



**REFERENCIAIS DE IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
CASE IPEA**

**A implantação do
Repositório do Conhecimento do Ipea
(RCIpea)**

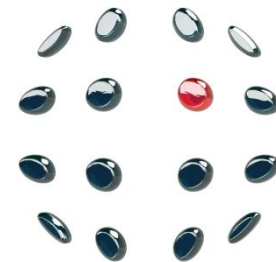
**Veruska da Silva Costa
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**

17 de junho de 2013



Como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) implementou de forma alinhada um **modelo**, um **método** e uma **prática** de Gestão do Conhecimento GC?





O trabalho iniciou-se com a escolha do **Modelo**. Em seguida, utilizou-se de um roteiro para elaborar o **Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)**.

Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)



As seguintes perguntas norteiam as etapas de elaboração do **Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)**:

i) Onde estamos agora? ii) Onde queremos estar? iii) Como chegaremos lá? iv) Quais são as métricas ou indicadores para avaliar o grau de sucesso? e v) Estamos alcançando nossos objetivos e visão de GC?

Lacuna do Conhecimento



O passo seguinte foi identificar as **lacunas de conhecimento**.

Uma lacuna do conhecimento é a **diferença entre o que a organização sabe e o que ela deveria saber para alcançar os objetivos estratégicos da organização**. É onde ocorrerá a intervenção da Gestão do Conhecimento.

Lacuna do Conhecimento



Na autoavaliação, o Ipea identificou também os pontos fortes (PF) e as oportunidades de melhoria (OM).

O Ipea identificou a OM **“inexistência de um processo sistematizado de armazenamento, renovação, acesso e utilização do conhecimento produzido na instituição”**.



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

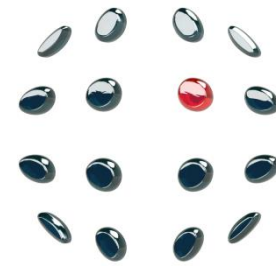
OM → Lacuna do conhecimento



Essa oportunidade de Melhoria (OM) ajudou a identificar a **lacuna do conhecimento** onde a intervenção de GC deveria ocorrer.

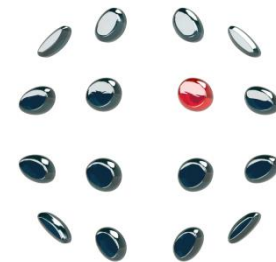
Identificada a **lacuna de conhecimento** a ser superada, definimos que o foco do **plano** seria a implementação do **Repositório Institucional**.

Repositório Institucional ou Repositório do Conhecimento?



Como seria o Repositório Institucional do Ipea?
Cumpriria o papel de **Repositório Institucional**, como descrito na literatura sobre Comunicação Científica?
Como construir um **Repositório do Conhecimento**, como descrito na literatura sobre GC?

