *iv*) as pessoas não acreditam.

Para cada situação, há algo a fazer. Quando as pessoas não sabem do que se trata o PGC é preciso informá-las. Aqueles que não se sentem capazes de participar das iniciativas de GC devem passar por processo de educação e capacitação. Os que não querem, precisam ser convencidos. Finalmente, a melhor maneira de lidar com aqueles que não acreditam é estabelecendo uma relação de confiança.

Para lidar e reduzir a resistência, é necessário promover a confiança entre as pessoas. Uma maneira efetiva de fazer isso é por meio da comunicação.

Passo 4: desenvolver o plano de comunicação do PGC

O plano de comunicação é fundamental para lidar com a resistência.

No desenvolvimento do plano, algumas perguntas devem ser respondidas, tais como: *i*) Quem é o público-alvo? Atualizar informações para quem? Relatar

para quem? *ii*) Por que elaborar o plano? *iii*) Qual deve ser o conteúdo do plano? *iv*) Que meio deve ser utilizado para divulgar o plano? *v*) Em que momento o plano deve ser divulgado? e *vi*) Como obter *feedback*?

O apêndice 13 traz um formulário para ajudar na elaboração do plano de comunicação.

Passo 5: elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC

A estratégia de avaliação contínua deve contemplar: o estabelecimento de pontos de verificação, o monitoramento por meio de indicadores; a utilização periódica do instrumento para a Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública; a publicação regular dos resultados do PGC e a criação de recompensas e sanções.

Além disso, a avaliação de produto ou somativa pode ser muito útil neste momento para promover a aprendizagem contínua.

A “Avaliação de Produto ou Somativa” (AP) auxilia a “aprender depois” na medida em que ela é conduzida após a conclusão de um programa ou projeto. Essa avaliação serve para julgar o mérito e a relevância de um programa ou projeto em relação aos resultados e metas esperadas conforme critérios preestabelecidos (CHIANCA, 2001, p. 18).

Na avaliação de produto ou somativa deve-se executar as atividades da fase *Check* (verificar) do Ciclo KDCA, a saber:

- verificar se a meta de eficiência/qualidade/efetividade social foi alcançada; e
- verificar se o PGC foi executado conforme previsto.

Na avaliação de produto ou somativa do PGC, o responsável deve responder às seguintes perguntas: *i*) Quais foram os objetivos e metas? *ii*) O que nós conseguimos de fato? *iii*) Por que houve diferenças? e *iv*) Quais melhorias devemos introduzir da próxima vez?

Mãos à Obra

Apresentamos a seguir as atividades que devem ser realizadas na etapa 4: implementar. Deverá ser designado um responsável encarregado de cuidar que as ações sejam executadas conforme previsto. Evidentemente, esse responsável, quando necessário, poderá contar com uma ou mais pessoas para auxiliá-lo na realização das ações.

Número	O que (Ação)
Etapa 4 - implementar	
1.	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
2.	Definir meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC.
3.	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
4.	Desenvolver o plano de comunicação do PGC.
5.	Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC.

Fonte: Elaboração do autor.

Como avaliar

A organização deve seguir criteriosamente as instruções contidas neste manual, evitando queimar etapas. Não deve passar para a etapa seguinte sem antes verificar se os itens de avaliação da etapa anterior foram cumpridos.

A organização realizou bem as atividades da etapa 4: implementar se puder responder “sim” a todos os itens seguintes. Caso contrário, deverá tomar as medidas necessárias para que isto aconteça, antes de passar para a etapa seguinte.

Item	Sim	Não
A alta administração promoveu reuniões para discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.		
Houve definição dos meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC.		
A organização definiu maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.		
Foi elaborado o plano de comunicação para divulgar o PGC.		
A estratégia de avaliação contínua durante a implementação do PGC foi elaborada.		

Fonte: Elaboração do autor.

REFERÊNCIA

CHIANCA, T. *et al.* **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organização da sociedade civil.** São Paulo: Global Editora, 2001.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

XAVIER, A. C. R.; AMARAL SOBRINHO, J. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola:** aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 2. ed. Brasília: Programa Fundescola, 1999. 197 p.

APÊNDICE 1

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GC – FOLHAS DE PONTUAÇÃO INDIVIDUAL

Critério 1.0: liderança em GC		Pontuação
1.	A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de GC fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização.	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Subtotal critério 1.0: liderança em Gestão do Conhecimento Organizacional (CGO)		

Fonte: APO (2009).

Critério 2.0: processo		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	
9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevisíveis que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
Subtotal critério 2.0: processo		

Fonte: APO (2009).

Critério 3.0: pessoas		Pontuação
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15.	A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
Subtotal critério 3.0: pessoas		

Fonte: APO (2009).

Critério 4.0: tecnologia		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (<i>web</i>) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24.	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
Subtotal critério 4.0: tecnologia		

Fonte: APO (2009).

Critério 5.0: processos de conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante "reinventar da roda" e retrabalho.	
30.	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
Subtotal critério 5.0: processos de conhecimento		

Fonte: APO (2009).

Critério 6.0: aprendizagem e inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Subtotal critério 6.0: aprendizagem e inovação		

Fonte: APO (2009).

Critério 7.0: resultados da GC		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
Subtotal critério 7.0: resultados da GC		

Fonte: APO (2009).

APÊNDICE 2

FOLHA DE PONTUAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)		Pontuação máxima (2)	Colocação (1 – 7) ¹ (3)
		(1)		
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	(1)	30	
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)		30	
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)		30	
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)		30	
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)		30	
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)		30	
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)		30	
	Total		210	

Fonte: APO (2009).

Nota: ¹ onde 1 = mais alta, 7 = mais baixa.

Instruções de preenchimento

Na coluna (1), escreva o seu subtotal da pontuação por critério. Calcule a média das pontuações individuais para chegar à pontuação do seu grupo.

Compare o subtotal de cada pontuação com a pontuação máxima de cada critério encontrado na coluna (2).

Embaixo, na coluna (1), coloque a pontuação total do seu grupo e compare com a pontuação máxima de pontos indicada no final da coluna (2).

Na coluna (3), coloque a posição obtida por sua organização, de acordo com a avaliação do seu grupo, nos critérios de 1 a 7 com 1 como melhor posição e 7 como a pior.

APÊNDICE 3

FOLHA DE PONTUAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO – FORMULÁRIO PREENCHIDO

Critério	Pontuação por critério (pontuação total da avaliação)		Pontuação máxima	Colocação (1 – 7) ¹
1.0	Liderança em GC (assertivas de 1 a 6)	11	30	2
2.0	Processo (assertivas de 7 a 12)	11	30	2
3.0	Pessoas (assertivas de 13 a 18)	6	30	5
4.0	Tecnologia (assertivas de 19 a 24)	6	30	5
5.0	Processos de GC (assertivas de 25 a 30)	6	30	5
6.0	Aprendizagem e inovação (assertivas de 31 a 36)	7	30	4
7.0	Resultados de GC (assertivas de 37 a 42)	12	30	1
	Total	59	210	

Fonte: APO (2009).

Nota: ¹ onde 1 = mais alta, 7 = mais baixa.

APÊNDICE 4

MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC

Grupo Nº	Membros	
	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Critério 1.0 Liderança em GC		
Critério 2.0 Processos		
Critério 3.0 Pessoas		
Critério 4.0 Tecnologia		
Critério 5.0 Processos de conhecimento		
Critério 6.0 Aprendizagem e inovação		
Critério 7.0 Resultados de GC		

Fonte: APO (2009).

APÊNDICE 5

MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC – FORMULÁRIO PREENCHIDO

Grupo N ^o	Membros	
	Pontos fortes	Oportunidades de melhoria
Critério 1.0 Liderança em GC	Visão clara: reter o conhecimento organizacional para assegurar a qualidade dos serviços prestados	Formular política para guardar o conhecimento valioso
Critério 2.0 Processos	Competências essenciais (excelência no atendimento, produtos inovadores)	Elaborar sistema para gerenciar situações de crise e circunstâncias inesperadas
Critério 3.0 Pessoas	Investe em educação e treinamento para funcionários para que eles possam ter sucesso no desempenho de suas tarefas	Implantar processos de <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e de tutoria
Critério 4.0 Tecnologia	-	Assegurar o alinhamento da infraestrutura de TI com a estratégia organizacional
Critério 5.0 Processos de conhecimento		Retenção do conhecimento crítico dos funcionários que estão de saída
Critério 6.0 Aprendizagem e inovação	A administração está disposta a testar novas práticas (ferramentas e métodos).	Formar equipe para lidar com preocupações similares entre as unidades gerenciais
Critério 7.0 Resultados de GC	Produtividade alta Crescimento sustentável	Elaborar indicadores para avaliar o impacto da GC

Fonte: APO (2009).

APÊNDICE 6

TABELA RESUMO COM A PONTUAÇÃO DOS GRUPOS

Critérios Pontuação	1.0 30	2.0 30	3.0 30	4.0 30	5.0 30	6.0 30	7.0 30	Pontuação máxima 210
Grupo 1								
Grupo 2								
Grupo 3								
Grupo 4								
Pontuação total (PT)								
Pontuação média (PT/4)								
Colocação								

Fonte: APO (2009).

Instruções de preenchimento

Este é o modelo para registrar as pontuações de cada grupo referente a cada critério, assim como as pontuações totais.

Você deve preencher esta tabela para registrar a pontuação do seu grupo referente a cada um dos critérios na tabela resumo.

Quando todos os grupos tiverem registrado suas pontuações para todos os sete critérios, as pontuações são tabuladas e colocadas em ordem para mostrar o grau de maturidade em GC da organização.