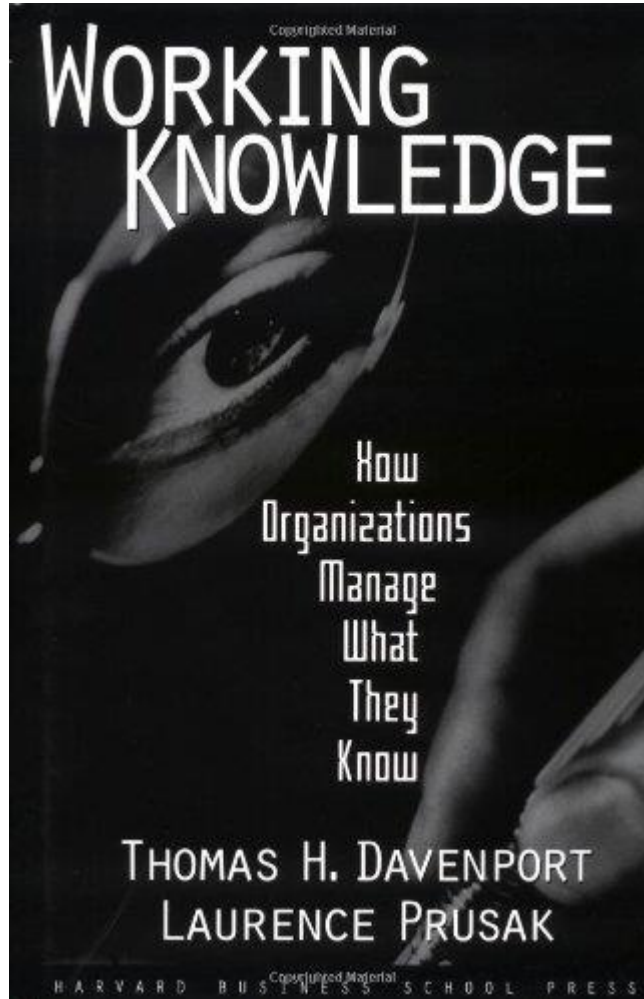




Fundamentação teórica



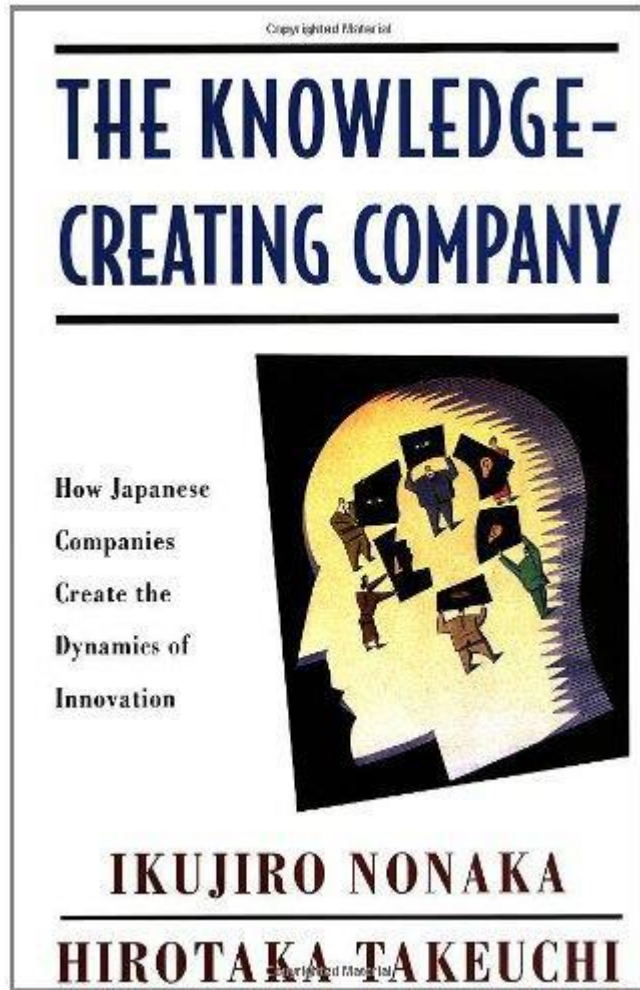
Conhecimento



“(...) uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma infraestrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 5

Conhecimento tácito



“(...) é altamente pessoal e difícil de formalizar sendo difícil de ser comunicado ou compartilhado com outros. Insights subjetivos, intuições e dicas integram esta categoria de conhecimento. Além disso, conhecimento tácito é profundamente enraizado na ação e experiência do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções abraçados por ele ou ela.”

NONAKA e TAKEUCHI, 1995, p. 8

Conhecimento explícito



“(...) pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (...) pode ser facilmente ‘processado’ por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados.”

NONAKA e TAKEUCHI, 1995, p. 8 - 9

Repositórios Institucionais



“Repositórios institucionais são também repositórios digitais voltados para o armazenamento, preservação e disseminação da produção intelectual de uma instituição.”

Costa; Leite, 2006.

Repositório do Conhecimento



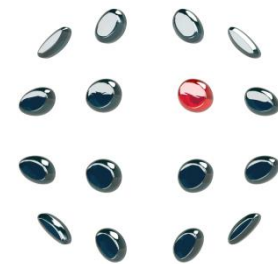
“(...) Repositórios do conhecimento servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional...
(...) Em geral, um repositório de conhecimento **conterá mais do que documentos** (sistema de gestão de documentos), dados (banco de dados), ou registros (sistema de gestão de registros). Um repositório do conhecimento conterá conhecimento valioso que é uma mistura de **conhecimento tácito e explícito**, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela companhia, assim como, o **how-how que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho.**”

DALKIR, 2011, pp. 213-214

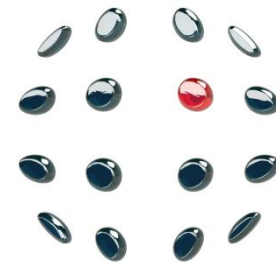
Repositório do Conhecimento do Ipea (RCIpea)



Entre sem bater



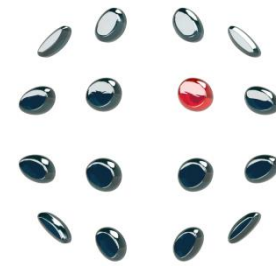
Com a lei, a **publicidade** tornou-se a regra e o **sigilo**, a exceção.



Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral (**inciso XXXIII do art. 5º da Constituição da República**).

Para tornar essa premissa realidade, foi criada a [Lei de Acesso à Informação](#) (Lei n. 12.527 de 2011).

Lacuna estratégica do conhecimento → Repositório Institucional

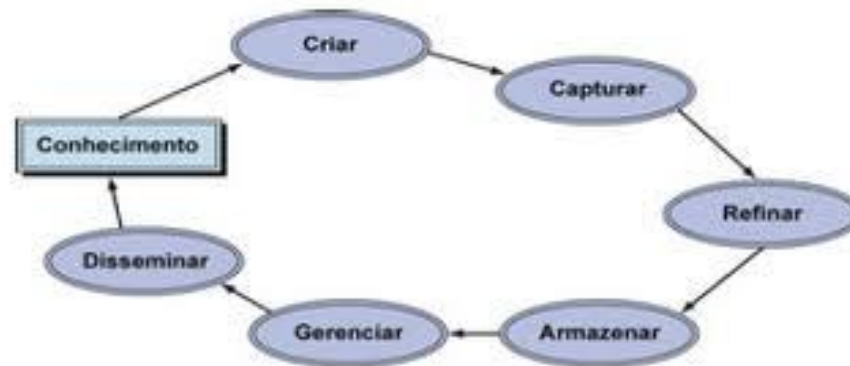


A implementação do Repositório do Conhecimento do Ipea – RCIpea teve por finalidade, como vimos, **eliminar uma lacuna estratégica do conhecimento** referente aos processos de **representação, organização, disseminação, acesso e utilização** do conhecimento produzido pela instituição.

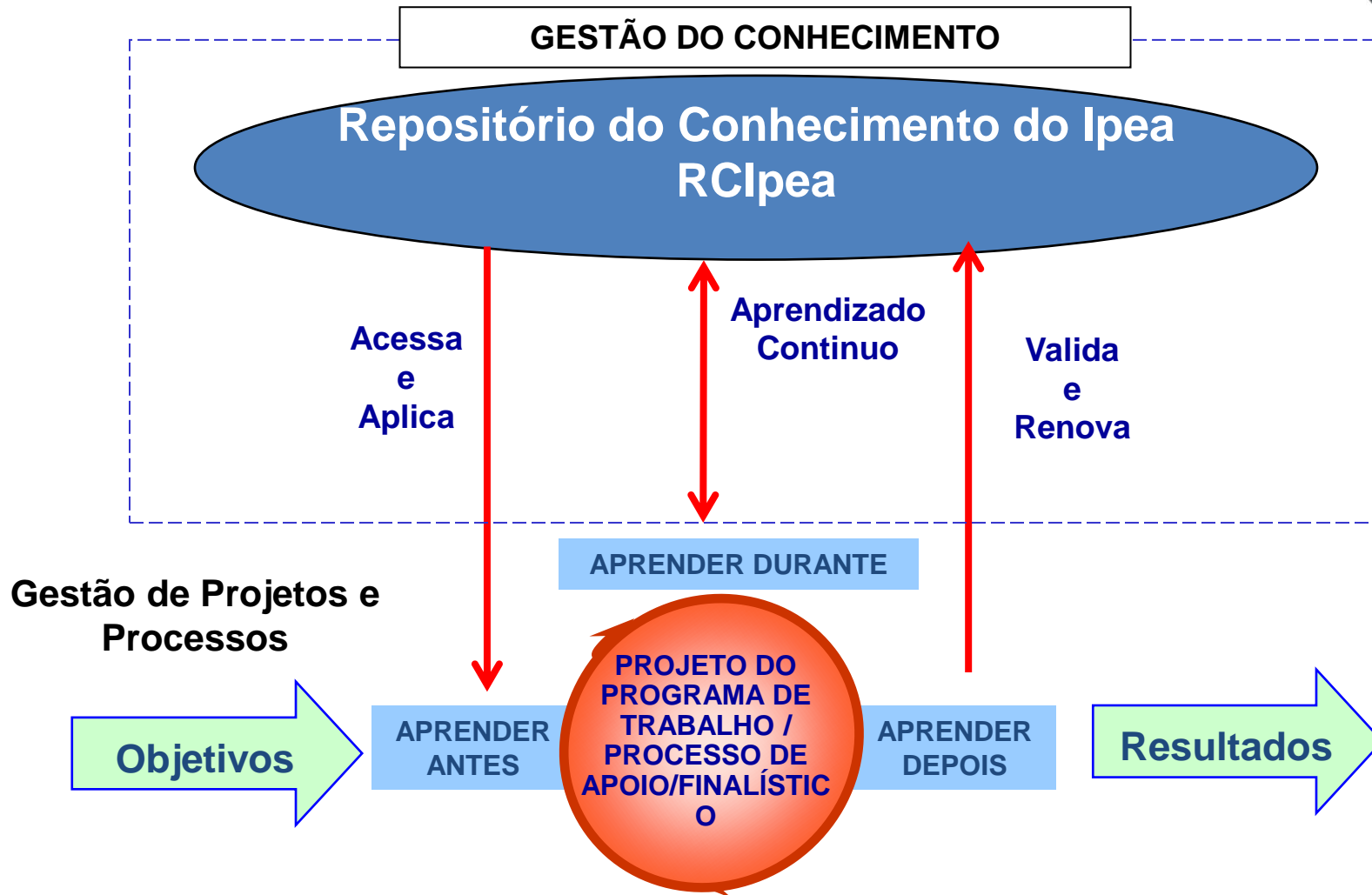
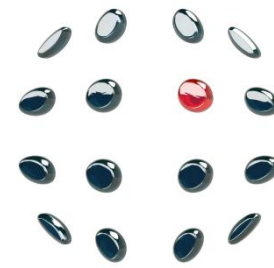
RClpea → Repositório do Conhecimento



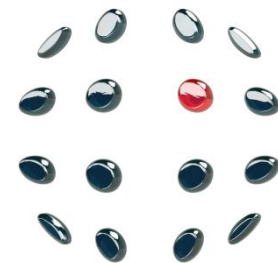
O RClpea é uma **prática de GC** associada às atividades de armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento no âmbito do **Ciclo de GC**. Além disso, contribui para a melhoria do processo “realização de estudos e pesquisas”.



Ciclo Operacional de GC



RCIpea → Repositório do Conhecimento



O **conhecimento explícito** pode ser inserido no RCIpea na forma de **livros, artigos, imagens**, etc.

Já o **conhecimento tácito** pode ser explicitado e incluído no repositório por meio de vídeos com **narrativas, compartilhamento de lições aprendidas** e de **melhores práticas** (BATISTA, 2012).



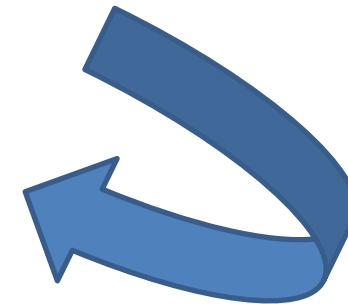
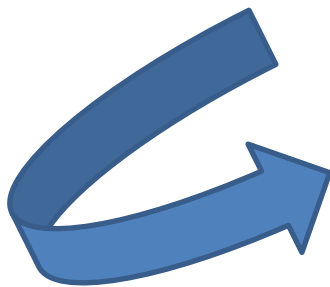
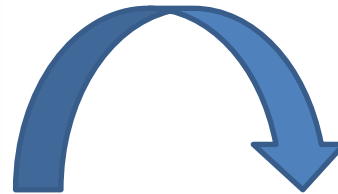
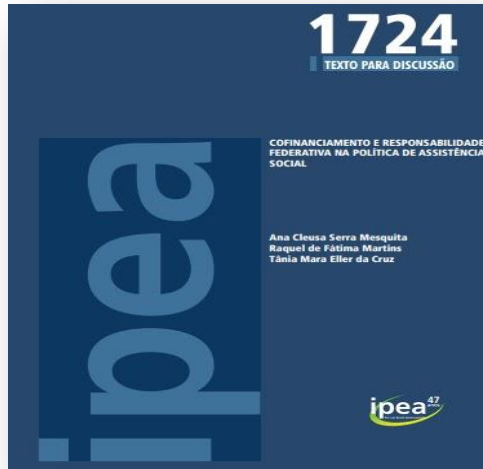
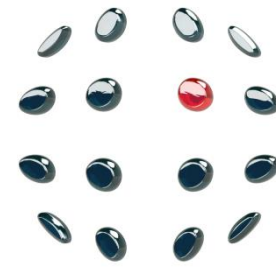
RCIpea → Repositório do Conhecimento



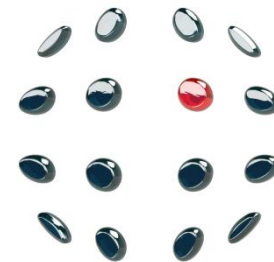
Os repositórios digitais podem ser vistos também como uma **prática de GC**, ligada à **gestão de processos e projetos**. Para atingir esse objetivo, o conhecimento no repositório digital deve ser organizado de uma maneira que a aprendizagem seja possível. Dessa forma, há uma preocupação em alimentar o repositório com informações úteis para as equipes de projetos futuros:

- 1) **metodologias de pesquisa empregadas;**
- 2) **lições aprendidas com erros e acertos;**
- 3) **softwares e base de dados utilizados durante a execução do projeto;**
- 4) **questionários e instrumentos de pesquisa;**
- 5) **projetos de pesquisa semelhantes, conduzidos por outras instituições de pesquisa, etc.**

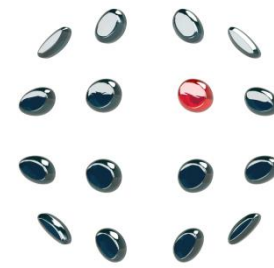
Publicação conjunta de documentos, bases de dados e instrumentos de pesquisa



Publicação conjunta de documentos, bases de dados e instrumentos de pesquisa

A screenshot of a web browser window displaying a PDF document. The browser's address bar shows the URL www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/IEF/120817_ief_24.pdf. The document content features a title "IEF Índice de Expectativas das Famílias" at the top. Below the title is a graphic of a map of Brazil, where each state is represented by a house icon containing a family silhouette. The map is set against a background of a bar chart with vertical bars of increasing height from left to right. The number "24" is visible at the bottom center of the page. The browser's taskbar at the bottom shows various application icons, and the system tray in the bottom right corner displays the date "13/06/2013" and the time "13:08".

Publicação conjunta de documentos, bases de dados e instrumentos de pesquisa



Estão disponíveis para visualização e download, além do IEF, o arquivo contendo o **questionário** utilizado para a realização da pesquisa e o arquivo contendo o **código**, na linguagem de programação do software estatístico SAS. O código conecta-se diretamente ao banco de dados da pesquisa do IEF, filtra o mês corrente e gera automaticamente os resultados e gráficos que são utilizados na interpretação dos resultados e posterior publicação do relatório mensal do **Índice de Expectativas das Famílias (IEF)**.

Publicação conjunta de documentos, bases de dados e instrumentos de pesquisa



Entrada (147) - veruskadasilv x Repositorio do Conhecimento x

repositorio-homologa/jspui/handle/11058/B95

pesquisa de opinião
Desenvolvimento econômico
Desenvolvimento brasileiro
Desenvolvimento social
Situação socioeconômica brasileira
Famílias brasileiras
Renda familiar
Consumo
Endividamento
Inserção Internacional Soberana
Macroeconomia para o Desenvolvimento
Fortalecimento do Estado, das Instituições e da Democracia
Estrutura Tecnoprodutiva Integrada e Regionalmente Articulada
Infraestrutura Econômica, Social e Urbana
Proteção Social, Garantia de Direitos e Geração de Oportunidades
Sustentabilidade Ambiental

Publicado por: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Regime de direitos autorais: Licença Comum
Coleção: [Economia, Desenvolvimento Econômico: Monografias](#)
[Inserção Internacional Soberana: Monografias](#)
[Macroeconomia para o Desenvolvimento: Monografias](#)
[Fortalecimento do Estado, das Instituições e da Democracia: Monografias](#)
[Estrutura Tecnoprodutiva Integrada e Regionalmente Articulada: Monografias](#)
[Infraestrutura Econômica, Social e Urbana: Monografias](#)
[Proteção Social, Garantia de Direitos e Geração de Oportunidades: Monografias](#)
[Sustentabilidade Ambiental: Monografias](#)

Arquivos neste item:

Arquivo	Descrição	Tamanho	Formato	
ief_24 (2).pdf		1.49 MB	Adobe PDF	ver/abrir
Questionario_ief_24.pdf		36.45 kB	Adobe PDF	ver/abrir
agosto_sas_IEF_24.txt		29.78 kB	Text	ver/abrir

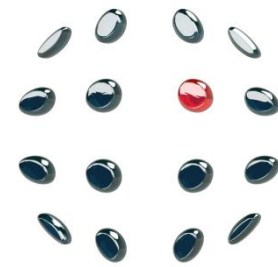
[Mostrar item em formato completo](#)
[Recomendar este item](#)
[Visualizar estatísticas](#)

Todos os itens no repositório estão protegidos por copyright. Todos os direitos reservados.

[Sobre o Repositório](#) - [Direitos Autorais](#) - [Manuais](#) - [Avisos de Responsabilidade](#) - [Estatísticas](#) - [Fale conosco](#)
Copyright © 2008 MIT & HP. Todos os direitos reservados.

Iniciar Mensagens... Repositorio... RCipea RCipea - E... Apresentação... Repositório... ESTUDO D... RCIEPA - E... PT 14:58

A construção do protótipo do RCipea



A construção do protótipo do RCIpea



O protótipo do Repositório do Conhecimento do Ipea foi construído por um grupo de trabalho multidisciplinar. Participaram desse grupo representantes das seguintes áreas: **Gestão do Conhecimento** (CGPGO); **Gestão de Projetos** (DVPPI); **Ciência da Informação** (Biblioteca); **Tecnologia da Informação e Comunicação** (CGTIC); **Assessoria de Comunicação** (ASCOM) e ainda representantes das **áreas finalísticas** do Ipea, ou seja, Técnicos de Planejamento e Pesquisa (Pesquisadores).

A construção do protótipo do RCIpea



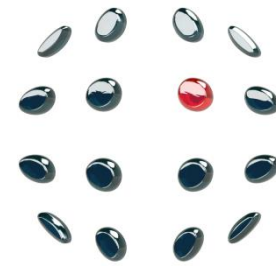
O trabalho em grupo objetivou, além de buscar **legitimidade** para o projeto, a **colaboração** e a participação das áreas do instituto que se relacionariam futuramente com o repositório. O trabalho foi enriquecido pela **equipe multidisciplinar**, que representou a diversidade dos usuários do sistema de informação em construção.

Definição das diretrizes para o desenvolvimento do acervo



Nessa etapa buscou-se definir as diretrizes para o desenvolvimento do acervo. Tais diretrizes visam embasar o **planejamento das coleções**, oferecendo parâmetros de consistência e qualidade ao acervo e evitando o crescimento desordenado das coleções. Foram definidos os **objetivos gerais do acervo e as estratégias de prospecção, seleção, alimentação e disponibilização dos objetos digitais**, de acordo com: 1) os interesses e metas do Ipea; 2) os serviços de informação que seriam disponibilizados; e 3) o perfil dos usuários.

Instalação e customização do software Dspace e aplicação da identidade visual



Após a definição das diretrizes do acervo, instalamos a versão mais atualizada do software Dspace/MIT. Uma das diretrizes definidas, na primeira etapa, foi **manter o software sem alterações significantes em seu código-fonte**. Dessa maneira, teríamos mais facilidades na atualização das futuras versões do Dspace, usufruindo dos aperfeiçoamentos propostos pela comunidade responsável pelo seu desenvolvimento e manutenção. A principal alteração feita no código foi justamente para darmos uma identidade visual ao repositório.



Estudo do Domínio do repositório e definição da sua Arquitetura Informacional

Segundo Brascher, os Sistemas de Organização do Conhecimento (SOC) são sistemas conceituais que representam determinado **domínio do conhecimento por meio da sistematização dos conceitos e das relações semânticas existentes entre eles**. Englobam sistemas de classificação, cabeçalhos de assunto, arquivos de autoridade, tesouros, taxonomias e ontologias.

Os grandes temas foram extraídos do **Estudo do Domínio** do repositório, por meio da análise de conceitos e das relações semânticas do MacroThesaurus da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, chamado “*MacroThesaurus for Information Processing in the Field of Economic and Social Development*” (Quinta Edição).

Cobertura Temática do RCIpea



Cobertura Temática do RCIpea:

Comércio Interno **Desenvolvimento Regional** Pequenas, Médias e Grandes Empresas Governo.
Administração Pública. Planejamento **Comércio Internacional** Emprego **Desenvolvimento Social**
Saneamento **Previdência Social** Habitação **Meio Ambiente. Recursos Naturais** **Demografia. População** **Transportes**
Alimentação e Nutrição **Relações Internacionais** Tecnologia. Inovação. Informação. Conhecimento
Sistema Tributário **Saúde** Ciência. Pesquisa. Metodologia. Análise Estatística Agricultura, Pecuária e Pesca **Energia**
Finanças Públicas. Bancos. Sistema Monetário Economia. Desenvolvimento Econômico **Indústria**
Sociedade. Participação Social. Controle Social **Educação**

Conjunto de metadados

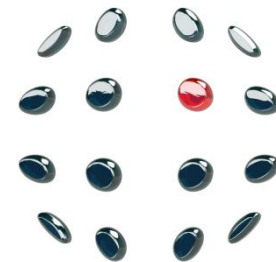


O conjunto de metadados do Repositório do Conhecimento do Ipea – RCIpea foi definido segundo o **Padrão Dublin Core**.

O Padrão Dublin Core é um esquema de metadados que visa descrever objetos digitais, tais como: vídeos; mapas; animações; softwares; sons; imagens; textos, sites na web e etc.

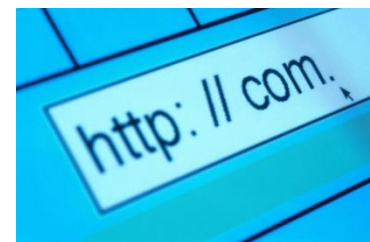
A **qualificação dos metadados foi necessária** em função das necessidades do Ipea, e realizada conforme orientações da Dublin Core Metadata Initiative (DCMI).

O conjunto de metadados do RCIpea é constituído de 36 metadados, agrupados em 4 blocos



Bloco	Título	Descrição	Quantidade de Metadados
Bloco 1	Descrição Geral	Metadados que descrevem os objetos digitais conforme seus atributos gerais ou físicos.	15 metadados
Bloco 2	Descrição Temática	Metadados que descrevem os objetos digitais de acordo com seus atributos temáticos ou conteúdo.	12 metadados
Bloco 3	Direitos Autorais e Acesso à informação	Metadados que descrevem os objetos digitais de acordo com seus atributos relacionados aos direitos autorais e ao acesso.	5 metadados
Bloco 4	Submissão	Metadados relativos à submissão, de preenchimento automático. Por esse motivo, esses metadados não aparecem no formulário de entrada de dados.	4 metadados

DIREITOS AUTORAIS / COPYRIGHTS

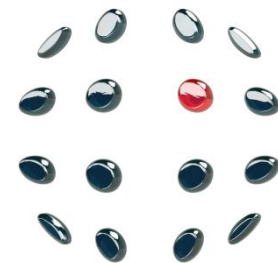


Ipea © Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)

© creative commons

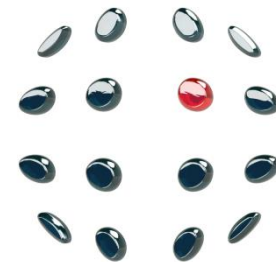


Política de Acesso Aberto e de Direitos Autorias



A Política de Acesso Aberto e de Direitos Autorias do Repositório do Conhecimento do Ipea (RCIpea) **visa nortear implementação do Acesso Aberto e a gestão dos Direitos Autorais no RCIpea**, garantindo a não violação dos Direitos Autorais, de ordem patrimonial ou moral, resguardando todos os envolvidos de futuras implicações legais.

Política de Acesso Aberto e de Direitos Autorias (cont.)



- 1) Estabelecer instrumentos de negociação padronizados para a negociação dos Direitos Autorais no Ipea;
- 2) Especificar quais são as permissões e restrições de uso da produção técnica e científica do Ipea no RCIpea, em qualquer suporte ou formato eletrônico;
- 3) Orientar, com base na Lei Brasileira de Direitos Autorais (Lei 9.610 de 1998), como deve ser feita a citação e referência aos autores e colaboradores nos próprios objetos digitais;
- 4) Estabelecer regras e critérios para o preenchimento dos instrumentos de negociação e dos metadados relacionados aos Direitos Autorais e Conexos, como por exemplo: autoria (individual, coletiva, institucional, organizadores); colaborações que geram direitos autorais (tradução, dublagem, ilustração e etc); outras colaborações; detentores de direitos autorais; permissões e restrições de uso; tipo ou regime de negociação; validade; necessidade de registro na Biblioteca Nacional e etc.;
- 5) Esclarecer conceitos e disponibilizar informações sobre diversos assuntos relacionados aos temas Acesso Aberto e Direitos Autorais, tais como: Direitos morais e patrimoniais do Autor; Direitos de Imagem e Conexos; Sistema de licenciamento Creative Commons; Licenças Comuns; Termos de Cessão de Direitos; Cessão gratuita; Cessão Parcial; Cessão Não-Exclusiva; Domínio Público; Plágio; Violação de Direitos Autorais; Exceções à Lei Brasileira de Direitos Autorais, e etc.

Licença Padrão das Publicações do
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)



É permitida a reprodução e a exibição para uso educacional ou informativo, desde que respeitado o crédito ao autor original e citada a fonte (<http://www.ipea.gov.br>). Permitida a inclusão da obra em Repositórios ou Portais de Acesso Aberto, desde que fique claro para os usuários os termos de uso dessa obra e quem é o detentor dos direitos autorais, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Proibido o uso comercial ou com finalidades lucrativas em qualquer hipótese. Proibida a criação de obras derivadas. Proibida a tradução, inclusão de legendas ou voz humana. Para imagens estáticas e em movimento (vídeos e audiovisuais), **ATENÇÃO**: os direitos de imagem foram cedidos apenas para a obra original, formato de distribuição e repositório. Esta licença está baseada em estudos sobre a Lei Brasileira de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998) e Tratados Internacionais sobre Propriedade Intelectual.

REGIMES DE DIREITOS AUTORAIS QUE PODERÃO SER ENCONTRADOS NOS OBJETOS DIGITAIS DO REPOSITÓRIO



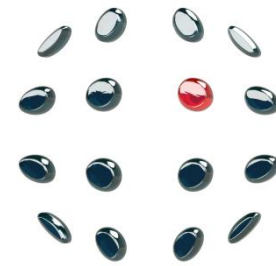
Lista 7 - Regime de Direitos Autorais
Licença Padrão Ipea
Autorização
Domínio Público
Licença Comum
Cessão parcial exclusiva
Cessão parcial não-exclusiva
Cessão total exclusiva
Cessão total não-exclusiva
Creative commons - Atribuição
Creative commons - Compartilhamento pela mesma Licença
Creative commons - Não a Obras Derivadas
Creative commons - Uso Não Comercial
Creative commons - Uso Não Comercial - Compartilhamento pela mesma Licença
Creative commons - Uso Não Comercial - Não a Obras Derivadas
Software - GPL (GENERAL PUBLIC LICENSE)
Software - GPL 3 (GENERAL PUBLIC LICENSE) versão 3
Software - LGPL (LIBRARY ou LESSER GENERAL PUBLIC LICENSE)
Software - BSD (SOFTWARE DISTRIBUTION)
Software - MPL (MOZILLA PUBLIC LICENSE)
Software - MIT LICENSE (Massachusetts Institute of Technology)

Vocabulário Controlado do metadado Regime de Direitos Autorais do RCIpea

Implementação de um processo contínuo e participativo de alimentação, aperfeiçoamento e consolidação do RCIpea



Considerações finais



Não se trata apenas de implementar uma **prática isolada** de GC. A prática, o RCIpea, teve por objetivo eliminar uma **lacuna estratégica de conhecimento**, assegurar a transparência, melhorar o desempenho institucional e contribuir para o cumprimento da missão do Ipea de produzir, articular e disseminar conhecimento para aperfeiçoar políticas públicas e contribuir para o planejamento do desenvolvimento brasileiro.

Referências Bibliográficas



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. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em 28 fev. 2013.

BAPTISTA, A. A. et al. **Comunicação científica**: o papel da Open Archives Initiative no contexto do Acesso Livre. Disponível em: <http://journal.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2007v12nesp1p1/435> Acesso em 23 fev. 2013.

BRASCHER, M. CAFÉ, L. **Organização da Informação ou Organização do Conhecimento?**: in IX Enancib: Ancib, 2008. Disponível em: [http://skat.ihmc.us/rid=1KR7TM7S9-S3HDKP-5STP/BRASCHER%20CAF%C3%89\(2008\)-1835.pdf](http://skat.ihmc.us/rid=1KR7TM7S9-S3HDKP-5STP/BRASCHER%20CAF%C3%89(2008)-1835.pdf) Acesso em 23 fev. 2013.

BRODY; Tim; HARNAD, Stevan. **The research impact cycle**. Disponível em: <http://docs.lib.purdue.edu/context/iatul/article/1729/type/native/viewcontent> Acesso em 22 fev. 2013.

COSTA, S. M. S; LEITE, F. C. L. Repositórios institucionais como ferramentas de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11 n.2, p. 206 -219, mai./ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/pci/v11n2/v11n2a05.pdf> Acesso em 22 fev. 2013.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in Theory and practice**, 2a edição. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**: How organizations manage what they know. 1998.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **The knowledge-Creating Company**. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.



Obrigada!

Veruska da Silva Costa

veruska.costa@ipea.gov.br

(61) 3315-5570