APÊNDICE 7

FORMULÁRIO PARA A ELABORAÇÃO DE UM *BUSINESS CASE* DE GC

Nome ou título do <i>business case</i> de GC
Justificativa (Razões: necessidades organizacionais; como se relaciona com os objetivos estratégicos?)
Objetivos (Quais são os resultados esperados?)
Descrição do processo ou projeto (Qual é o escopo e a abrangência; como será implementado?)
Intervenção da GC (Como a GC contribuirá efetivamente para suprir as necessidades organizacionais?)
Fatores críticos de sucesso (O que contribuirá para o sucesso do projeto?)
Análise de custo-benefício (Qual é o custo dos recursos necessários <i>versus</i> economia com processos/projetos mais eficientes e com melhor qualidade e efetividade social?)

Fonte: European KM Forum (2001).

APÊNDICE 8

FORMULÁRIO PARA DEFINIÇÃO DE VISÃO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE GC

Grupo Nº	Membros
Lacuna principal de conhecimento	
Visão de GC	
Objetivo de GC	
Estratégias de GC	
Indicadores de resultados da estratégia	
PGC	

Fonte: APO (2009).

APÊNDICE 9

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS DE GC

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Práticas de GC	Critérios de priorização das práticas				Total de pontos	Posição
	Impacto na atuação da organização 1-10	Resultados comprovados 1-10	Disponibilidade de recursos 1-10	Oportunidade de aprendizagem 1-10		

Fonte: APO (2009).

Instruções de preenchimento

Os projetos de GC devem ser colocados na coluna (1).

Nas colunas de (2) a (5), você colocará suas pontuações para cada projeto de GC com base no conjunto de critérios definidos. Você pode utilizar uma escala de pontuação de 1 a 10 ou de 1 a 5.

A coluna (6) é onde você indica a soma de todos os pontos do projeto de GC.

A coluna (7) é onde você registra o número de prioridade do projeto de GC começando com o projeto com prioridade mais alta até o projeto com prioridade mais baixa (receberá “1” o projeto considerado mais prioritário).

APÊNDICE 10

FORMULÁRIO DE ELABORAÇÃO DO PGC

Projetos de GC	Resultados	Cronograma	Responsáveis	Recursos necessários

Fonte: APO (2009).

APÊNDICE 11

PLANO DE CAPACITAÇÃO DA EQUIPE DO PROJETO PILOTO

Competências	Para quem?	Como?	Quando?

Fonte: APO (2009).

APÊNDICE 12

ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DO PROJETO PILOTO

Data	Atividade	Resultado esperado	Líder e membros da equipe	Recursos necessários

Fonte: APO (2009).

APÊNDICE 13

ELABORAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Objetivo	Público-alvo	Conteúdo	Como	Responsável	Quando	Frequência

Fonte: APO (2009).

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – 2012

Editorial

Coordenação

Cláudio Passos de Oliveira

Supervisão

Andrea Bossle de Abreu

Revisão

Cristina Celia Alcantara Possidente

Eliezer Moreira

Elisabete de Carvalho Soares

Fabiana da Silva Matos

Lucia Duarte Moreira

Luciana Nogueira Duarte

Míriam Nunes da Fonseca

Editoração

Roberto das Chagas Campos

Aeromilson Mesquita

Aline Cristine Torres da Silva Martins

Carlos Henrique Santos Vianna

Maria Hosana Carneiro Cunha

Livraria

SBS – Quadra 1 – Bloco J – Ed. BNDES,

Térreo – 70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 3315-5336

Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Missão do Ipea

Produzir, articular e disseminar conhecimento para aperfeiçoar as políticas públicas e contribuir para o planejamento do desenvolvimento brasileiro.

“(…) este trabalho apresenta as qualidades, conceituais e metodológicas, para ser publicado como um livro de orientação para os órgãos e entidades da administração pública (municipais, estaduais e federais), interessados em implementar um Programa de Gestão do Conhecimento.”

Prof. Dr. Neri dos Santos
Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico
Depto. de Engenharia do Conhecimento

“Eu nunca entendi o desejo [das organizações públicas] de copiar o setor privado na área de GC [Gestão do Conhecimento]. Os sistemas de valores são diferentes e os sistemas de mensuração também devem ser (...)”

Dave Snowden

“A Administração Pública (AP) em qualquer sociedade é importante e complexa. Ela influencia a maioria dos aspectos da sociedade. Sua maneira de atuar e efetividade influenciam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade (...) a Gestão do Conhecimento contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da AP para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve.”

Karl M. Wiig

“(…) modelo é uma descrição concisa e holística dos principais elementos, conceitos e princípios de uma área de conhecimento. Ele busca explicar essa área do conhecimento e definir um desenho padronizado do seu conteúdo, essencial como referência para a implementação de desenhos no futuro. Um modelo de gestão do conhecimento (GC) (...) oferece a referência para a tomada de decisões sobre como implementar GC.”

Frithjof Weber

ISBN 978-85-7811-139-7



ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

sae SECRETARIA DE
ASSUNTOS ESTRATÉGICOS
DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA