2038
TEXTO PARA DISCUSSÃO

CASOS REAIS DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: A EXPERIÊNCIA DO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Fábio Ferreira Batista
Margarida Maria Souto Fantoni
Marco Aurélio Zancanela do Carmo
Renato de Alcino Vieira

ipea

2038
TEXTO PARA DISCUSSÃO
Brasília, fevereiro de 2015

CASOS REAIS DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: A EXPERIÊNCIA DO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Fábio Ferreira Batista[1]
Margarida Maria Souto Fantoni[2]
Marco Aurélio Zancanela do Carmo[3]
Renato de Alcino Vieira[4]

1. Técnico de Planejamento e Pesquisa da Diretoria de Desenvolvimento Institucional (Dides) do Ipea. Professor do mestrado em gestão do conhecimento e da tecnologia da informação da Universidade Católica de Brasília (MGCTI/UCB).
2. Ex-assessora-chefe da Assessoria de Gestão da Informação da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (AGI/Suges) da Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG).
3. Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG).
4. Delegado da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG).

Governo Federal

Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
Ministro Roberto Mangabeira Unger

ipea **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

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

Presidente
Sergei Suarez Dillon Soares

Diretor de Desenvolvimento Institucional
Luiz Cezar Loureiro de Azeredo

Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia
Daniel Ricardo de Castro Cerqueira

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas
Cláudio Hamilton Matos dos Santos

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais
Rogério Boueri Miranda

Diretora de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura
Fernanda De Negri

Diretor de Estudos e Políticas Sociais, Substituto
Carlos Henrique Leite Corseuil

Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais
Renato Coelho Baumann das Neves

Chefe de Gabinete
Ruy Silva Pessoa

Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação
João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

Ouvidoria: http://www.ipea.gov.br/ouvidoria
URL: http://www.ipea.gov.br

Texto para Discussão

Publicação cujo objetivo é divulgar resultados de estudos direta ou indiretamente desenvolvidos pelo Ipea, os quais, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2015

Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990-

ISSN 1415-4765

1.Brasil. 2.Aspectos Econômicos. 3.Aspectos Sociais. I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 330.908

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), 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.

JEL: H80.

SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO 7

2 O MODELO E A METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO 8

3 O PLANO ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO 15

4 O CASO DA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS 26

5 O CASO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS 32

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 43

REFERÊNCIAS 48

ANEXO A 51

ANEXO B 59

ANEXO C 167

SINOPSE

O presente estudo analisa a utilização do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB) e da metodologia de implantação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC), ambos fundamentados no livro, publicado pelo Ipea, intitulado *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira* (Batista, 2012). O trabalho apresenta o MGCAPB e as etapas de implementação do PGC; descreve o histórico da gestão do conhecimento (GC) no governo de Minas Gerais; narra a evolução das discussões em torno da fundamentação do modelo e da organização dos processos de GC; relata a implementação da GC com base no plano estadual e nos planos setoriais; discute o processo de implantação do MGCAPB na Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG); aborda a implantação do MGCAPB na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG); apresenta as lições aprendidas com a adoção do MGCAPB e com a utilização da metodologia de implementação do PGC, assim como descreve os resultados preliminares obtidos pelos três órgãos do governo de Minas Gerais.

No trabalho, argumenta-se que a experiência do governo do estado de Minas Gerais mostra que tanto o modelo como a metodologia de implementação da gestão do conhecimento podem ser úteis a outros governos estaduais. Salienta-se, também, que como a experiência da Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG), da PCMG e da PMMG e o início da implementação do plano estadual e dos planos setoriais de GC são ainda muito recentes, não é possível ainda avaliar o impacto das iniciativas de GC no desempenho das instituições. Por isso, recomenda-se a realização de estudos nos próximos anos para verificar a existência de relação de causa e efeito entre as práticas de GC implantadas e os resultados organizacionais, isto é, aumento da eficiência dos processos de trabalho, melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e efetividade dos programas e projetos.

Palavras-chave: gestão do conhecimento na administração pública; governo estadual.

ABSTRACT

This paper analyses the application of the knowledge management framework for the Brazilian public administration (MGCAPB) and the methodology of Knowledge Management Plan implementation (PGC), both based on the book published by Ipea

entitled Knowledge Management Framework for the Brazilian Public Administration (Batista, 2012). The work presents the MGCAPB and the implementation stages of the PGC, the KM history in the government of Minas Gerais and the debate about the foundations of the framework and KM processes organization. Moreover, it describes KM implementation based on the state plan and sectorial plans; the MGCAPB implementation process in the Civil Police of Minas Gerais (PCMG), the MGCAPB implementation in the Military Police of Minas Gerais (PMMG). Finally, the paper points out lessons learned with the application of the MGCAPB and the methodology of KM Plan implementation, as well as preliminary results achieved by three agencies of the Minas Gerais government.

The authors argue that the experience of Minas Gerais government shows that both the framework and the methodology of KM Plan implementation (PGC) may be useful for other state governments. The paper stresses also that the experience of the Planning and Management Secretariat of Minas Gerais (Seplag/MG), PCMG and PMMG and the beginning of the implementation of KM sectorial plans and of the KM state plan are very recent so it is early to assess the KM initiatives impact on organizational performance. Therefore, future studies are recommended to verify if KM initiatives are bringing organizational results such as: process efficiency, quality improvement of services provided for citizens and projects and programs effectiveness.

Keywords: knowledge management in the public administration; state government.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) como método gerencial surgiu em meados dos anos 1990 e, desde então, tem ocupado posição privilegiada tanto na prática organizacional como nos estudos e nas pesquisas nos meios acadêmicos (Blackler *et al.*, 1993; Nonaka, 1994; Grant, 1996; Beamish e Armistead, 2001; Jasimuddin, 2006).

Atualmente, consultores, pesquisadores, gerentes e meios de comunicação discutem amplamente o tema e preconizam a utilização da GC tanto nas organizações privadas como nas públicas (Scarbrough *et al.*, 2005 e Wiig, 2002).

O Ipea publicou em 2012 o livro *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a GC para produzir resultados em benefício do cidadão* (Batista, 2012). O livro propõe um modelo de GC para a administração pública brasileira constituído por seis componentes: *i)* alinhamento da estratégia de GC com os direcionadores estratégicos da organização: 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 (Knowledge Do Check Act); *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. O livro descreve também uma metodologia de elaboração e implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) constituída de quatro etapas: *i)* diagnosticar; *ii)* planejar; *iii)* desenvolver; e *iv)* implementar.

Após o lançamento do livro, o Ipea passou a assessorar diversas organizações na implementação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB), tais como: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag/MG); Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG); Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG); Superintendência de Aeronavegabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil (SAR/ANAC); Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz (Biomanguinhos, a Casa Oswaldo Cruz e o Departamento de Recursos Humanos); Departamento de Tecnologia da Informação do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (DTI/MPDFT); Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx); Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS); Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS); Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); e Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda (SRF/MF).

Em abril de 2014, o Ipea publicou o primeiro trabalho com a descrição das experiências de organizações públicas que adotaram o MGCAPB e a metodologia de elaboração e implementação do PGC. O trabalho intitulado *Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira* relata os casos das seguintes instituições: SAR/ANAC, ECT, ABDI e MPDFT, além do próprio Ipea (Batista *et al*., 2014).

Dando continuidade aos relatos de como as organizações públicas estão adotando o MGCAPB, o objetivo do presente texto é descrever a utilização do modelo e a metodologia de implantação do PGC pelo governo do estado de Minas Gerais. Além desta introdução, o trabalho é dividido em cinco seções. A seção 2 descreve o MGCAPB e as etapas de implementação do PGC. Em seguida, a seção 3 descreve o histórico da gestão do conhecimento no governo de Minas Gerais; narra a evolução das discussões em torno da fundamentação do modelo e da organização dos processos de GC e relata a implementação da GC com base no plano estadual e nos planos estaduais, ambos fundamentados no *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira* (Batista, 2012). A seção 4 discute o processo de implantação do MGCAPB na PCMG. Por sua vez, a seção 5 aborda a implantação do MGCAPB na PMMG. Finalmente, a seção 6 apresenta as lições aprendidas com a adoção do MGCAPB e com a utilização da metodologia de implementação do PGC, assim como descreve os resultados preliminares obtidos pelos três órgãos do governo de Minas Gerais.

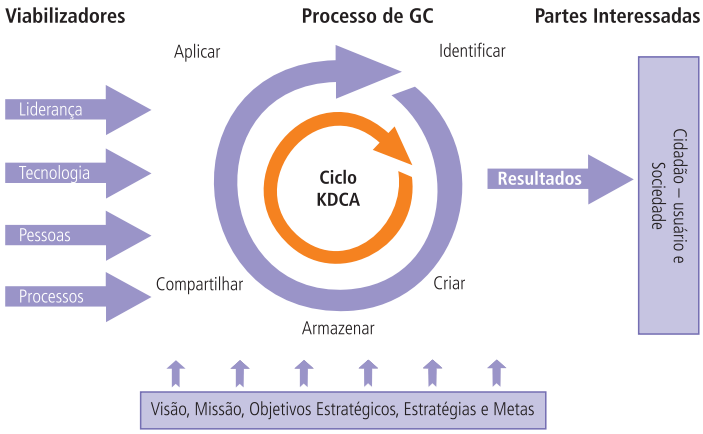
2 O MODELO E A METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO[1]

2.1 Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira

A figura 1 mostra os seis componentes do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira, a saber: *i)* alinhamento da estratégia de gestão do conhecimento com os direcionadores estratégicos da organização: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; *ii)* viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; *iii)* ciclo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; *iv)* ciclo KDCA; *v)* resultados de GC; e *vi)* partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade (Batista, 2012).

1. Esta seção é baseada em Batista (2012) e Batista *et al*. (2014).

FIGURA 1
Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira



Fonte: Batista (2012).

O primeiro componente do MGCAPB é o alinhamento da estratégia de GC com os direcionadores estratégicos, isto é, com a visão de futuro, a missão institucional, os objetivos estratégicos e as metas, e serve de fundamento para o modelo. A GC não deve ser vista como um fim em si mesmo, mas como um meio para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC constituem o segundo componente do modelo. São eles: *i)* liderança; *ii)* tecnologia; *iii)* pessoas; e *iv)* processos (Batista, 2012; Batista *et al.*, 2014).

A liderança tem um papel relevante para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento. Cabe à liderança, em primeiro lugar, apresentar e reforçar a visão, os objetivos e as estratégias de GC. Ela deve também estabelecer a estrutura de governança e os arranjos institucionais que servem para formalizar os projetos de GC. Como exemplos de tais arranjos, podem ser citados, entre outros: uma unidade central de coordenação e gestão da informação e do conhecimento; um gestor chefe de gestão da informação e do conhecimento; a criação de equipes de GC e comunidades de prática. Além disso, a liderança viabiliza a implementação da GC ao alocar recursos (humanos e financeiros) nos projetos de GC e ao alinhá-los com os objetivos estratégicos da organização. Espera-se também que a liderança assegure a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços. Outra ação importante da liderança é a definição de política de proteção do conhecimento. Finalmente, a liderança deve servir de exemplo para as chefias intermediárias e para os servidores ou funcionários de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo.

O segundo viabilizador da GC é a tecnologia. Com ela, a organização consegue acelerar os processos de GC por meio de ferramentas próprias para criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. São vários os exemplos de ferramentas tecnológicas. Entre outras, podem ser citadas: *i)* mecanismos de busca; *ii)* repositórios digitais; *iii)* portais; *iv)* intranets; *v)* internets; *vi)* plataformas de comunidade de prática virtuais; e *viii)* gestão eletrônica de documentos (GED) (Batista, 2012; Batista *et al.*, 2014).

O terceiro viabilizador da GC nas organizações são as pessoas. Cabe a elas o papel fundamental nos processos de GC. As pessoas são responsáveis por captar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Por isso, os programas de educação, capacitação e desenvolvimento são relevantes, pois aumentam a capacidade de realização dos indivíduos e das equipes de trabalho na execução dos processos de apoio e finalísticos da organização. Com isso, é possível melhorar o desempenho organizacional.

Para que os colaboradores assumam o compromisso de institucionalizar a GC na organização, é fundamental a disseminação de informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC (Batista, 2012; Batista *et al.*, 2014).

Para aumentar a capacidade dos colaboradores na execução dos processos de GC, as seguintes práticas de GC podem ser adotadas: fóruns/listas de discussão, comunidades de prática, educação corporativa, narrativas, *mentoring* e *coaching* e universidade corporativa.

Finalmente, o sucesso na institucionalização da GC passa pela integração desse método ao gerenciamento de processos essenciais para o cumprimento da missão organizacional. Isto porque os processos sistemáticos e modelados com o conhecimento adequado contribuem para melhorar o desempenho organizacional (Batista, 2012; Batista *et al.*, 2014).

Os processos organizacionais podem ser aprimorados por meio das seguintes ações de gestão do conhecimento: *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, os produtos e os serviços públicos.

A estruturação de processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional pode ser alcançada mediante as seguintes práticas de GC: *i)* melhores práticas (*best practices*); *ii) benchmarking* interno e externo; *iii)* memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos; *iv)* sistemas de inteligência organizacional; *v)* mapeamento e auditoria do conhecimento; *vi)* sistema de gestão por competências; *vi)* banco de competências organizacionais; *vii)* banco de competências individuais; e *viii)* gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

O processo de gestão do conhecimento é o terceiro componente do MGCAPB. Este serve para mobilizar de maneira contínua o conhecimento, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais. As atividades do processo de GC são: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Para que a GC possa fazer parte da maneira de trabalhar das organizações, estas cinco atividades devem ser executadas na gestão de processos e no gerenciamento de projetos (Batista, 2012; Batista *et al.*, 2014).

O quadro 1 apresenta resumidamente cada uma das atividades do processo de GC.

QUADRO 1
Atividades do processo de gestão do conhecimento

Atividade	Descrição
Identificar	A organização pública deve identificar as competências essenciais e as lacunas do conhecimento para alcançar os objetivos estratégicos. Após a identificação, poderá definir sua estratégia de GC e elaborar e implementar seu plano de GC.
Criar	A eliminação das lacunas do conhecimento ocorre quando a organização converte o conhecimento (tácito em explícito) e cria um novo conhecimento. Essa criação pode ocorrer nos níveis individual, da equipe e organizacional.
Armazenar	O principal objetivo do armazenamento é a preservação – com vistas a sua reutilização – do conhecimento organizacional. No entanto, nem sempre é possível armazenar o conhecimento. A explicitação e o armazenamento da experiência e de uma especialidade profissional são tarefas difíceis porque são formas de conhecimento tácito. O armazenamento deve assegurar a rápida recuperação do conhecimento.
Compartilhar	O compartilhamento é crucial na GC porque promove a aprendizagem contínua e a inovação e, portanto, ajuda a organização a alcançar seus objetivos. A promoção de uma cultura de compartilhamento é fundamental para que ela se torne prática corrente na organização.
Aplicar	Para que o conhecimento agregue valor, é necessário aplicá-lo nos processos de apoio e finalísticos. Assim, o conhecimento contribuirá para melhorar os produtos e serviços organizacionais.

Fonte: Batista (2012).

O quarto componente do modelo de GC para a administração pública é o ciclo KDCA, que é descrito no quadro 2.

QUADRO 2
Ciclo de GC: o ciclo KDCA

Etapa	Descrição
Knowledge (conhecimento)	Nesta etapa, a organização elabora o plano de GC. Para isto, é necessário: • identificar o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, produto ou serviço; • definir o indicador e a meta de melhoria a ser alcançada com o uso do conhecimento; • definir o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento; e • elaborar 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 possa ter acesso a ele; e *iii)* aplicar o conhecimento.
Do (executar)	As seguintes passos são executadas nesta etapa: • educar e capacitar; • executar o plano de GC; e • coletar dados e informações e aprender com o processo de girar o ciclo KDCA.
Check (verificar)	Nesta etapa, a organização verifica se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada e se o plano de GC foi executado conforme previsto.
Act (corrigir ou armazenar)	Caso a meta não tenha sido atingida, a organização corrige eventuais erros nas atividades do processo de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento). Se a meta foi alcançada, a organização armazena o novo conhecimento por meio da padronização.

Fonte: Batista (2012); Batista *et al*. (2014).

O quinto componente do MGCAPB é *resultados da gestão do conhecimento*. A implementação da GC deve gerar resultados imediatos e finais. Aprendizagem individual e organizacional e inovação de processos, produtos e serviços são os resultados imediatos a serem alcançados. Como resultado, haverá o aumento da capacidade de realização do colaborador, das equipes de trabalho, da organização como um todo e da sociedade na identificação, na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento.

Em decorrência de tais resultados imediatos, a organização poderá alcançar os objetivos finais da GC, a saber: *i)* aumento da eficiência; *ii)* melhoria da qualidade e da efetividade social; *iii)* contribuição para a observância dos princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade); e *iv)* promoção do desenvolvimento.

O sexto componente do MGCAPB são as partes interessadas, ou seja, o cidadão-usuário e a sociedade. A gestão do conhecimento sobre e dos cidadãos é muito importante

para que a organização pública possa cumprir sua missão de atender às necessidades e expectativas da população na prestação dos serviços. A identificação de tais necessidades e expectativas é uma tarefa essencial a ser colocada em prática com a implementação da GC nas organizações públicas (Batista, 2012; Batista *et al.*, 2014).

2.2 Metodologia de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento

A metodologia de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento é baseada no modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira e é constituída de quatro etapas e vinte atividades, conforme detalha o quadro 3.

QUADRO 3
Metodologia de implementação do Plano de Gestão do Conhecimento

Etapa 1 – diagnosticar	
1	Realizar a autoavaliação
2	Elaborar o *business case* para justificar a importância da GC
Etapa 2 – planejar	
3	Definir a visão de GC
4	Definir os objetivos de GC
5	Definir as estratégias de 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	Elaborar plano de sensibilização das pessoas na organização
10	Elaborar o Plano de Gestão do Conhecimento
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 de sucesso na implementação da GC
15	Definir meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC
16	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC
17	Elaborar o plano de comunicação do PGC
18	Definir estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC
19	Implementar o plano de sensibilização, o plano de comunicação e o Plano de Gestão do Conhecimento
20	Monitorar e avaliar continuamente o Plano de Gestão do Conhecimento

Fonte: Batista (2012).

Na etapa *diagnosticar*, a organização pública deve realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC, usando para isso o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública, que é composto por sete critérios:

1) liderança em GC;
2) processo;
3) pessoas;
4) tecnologia;
5) processos de conhecimento;
6) aprendizagem e inovação; e
7) resultados da GC.

A avaliação permite a identificação de pontos fortes, de oportunidades de melhoria e de lacunas de conhecimento, isto é, a diferença entre o que a organização sabe e o que ela deveria saber para melhorar processos, produtos e serviços e para alcançar os objetivos organizacionais. Com base na avaliação, a organização elabora o *business case,* em que justifica a importância da GC (Batista, 2012).

Em seguida, na etapa *planejar*, a organização, para eliminar as lacunas de conhecimento identificadas, define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (nos níveis individual, equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança de GC e as práticas, assim como planeja a sensibilização das pessoas.

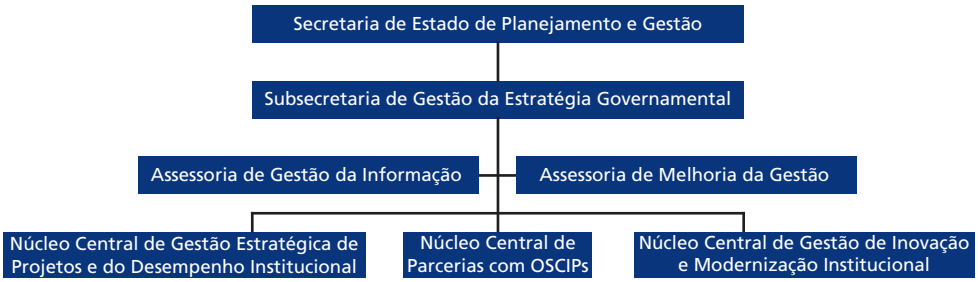
Por sua vez, na etapa *desenvolver*, a organização seleciona e executa um projeto-piloto; avalia os resultados alcançados e usa as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

Finalmente, na etapa 4, *implementar*, a organização discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define os meios para manter os resultados alcançados com a implementação da GC; define maneiras de tratar as resistências à GC; elabora o plano de comunicação do PGC; define a estratégia de avaliação contínua da implementação do PGC; implementa os planos de sensibilização, de comunicação e o PGC; e monitora e avalia continuamente o PGC (APO, 2009).

3 O PLANO ESTADUAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento, no âmbito da administração pública estadual de Minas Gerais, é de responsabilidade da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (Suges), vinculada à Seplag/MG, cabendo a coordenação técnica à Assessoria de Gestão da Informação (AGI).

FIGURA 2
Organograma da Seplag/MG



Elaboração dos autores.

Sua origem está relacionada com os esforços preliminares para estruturação do ambiente informacional da Seplag/MG, tendo sido realizado, no período de abril a agosto de 2011, um amplo diagnóstico para subsidiar o estabelecimento de uma política de gestão da informação e do conhecimento.

Os objetivos específicos do diagnóstico foram:

- identificar as categorias de informação e conhecimento necessárias para apoiar a gestão e o processo decisório;
- apontar as lacunas (*gaps*) de informações e conhecimentos essenciais;
- analisar o grau de estruturação e organização das informações;
- apresentar uma proposta de arquitetura da informação para nortear a gestão de conteúdos dos sistemas de informação e canais de comunicação interna e externa; e
- analisar a pertinência da utilização de práticas de gestão do conhecimento para estimular a disseminação e o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Foram utilizados métodos simultâneos para o desenvolvimento dos trabalhos, incluindo: pesquisa documental para identificação e análise de processos e atividades de

relevância estratégica; entrevistas pessoais junto a decisores-chave; análise dos sistemas corporativos e canais de comunicação com o público interno e externo.

Tomou-se por referência o enfoque da ecologia da informação segundo o qual o ambiente informacional deve ser abordado sob uma perspectiva holística, sendo retratado em sua totalidade, enfocando a maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação (Davenport, 2001).

Com base no diagnóstico realizado, foram identificadas oportunidades de melhoria no tocante a criação, codificação, disseminação, compartilhamento e utilização do conhecimento, em especial:

- maior integração entre as unidades organizacionais, em âmbito setorial e regional;
- maior qualificação das informações e sua disponibilização com maior rapidez para subsidiar a tomada de decisão;
- reorganização dos dados e das informações estratégicas, dispersos em bancos de dados diversos;
- melhor comunicação da estratégia organizacional para os servidores;
- explicitação do conhecimento tácito dos servidores;
- promoção e disseminação do aprendizado organizacional a partir das experiências vivenciadas pelas equipes, evitando a repetição de erros;
- estímulo à geração e implementação de novas ideias dos servidores públicos voltadas para a inovação governamental; e
- mapeamento e modelagem de processos.

Os resultados e as conclusões obtidos a partir do diagnóstico informacional levaram à proposição de uma Política de Gestão do Conhecimento para a Seplag, cujo escopo foi posteriormente expandido para toda a administração pública estadual direta e indireta.

3.1 Histórico da gestão do conhecimento na administração pública estadual

Para o desenvolvimento dos trabalhos foi instituído, por intermédio da Resolução Seplag/MG nº 5, de 20 de fevereiro de 2012 (posteriormente reeditada pela Resolução nº 54, de 27 de julho de 2012), um comitê executivo composto por representantes de nove unidades organizacionais da secretaria, com o objetivo de formular políticas, estabelecer diretrizes

e articular as ações de implantação dos processos de gestão do conhecimento. Coube à Assessoria de Gestão da Informação a função de secretaria executiva e coordenação técnica do referido comitê.

Observa-se que desde o início, tendo em vista o papel da secretaria de elaboração e coordenação das políticas centrais da administração pública estadual, o alcance de muitas das ações propostas seria extrapolado para todos os órgãos e as entidades. Uma série de iniciativas foi definida, em caráter prioritário:

- reestruturação do *site* institucional e da intranet da secretaria;
- estruturação de repositórios de informação, com base nas necessidades informacionais detectadas no diagnóstico informacional;
- estruturação de boletim eletrônico com o objetivo de contribuir para a disseminação de informações relevantes no âmbito da secretaria;
- estruturação de práticas colaborativas presenciais e virtuais, focadas na troca de ideias e experiências entre os servidores;
- desenvolvimento do capital intelectual, a partir de um conjunto de iniciativas vinculadas à gestão de pessoas, com destaque para a reestruturação do treinamento introdutório para novos servidores, narrativas (*storytelling)*, Programa de Desenvolvimento de Lideranças e Programa de Tutoria;
- modelagem de processos estratégicos; e
- estruturação de plataforma tecnológica para coleta e sistematização de ideias e projetos de inovação governamental.

Paralelamente, foram iniciadas discussões em torno da ampliação do escopo da Política de Gestão do Conhecimento da Seplag, de modo a criar uma agenda de prioridades de conhecimento compartilhadas por órgãos e entidades de toda a administração pública estadual, bem como introduzir o tema de maneira efetiva nas respectivas agendas setoriais.

Os trabalhos, até então desenvolvidos no âmbito interno da Seplag, passaram por uma ampla articulação junto aos órgãos e entidades, de modo a conferir legitimidade e efetividade aos processos.

A Política Estadual de Gestão do Conhecimento, nesse contexto, foi regulamentada pela Resolução Seplag/MG nº 55, de 27 de julho de 2012, tendo por abrangência

a administração direta e indireta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual. O objetivo é "agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo à administração pública estadual" (Minas Gerais, 2012a).

O lançamento formal ocorreu em dezembro de 2012, precedido por uma campanha de sensibilização e divulgação junto aos servidores públicos estaduais. Para tanto, foram definidas uma identidade visual e uma cartilha sobre gestão do conhecimento, além de peças publicitárias especiais (figura 3).

FIGURA 3
Identidade visual do Programa Estadual de Gestão do Conhecimento e capa da *Cartilha Gestão do Conhecimento*

Fonte: Minas Gerais (2012b).

A Política de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais tem os norteadores a seguir descritos.

1) A revisão ou estruturação de políticas organizacionais à luz dos princípios preconizados pela gestão do conhecimento, notadamente: memória organizacional; segurança da informação; tecnologia da informação e comunicação; comunicação interna; processos organizacionais; documentação; acesso e publicação de documentos; gestão dos recursos humanos.

2) A implementação de práticas voltadas para as três atividades básicas associadas à gestão do conhecimento:

- geração de conhecimento: criação de condições e meios que estimulem os servidores a gerar novos conhecimentos, favorecendo as iniciativas de inovação;

- codificação do conhecimento: estruturação, explicitação e organização dos conhecimentos explícitos e tácitos em repositórios informacionais, visando a sua preservação e disseminação; e
- transferência do conhecimento: promoção de encontros presenciais e virtuais para o compartilhamento de ideias e experiências entre os servidores.

A política é sustentada por quatro diretrizes básicas, que traduzem pilares fundamentais para o seu êxito a médio e longo prazos (quadro 4):

QUADRO 4
Diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento de Minas Gerais

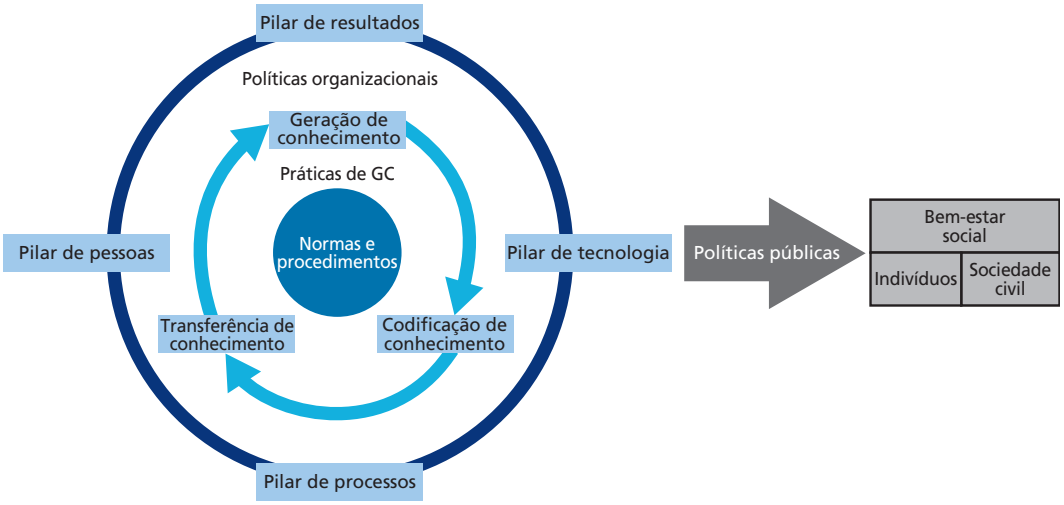
Ênfase na cultura organizacional e nas pessoas	A gestão do conhecimento é um negócio de pessoas, focada em comportamentos e atitudes, demandando intervenções no ambiente organizacional e investimentos em qualificação profissional.
Foco na estratégia organizacional	O propósito é a otimização de recursos, mediante a vinculação das iniciativas aos objetivos estratégicos organizacionais.
Adequada estruturação dos processos internos	Os processos carregam as informações relevantes sobre e para a organização, representando o fluxo de criação, codificação, disseminação e utilização do conhecimento organizacional.
Infraestrutura tecnológica inovadora	Os meios imprescindíveis para racionalização e eficiência das iniciativas, sendo necessário desenvolvimento/disponibilização de ferramentas adequadas e treinamento para o uso destas.

Fonte: Minas Gerais (2012a).

O modelo conceitual da política estadual, com base em tais princípios norteadores e diretrizes, é apresentado a seguir (figura 4). Observa-se que o resultado final é a melhoria da qualidade de vida da população, viabilizada pelo aprimoramento e pela otimização das políticas públicas estaduais, que por sua vez são amparadas por um conjunto de práticas voltadas para criação, codificação e transferência de conhecimentos relevantes e críticos para a administração pública estadual. Tais práticas são sustentadas por diretrizes básicas e políticas organizacionais específicas, traduzidas por normas e procedimentos internos.

O modelo é alimentado por um sistema de monitoramento sistemático, caracterizado pelo acompanhamento permanente das iniciativas, visando ajustes e correção de rumos. A avaliação de resultados se dá mediante a mensuração de indicadores quantitativos e qualitativos de esforço e resultados. Busca-se, deste modo, a formalização das práticas, incorporando-as às rotinas do serviço público estadual, condição essencial para a perenidade das iniciativas e para a consolidação da cultura da gestão do conhecimento na administração pública estadual.

FIGURA 4
Modelo de gestão do conhecimento da administração pública estadual



Fonte: AGI/Seplag/MG.

Como decorrência da regulamentação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento, foram adotadas as providências a seguir.

1) Constituição do Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento

A Resolução Seplag/MG nº 108, de 14 de dezembro de 2012, dispõe sobre a criação do Comitê Executivo da Política de Gestão do Conhecimento no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional.

O objetivo desse comitê é formular políticas, estabelecer diretrizes e articular as ações de implantação de processos da gestão do conhecimento, sendo composto por representantes de dezesseis órgãos e entidades:

- Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag);
- Secretaria de Estado de Governo (Segov);
- Controladoria-Geral do Estado (CGE);
- Secretaria de Estado da Fazenda (SEF);
- Secretaria de Estado da Educação (SEE);
- Secretaria de Estado da Saúde (SES);

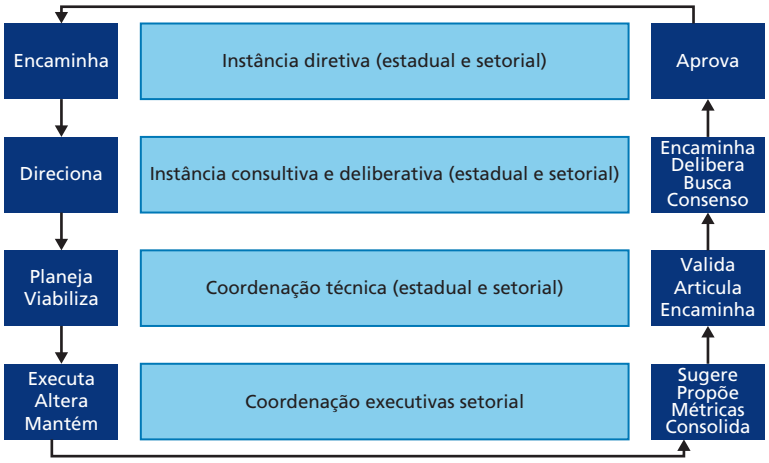
- Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (SECTS);
- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (Sede);
- Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS);
- Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG);
- Política Civil de Minas Gerais (PMMG);
- Secretaria de Estado da Casa Civil e de Relações Institucionais (SECCRI);
- Secretaria Geral da Governadoria do Estado (SGG);
- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig);
- Fundação João Pinheiro (FJP); e
- Escritório de Prioridades Estratégicas (EPE).

2) Definição de um modelo de governança para a implementação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento

Foi discutido e aprovado pelo Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento o modelo de governança da política estadual, com a definição de papéis e responsabilidades.

As quatro instâncias definidas, destacadas a seguir, são aplicáveis a todos os níveis da administração pública estadual, constituindo um importante marco para a formalização das atividades de gestão do conhecimento (figura 5).

FIGURA 5
Modelo de governança da Política Estadual de Gestão do Conhecimento



Fonte: AGI/Seplag/MG.

3) Assinatura de Acordo de Cooperação Técnica com o Ipea

Em março de 2013, a Seplag/MG firmou Acordo de Cooperação Técnica com o Ipea, órgão vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR), visando apoio técnico na implementação da gestão do conhecimento, mediante a utilização do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira proposto em livro publicado por essa instituição (Batista, 2012).

Tal procedimento imprimiu nova dinâmica e ritmo às atividades, que passaram a contar com o assessoramento técnico do autor do modelo e pesquisador do Ipea, Fábio Ferreira Batista.

3.2 Implementação da GC por meio do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira

Formalizada a parceria com o Ipea, o primeiro passo para a implementação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento foi a elaboração de um Plano Estratégico Estadual, com base em uma agenda de prioridades compartilhadas por órgãos e entidades.

Para tanto, foram realizados, ao longo do período de março a setembro de 2013, oficinas (*workshops*) coordenadas pelo Ipea, visando ao repasse do modelo de gestão para conhecimento para a administração pública brasileira (Batista, 2012), para grupos de trabalho multidisciplinares. Houve a participação de todos os órgãos e entidades, buscando um processo de construção coletiva e, consequentemente, legitimidade às proposições e aos planos de ação decorrentes.

A elaboração do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento envolveu as ações/etapas a seguir.

1) Realização, no primeiro trimestre de 2013, do Diagnóstico de Maturidade em Gestão do Conhecimento com base no instrumento proposto no livro publicado pelo Ipea (Batista, 2012).

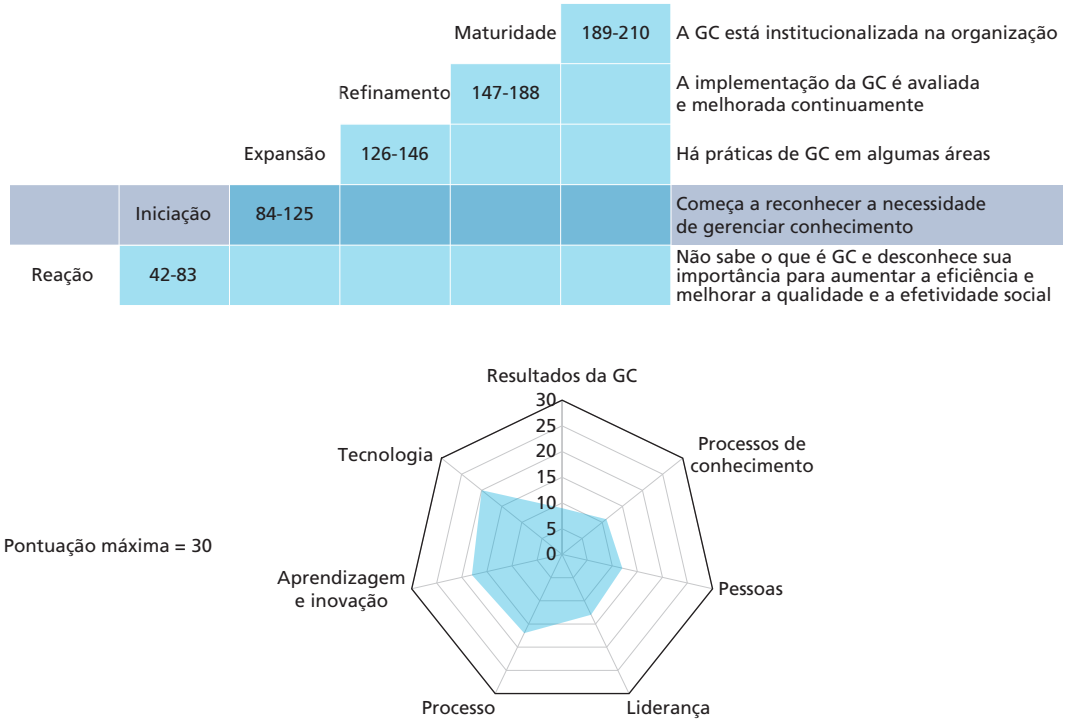
Foram realizados catorze grupos de discussão compostos por representantes de órgãos e entidades integrantes do Comitê Estadual, sendo que a média da pontuação obtida determinou o grau de maturidade da administração pública estadual em gestão do conhecimento.

O diagnóstico evidenciou um nível de maturidade ainda embrionário segundo as escalas do método APO, compatível com o estágio inicial das atividades no estado: 100 em 210 pontos máximos (trinta pontos distribuídos para cada uma das sete dimensões de GC avaliadas), resultado este que se enquadra nos limites do nível 2 de maturidade, denominado *iniciação*.

As dimensões relativas a *processos, aprendizagem e inovação e tecnologia* alcançaram melhor pontuação, sendo recomendadas melhorias para sustentar uma iniciativa estruturada de gestão do conhecimento.

As dimensões relativas a *resultados da GC, processos de conhecimento, pessoas e liderança* denotaram maior fragilidade, devendo ser adequadamente abordadas visando ao sucesso da iniciativa a médio e longo prazos.

FIGURA 6
Grau de maturidade em gestão do conhecimento da administração pública estadual



Elaboração dos autores.

2) Realização de dois *workshops* coordenados pelo Ipea, em março e abril de 2013, para repasse metodológico e exercícios preliminares, visando à elaboração do Plano

Estratégico Estadual, com a participação de representantes de todas as secretarias de estado.

3) Mobilização de grupos de trabalho multidisciplinares ao longo do período de abril a agosto de 2013, visando ao detalhamento das proposições preliminares levantadas nas oficinas (*workshops*) realizadas pelo Ipea, incluindo:

a) elaboração do *business case* para a administração pública estadual, justificando a pertinência e oportunidade da implantação da gestão do conhecimento;

b) identificação dos viabilizadores da gestão de conhecimento, a partir de pontos de melhoria elencados no *Diagnóstico de maturidade da administração pública estadual*;

c) identificação das lacunas de conhecimento no âmbito da administração pública estadual, caracterizadas como a lacuna (*gap)* entre o que a organização deve saber e o que ela efetivamente sabe para a execução das estratégias organizacionais. Foram abordados conhecimentos de natureza transversal e recorrente na gestão pública, identificados e selecionados por representantes dos órgãos e das entidades;

d) formulação de estratégias e identificação de práticas de gestão do conhecimento associadas aos viabilizadores e lacunas de conhecimento estratégicas; e

e) definição de indicadores por um grupo de trabalho do Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento, formado por técnicos das áreas coordenadoras de políticas centrais da Seplag/MG, além de representantes da Segov/MG e da Sefaz/MG. Foram propostos e aprovados indicadores de processo (geração, codificação, transferência e utilização do conhecimento), indicadores de resultado e indicadores de grau de maturidade em gestão do conhecimento.

4) Discussão e validação do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento pelo Comitê Estadual em setembro de 2013.

5) Aprovação do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento pela instância diretiva estadual em outubro de 2013.

6) Lançamento do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento em dezembro de 2013.

Visando à replicação da metodologia utilizada para órgãos e entidades da administração pública estadual, foram conduzidas, simultaneamente à experiência do Plano Estratégico Estadual, iniciativas em caráter piloto junto às Polícias Militar e Civil de Minas Gerais.

Paralelamente, foram iniciados os contatos com as demais secretarias visando à apresentação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento e sensibilização para os próximos passos, relacionados com a futura elaboração e implementação dos planos setoriais. Neste contexto, a gestão do conhecimento foi apresentada como

uma ferramenta complementar de gestão estratégica, com o intuito de agregar valor aos resultados organizacionais.

Foi diferenciado o ritmo de andamento das atividades, em função de especificidades vinculadas a cada cultura organizacional, cabendo à AGI a orientação técnica para a condução dos trabalhos, inclusive com a definição de "madrinhas" e "padrinhos" por órgão/entidade.

Em linhas gerais, foram adotados procedimentos/etapas relacionados com a discussão e a elaboração dos planos setoriais de gestão do conhecimento em 2013, ao longo do segundo semestre do ano, descritos a seguir.

a) Repasse metodológico realizado pelo Ipea para as equipes gerenciais e técnicas dos órgãos/entidades em julho de 2013, de modo a viabilizar o início do ciclo formal de discussão e formulação dos planos setoriais de gestão do conhecimento.

b) Reuniões de sensibilização do alto escalão dos órgãos/entidades, conduzidas pela AGI, visando estabelecer um patrocínio forte, essencial para o comprometimento efetivo das equipes gerenciais e técnicas.

c) Reuniões de sensibilização das gerências médias das secretarias, também conduzidas pela AGI, visando criar uma ambiência favorável às discussões internas e promover um melhor entendimento sobre o desdobramento das iniciativas.

d) Definição da estratégia de abordagem da gestão do conhecimento a ser adotada por órgãos/entidades, particularmente no caso de sistemas operacionais, onde há a presença de instituições vinculadas às secretarias estaduais.

e) Definição das governanças setoriais de gestão do conhecimento pelos órgãos/entidades, com a identificação da coordenação técnica setorial, coordenação executiva setorial e Comitê Setorial de GC.

f) Realização dos *Diagnósticos setoriais de maturidade em gestão do conhecimento*. Observa-se que, no caso de órgãos e entidades integrantes do Comitê Estadual de GC, a etapa foi previamente cumprida no contexto dos trabalhos de elaboração do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

g) Constituição de grupos de trabalho multidisciplinares para detalhamento dos *business case*, viabilizadores de gestão do conhecimento e lacunas de conhecimento.

h) Estruturação dos planos setoriais de gestão do conhecimento pelas secretarias e aprovação pelas respectivas instâncias diretivas setoriais.

i) Realização de treinamento em gestão do conhecimento para servidores públicos estaduais dos diversos órgãos e entidades em novembro de 2013, conduzido pela AGI em parceria com a área central de gestão de pessoas, de modo a difundir mais amplamente a cultura da GC e seus conceitos fundamentais junto aos servidores.

4 O CASO DA POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS

4.1 Perfil institucional

A Polícia Civil de Minas Gerais é um dos órgãos da segurança pública vinculado ao eixo de defesa social do estado de Minas Gerais e subordinado ao governador do estado. A instituição é encarregada do exercício de polícia judiciária, bem como da apuração das infrações penais, que não sejam as militares e aquelas que não tenham sido cometidas contra interesses da União.

A atividade investigativa consiste na coleta de indícios da prática de infração penal, objetivando identificar a autoria do fato definido na legislação penal, fornecendo subsídios para a abertura do processo criminal e, por consequência, a punição dos autores. Cumpre, ainda, à Polícia Civil, o processo de identificação civil e o registro e licenciamento de veículo automotor e habilitação de condutor.

A Polícia Civil tem a missão de integrar a gestão coletiva da segurança pública e justiça criminal, por meio da realização eficiente da investigação criminal científica, redutora do fenômeno da violência. Sua visão é ser reconhecida, pela sociedade e pelos governos, como órgão essencial à construção das políticas de segurança pública e com maior índice de esclarecimento de ilícitos penais, atuando na repressão qualificada e na mediação de conflitos.

Os valores que norteiam a atuação da Polícia Civil são:

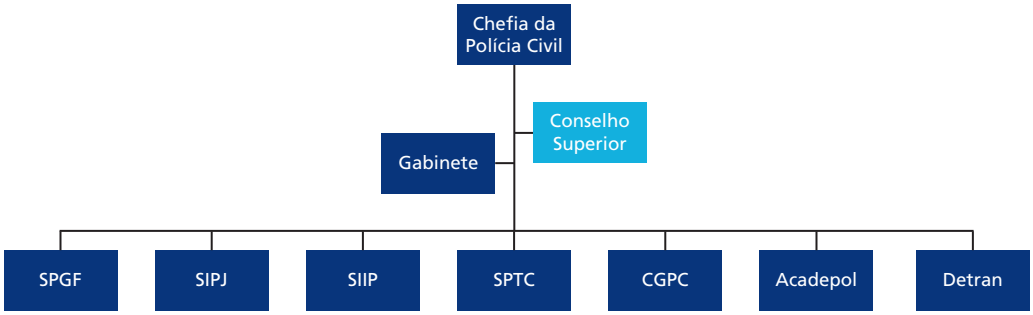
- compromisso com o interesse público;
- promoção de direitos humanos;
- identificação dos cidadãos como sujeitos de direitos;
- unidade institucional;
- ética nas relações internas e externas;
- calorização e qualificação profissional;
- eficiência, qualidade, imparcialidade, transparência e efetividade dos serviços;
- disciplina como princípio e sustentáculo do autocontrole profissional; e
- hierarquia como instrumento de gestão e controle disciplinar.

A estrutura orgânica da Polícia Civil é composta por órgãos da administração superior – Chefia da PCMG, Chefia Adjunta da PCMG, Conselho Superior da PCMG

e Corregedoria-Geral de Polícia Civil (CGPC) – e por órgãos de administração – Gabinete da Chefia da PCMG; Academia de Polícia Civil (Acadepol), Departamento de Trânsito de Minas Gerais (Detran), Superintendência de Investigação e Polícia Judiciária (SIPJ), Superintendência de Informações e Inteligência Policial (SIIP), Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC) e Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF).

Integram, ainda, a estrutura orgânica da PCMG as seguintes unidades administrativas: Instituto de Criminologia, Departamentos de Polícia Civil, Instituto de Criminalística, Instituto Médico-Legal, Postos de Perícia Integrada, Postos Médico-Legais e Seções Técnicas Regionais de Criminalística, Instituto de Identificação, Hospital da Polícia Civil, Colégio Ordem e Progresso e Divisão de Polícia Interestadual – Polinter e Casa de Custódia da Polícia Civil.

FIGURA 7
Estrutura orgânica da Polícia Civil de Minas Gerais



Elaboração dos autores.

A Polícia Civil de Minas Gerais possui em sua estrutura uma instância deliberativa superior denominada Conselho Superior, com função de assessorar e auxiliar a chefia da PCMG nas tomadas de decisão. Compõem o Conselho Superior, além dos titulares dos órgãos da administração superior e de administração, o chefe adjunto institucional, o chefe de gabinete, o delegado assistente da chefia, o inspetor-geral de escrivães de polícia e o inspetor-geral de investigadores de polícia.

4.2 Histórico da gestão do conhecimento na Polícia Civil de Minas Gerais

A Polícia Civil passou a estruturar ações fundamentadas nas estratégias de gestão do conhecimento implementadas após a instituição da Política Estadual de Gestão do Conhecimento, por meio da Resolução Seplag/MG nº 55, de 27 de julho de 2012 (Minas Gerais, 2012a). Neste contexto, assumiu, com o reconhecido interesse da sua

chefia e da Seplag, a desafiadora tarefa de compor, como um dos órgãos-piloto, o Comitê Executivo da Política de Gestão do Conhecimento no âmbito do Poder Executivo estadual, objetivando contribuir para a formulação de políticas, o estabelecimento de diretrizes e a articulação das ações de implantação dos processos de GC no estado de Minas Gerais.

Caracterizada por ser um órgão cuja atividade finalística requer, entre outros atributos, a capacidade de produzir e gerir conhecimentos estratégicos necessários à manutenção da paz pública e à redução dos índices de criminalidade, a Polícia Civil desenvolveu ao longo do tempo uma série de ações em prol da geração e do compartilhamento do conhecimento, mas sem o rigor técnico e metodológico evidenciado pela mencionada política de GC. Ao ser incorporada ao comitê, encontrou a oportunidade de introduzir as metodologias de gestão do conhecimento e aperfeiçoar suas funções constitucionais.

Nesse sentido, como órgão-piloto da GC no estado de Minas Gerais, a Polícia Civil teve a oportunidade de participar de capacitações em GC promovidas pela Seplag/MG em parceria com o Ipea, recebendo instruções de como poderia implementar a GC no âmbito institucional para produzir resultados em benefício do cidadão. Nestas capacitações foi apresentado o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira proposto no livro publicado pelo Ipea que possibilitou aos interlocutores da Polícia Civil conhecer os conceitos e entender de que maneira uma metodologia comumente utilizada nas empresas privadas pode ser aplicada às organizações públicas, as quais, como explica Batista (2012), estão muito atrasadas em relação à implementação da GC, salvo raras exceções, tanto em nível nacional quanto internacional.

Com o auxílio da Assessoria de Gestão da Informação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, a Polícia Civil passou a contribuir de maneira efetiva na elaboração do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, voltado à implementação de um conjunto integrado de iniciativas e práticas de GC na administração pública estadual. Este auxílio também foi determinante para iniciar o desenvolvimento dos processos de GC no âmbito institucional por meio das orientações e do auxílio técnico em diversas oportunidades.

4.3 Implantação do MGCAPB e elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento

O MGCAPB está sendo implantado na Polícia Civil com o auxílio da AGI/Seplag e com o apoio do Ipea. Para monitorar e estimular a implementação da metodologia, o Gabinete da Polícia Civil designou a Assessoria de Planejamento Institucional,

que, entre outras iniciativas, buscou integrar cada vez mais os responsáveis pela implantação desta metodologia e colaborar com a gradual implantação da GC na organização.

O modelo foi apresentado à Polícia Civil por Fábio Ferreira Batista nas oficinas (*workshops*) realizadas em parceria pela Seplag/MG e pelo Ipea. Como mostrado na seção 1, o método de implementação da GC proposto no livro publicado pelo Ipea divide-se em quatro etapas: diagnosticar, planejar, desenvolver e implementar.

Entretanto, algumas características peculiares da Polícia Civil, tais como a rígida estrutura hierárquica e a cultura da mudança pouco sedimentada, acabaram elevando o grau de prioridade em relação a duas tarefas da etapa *planejar*: *i)* sensibilizar as pessoas na organização; e *ii)* definir a estrutura de governança de GC (comitê estratégico, unidade central e equipes de GC).

Um insistente trabalho de articulação para validar *a visão, os objetivos e as estratégias* da GC foi realizado com os membros da alta administração[2] (chefia e Conselho Superior da Polícia Civil). O êxito deste trabalho foi consumado com a aprovação e priorização da GC como instrumento de geração e compartilhamento do conhecimento na organização e com a definição da estrutura de governança de GC envolvendo representantes dos órgãos superiores da Polícia Civil.

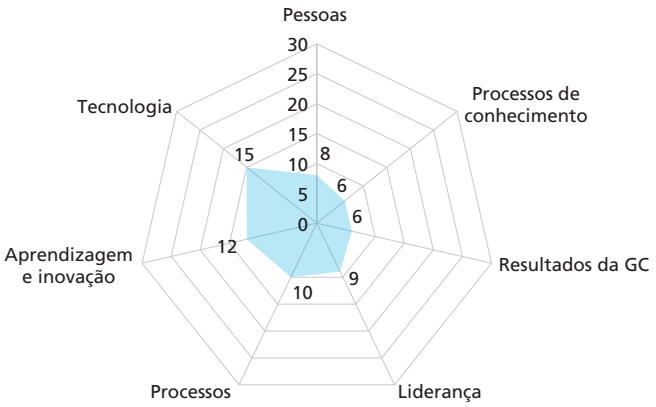
FIGURA 8
Estrutura de governança da Polícia Civil de Minas Gerais

Elaboração dos autores.

2. Sensibilizar a alta administração foi definida como a primeira tarefa a ser executada tendo em vista a importância da liderança como fator crítico de sucesso na implantação de ações de gestão do conhecimento.

A primeira ação que envolveu os membros das coordenações foi a realização do Diagnóstico de Maturidade. Nesta primeira etapa da metodologia (diagnosticar) foram realizadas duas oficinas (*workshops*) nos quais foi aplicado o diagnóstico de autoavaliação do grau de maturidade com utilização do Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública[3] proposto por Batista (2012). Por meio desta avaliação, identificou-se que o estágio em que a Polícia Civil se encontra é o primeiro em uma escala de cinco níveis: reação, iniciação, expansão, refinamento e maturidade (figura 9).

FIGURA 9
Pontuação por critério de avaliação da gestão do conhecimento



Elaboração dos autores.

A referência ao resultado obtido não pode ser avaliada de forma negativa, uma vez que reflete, em uma visão ampla, o estágio atual da administração pública brasileira em GC. A consolidação das pontuações por critério mostrou que as maiores lacunas estão situadas nos *resultados de GC* e nos *processos de conhecimento*, seguidos por *pessoas, liderança e processo*. Por outro lado, *aprendizagem e inovação* e *tecnologia* foram os conhecimentos que apresentaram as menores lacunas.

A realização do Diagnóstico de Maturidade também teve grande importância para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria que foram observados no momento de definição da lacuna do conhecimento a ser priorizada. A identificação de

3. A ferramenta utilizada foi desenvolvida por Eron Campos Saraiva de Andrade da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) por meio da utilização dos critérios apontados no livro *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira* (Batista, 2012).

lacunas ou problemas do conhecimento teve o envolvimento direto das coordenações técnica e executiva, as quais se reuniram com o auxílio da AGI/Seplag/MG e do Ipea para mapear, analisar, priorizar e criar planos de ação para as lacunas priorizadas. As lacunas ou os problemas identificados estão descritos no quadro 5.

QUADRO 5
PCMG: lacunas/problemas relativos ao conhecimento organizacional

Lacunas/problemas relativos ao conhecimento organizacional	Objetivo geral
Atendimento ao cidadão	Melhorar a satisfação do cidadão aplicando os conhecimentos obtidos com as melhores práticas de atendimento ao público.
Conhecimento tácito dos servidores	Reter o conhecimento dos servidores formalizando suas experiências obtidas ao longo de sua carreira policial, de forma a viabilizar a difusão de informações.
Gestão da frota	Aumentar a eficiência e a eficácia da gestão da frota de veículos da PCMG por meio de ferramenta capaz de subsidiar o planejamento de aquisições, utilização, manutenção, abastecimento, distribuição e alocação.
Gestão do conhecimento finalístico	Criar mecanismos que propiciem a difusão do conhecimento sobre métodos de investigação destinados à elucidação de crimes entre os policiais civis, com vistas a padronizar e aperfeiçoar metodologias específicas de apuração de infrações penais.
Mapeamento de talentos	Mapear dados profissionais e acadêmicos dos servidores da PCMG com o intuito de identificar potenciais talentos.

Elaboração dos autores.

Para cada lacuna ou problema, desenvolveu-se um plano de ação com os seguintes escopos:

- contextualização: apresentação da lacuna do conhecimento e a justificativa para construção de um projeto específico para eliminar a lacuna do conhecimento;
- objetivos: detalhando o que se pretende alcançar;
- público-alvo: definição dos públicos interno e externo;
- estratégias: forma pela qual se pretende eliminar a lacuna do conhecimento;
- atores do processo (papéis e responsabilidades): atores envolvidos na execução da estratégia;
- etapas de implementação: forma como a estratégia será executada;
- planejamento financeiro: insumos envolvidos;
- prazo: início e término das atividades; e
- indicadores: elementos que possibilitem a mensuração do alcance dos objetivos e a correção de eventuais erros no processo.

Iniciando as ações da terceira etapa (desenvolver), o Conselho Superior da PCMG

se reuniu para escolher a lacuna do conhecimento a ser implantada, ficando definido que a escolhida seria aquela que pudesse ser trabalhada em conjunto com outros projetos, facilitando, desta forma, sua aplicação. Desse modo, foi priorizada a lacuna *gestão do conhecimento finalístico* por ser considerada a que melhor se enquadraria ao critério apresentado.

Sua implementação tem ocorrido paralelamente à execução de outros dois projetos de grande impacto na organização: o Projeto Estratégico Delegacia Modelo e o Projeto Associado Inovações Tecnológicas. Este visa implantar um Núcleo de Gestão do Conhecimento Finalístico e aquele a remodelagem da investigação. Ambos estão relacionados com o aprimoramento dos processos investigativos e com a disseminação de novas metodologias para aprimoramento da capacidade de elucidação de crimes pela Polícia Civil.

As estratégias de GC para a lacuna do conhecimento escolhida têm como foco principal fortalecer o compartilhamento dos conhecimentos relativos às metodologias específicas de apuração de infrações penais, cuja aplicação carece de melhor padronização. Com isso, pretende-se aperfeiçoar as metodologias utilizadas e subsidiar o redesenho daqueles processos em que se tem detectado falhas.

Por meio das estratégias de GC estão sendo criados canais de comunicação e interlocução entre os servidores, fortalecidos os canais já existentes e, principalmente, desenvolvidas formas de reconhecimento àqueles que se dispõem a compartilhar o conhecimento.

5 O CASO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

5.1 Perfil institucional

A Polícia Militar de Minas Gerais é força pública, órgão permanente, subordinado ao governador do estado de Minas Gerais, organizado com base na hierarquia e disciplina militares e comandado, preferencialmente, por oficial da ativa do último posto.

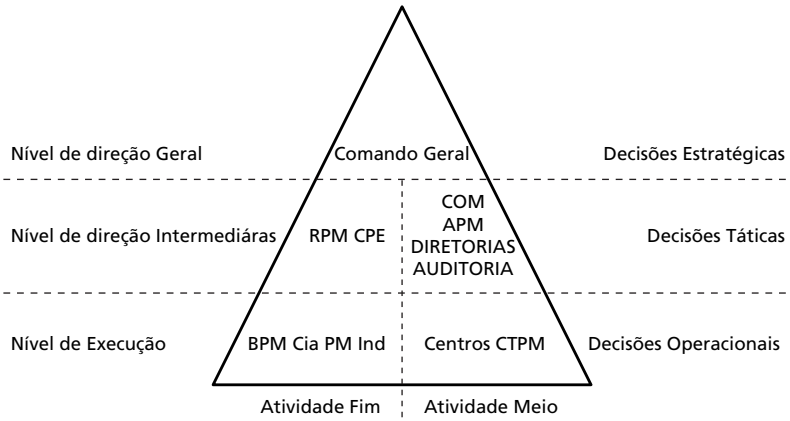
Compete à PMMG a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação da ordem pública, além da garantia do poder de polícia dos órgãos e das entidades públicas, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental,

de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural.

A PMMG está presente nos 853 municípios mineiros, possuindo efetivo superior a 40 mil servidores e a maior frota de veículos do estado.

A organização estrutura-se em três níveis decisórios: direção geral, direção intermediária e nível de execução. Quanto à natureza das atividades, organiza-se em atividade-meio e atividade-fim. O modelo de estrutura organizacional da PMMG está representado na figura 10.

FIGURA 10
Estrutura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais



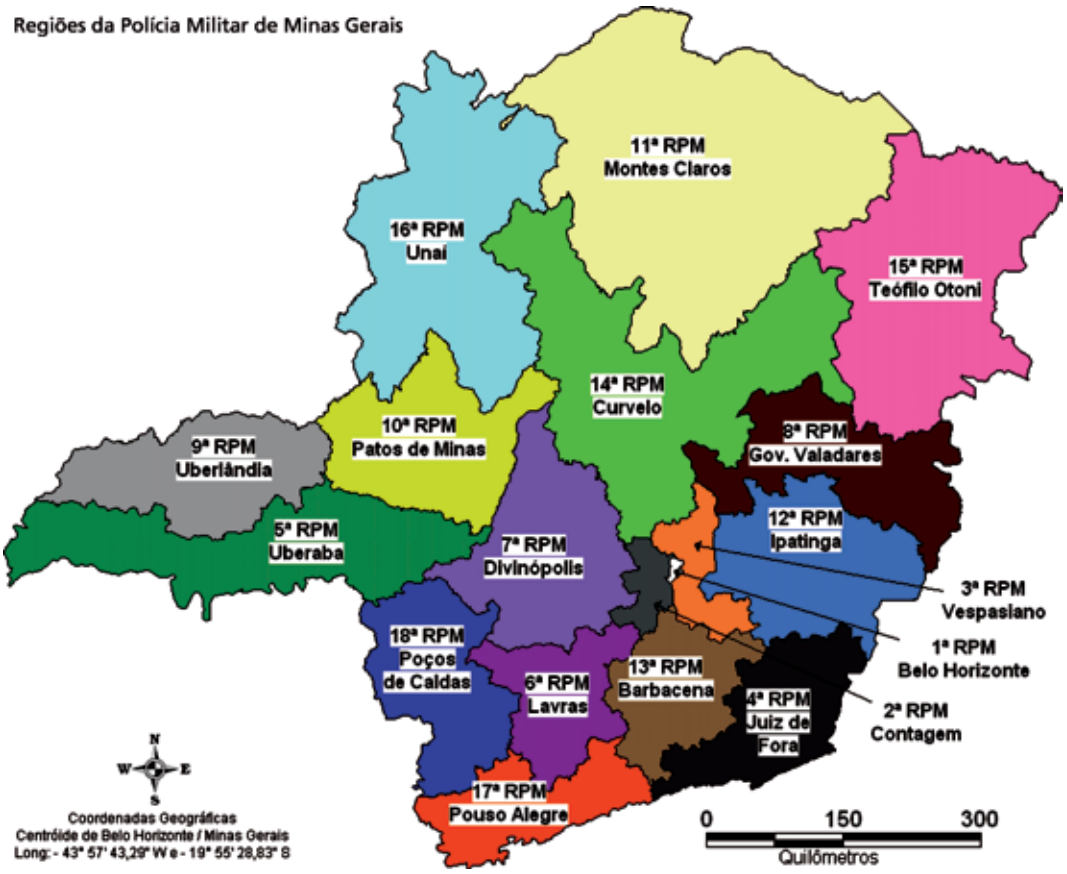
Fonte: Minas Gerais (2010a).

O nível de direção geral, ou estratégico, é composto pelo Comando-Geral, Estado-Maior e assessorias.

O nível de direção intermediária, ou tático, é composto da forma a seguir.

1. Na área da atividade-fim: por dezoito Regiões de Polícia Militar (RPM) e pelo Comando de Policiamento Especializado (CPE), sendo as RPMs com responsabilidade territorial e o CPE sem responsabilidade territorial, mas com a missão de apoiar o policiamento das demais regiões. A figura 11 apresenta a distribuição territorial das RPMs.

FIGURA 11
Regiões da Polícia Militar de Minas Gerais



Fonte: Centro de Informações de Defesa Social de Minas Gerais. Disponível em: <http://goo.gl/XR8wgl>.

2) Na atividade-meio: pelas diretorias, pela Corregedoria de Polícia Militar (CPM), pela Academia de Polícia Militar (APM) e pela Auditoria Setorial.

As diretorias são responsáveis pelas áreas de negócio da PMMG, estando todas sediadas na capital mineira, possuindo a incumbência de realizar o apoio às unidades da atividade-fim, por meio da gestão de recursos humanos, da gestão de aquisição de equipamentos para o policiamento, da gestão da saúde e do bem-estar social do policial militar, da gestão da educação e do treinamento profissional, da gestão dos processos relacionados ao atendimento ao cidadão e às operações policiais e da gestão da comunicação organizacional. Estes apoios são necessários para uma boa prestação de serviços, por meio de um policiamento ostensivo com qualidade.

O nível de execução operacional é composto da forma a seguir.

1) Na área da atividade-fim, pelas Unidades de Execução Operacional (UEOp), que podem ser: Batalhões da Polícia Militar (BPMs), Companhias Independentes (Cia PM Ind), Companhia de Missões Especiais (Cia MEsp). Os batalhões são articulados em companhias (especiais ou orgânicas), grupamentos, pelotões, grupos e subgrupos, e são responsáveis pelo policiamento ostensivo e pela promoção da segurança em todo o território mineiro. Todas as unidades responsáveis pela atividade-fim são subordinadas às RPM e ao CPE.

2) Na atividade-meio, as unidades de execução são: centros, hospital e unidades escolares (colégios Tiradentes), conforme a missão que lhes é confiada. Todas as unidades que prestam a atividade-meio estão subordinadas às diretorias de Polícia Militar.

Ressalta-se que a PMMG, além de sua missão primeira de preservação da ordem pública, possui em sua estrutura organizacional áreas de negócio voltadas para o apoio aos seus servidores, dos quais se destacam:

a) na área de saúde: um hospital, um centro odontológico, um centro de atendimento psicossocial, um centro farmacêutico e diversos núcleos de atenção à saúde presentes nas sedes das Regiões de Polícia Militar;

b) na área de educação escolar: dezesseis colégios Tiradentes, que oferecem ensino fundamental e médio aos dependentes dos servidores estaduais da PMMG;

c) na área de educação profissional e treinamento: uma academia de polícia que segue os padrões do Ministério da Educação (MEC), com uma Escola de Formação de Oficiais (EFO), uma Escola de Formação de Sargentos (Efas), uma Escola de Formação de Soldados (EFSd), um Centro de Treinamento Policial (CTP) e um Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CPP).

E, mesmo na administração dos serviços do portfólio, é grande a diversidade de bens e recursos a serem geridos, entre os quais se destacam: cavalos, cães, helicópteros, aviões, bicicletas, motocicletas, viaturas leves, médias e veículos pesados, armas, munições, instrumentos de menor potencial ofensivo, entre outros.

Portanto, administrar uma organização tão grandiosa e diversificada é desafiador e requer o uso de metodologias de gestão modernas e efetivas, com capacitação dos gestores e servidores e investimento em aporte tecnológico capazes de trazer vantagem competitiva e qualidade na prestação dos serviços.

5.2 Histórico da gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais

A partir de 2003, o estado de Minas Gerais implantou o modelo de administração gerencial denominado Choque de Gestão, trazendo para os órgãos do estado metodologias até então inovadoras no estado, das quais se destacam o planejamento estratégico, o monitoramento dos resultados, por meio de metas e indicadores, a gestão por processos, a gestão por projetos, a gestão da inovação e a gestão do conhecimento, todas voltadas ao desenvolvimento organizacional e à melhoria da qualidade dos serviços aos cidadãos mineiros.

Para o desenvolvimento dos programas do Choque de Gestão o estado criou, em cada secretaria, uma Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (Agei), com responsabilidade para promover o modelo de administração gerencial nos diversos órgãos.

Esse processo de reestruturação do estado exigiu, não só do governo como de todos os órgãos, capacitação, investimentos em tecnologias e reformas estruturais que lhes permitissem operar e incorporar em seus modelos de negócio as novas metodologias e ferramentas de gestão.

Nesse contexto, alinhando-se à política estadual, a PMMG criou, em 16 de setembro de 2008, uma estrutura denominada Assessoria de Gestão para Resultados (AGR), com a responsabilidade de promover a gestão estratégica na organização e atender às solicitações e necessidades setoriais das AGEIs.

Desde então, a PMMG, por meio da AGR, instituiu uma gestão por projetos e elaborou três planos estratégicos, criando objetivos, estratégias, indicadores, metas e projetos voltados à promoção do crescimento organizacional e da efetividade.

Atualmente, a PMMG encontra-se na fase de execução de seu terceiro plano estratégico, com vigência no período 2012-2015, tendo sido definidos doze objetivos estratégicos, dos quais se destacam:

- objetivo 5: “Instituir uma gestão por processos com modernização organizacional e aplicação da tecnologia da informação, agregando valor à satisfação do cidadão”(Minas Gerais, 2012c);
- objetivo 12: “Promover o desenvolvimento da gestão do conhecimento” (Minas Gerais, 2012c).

Em decorrência da definição dessas políticas organizacionais, foi publicada a Resolução nº 4.213, de 1º de junho de 2012, que alterou o nome da Assessoria de Gestão para Resultados (AGR) para Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (ADO) e criou uma subseção na ADO denominada Núcleo de Gestão do Conhecimento, que tem por finalidade implantar a gestão do conhecimento e a gestão por processos na PMMG, por meio da identificação de lacunas do conhecimento, da melhoria dos viabilizadores do conhecimento, da elaboração e execução de projetos de GC e de mapeamento, modelagem e automação dos processos críticos e dos macroprocessos organizacionais.

A partir da criação do Núcleo de Gestão do Conhecimento, a PMMG buscou conhecer modelos de GC em empresas privadas e em outros órgãos públicos, com o objetivo de definir o modelo que seria mais eficiente e se adequaria melhor à estrutura e cultura organizacional.

Durante essa busca, foi apresentado pela Seplag/MG o MGCAPB, desenvolvido pelo Ipea, cuja aplicação na PMMG foi aprovada pelo comando da instituição e acordado com o governo do estado que a Polícia Militar seria um *case* na implantação da GC na administração pública de Minas Gerais.

Então, em 2013, os servidores do Núcleo de Gestão do Conhecimento passaram por um processo de capacitação sobre a MGCAPB e foi criado, na PMMG, um Comitê de Gestão do Conhecimento Setorial.

O Comitê de GC da PMMG é formado por dois integrantes de cada uma das diretorias da PMMG – Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria de Saúde, Corregedoria de Polícia Militar, Academia de Polícia Militar, Diretoria de Apoio Operacional, Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito, Diretoria de Finanças, Diretoria de Apoio Logístico, Diretoria de Tecnologia e Sistemas, Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social.

O Comitê de Gestão do Conhecimento da PMMG foi responsável pela elaboração do Diagnóstico de Maturidade em GC, pela aplicação da MGCAPB, pela validação e elaboração dos pré-projetos de GC da corporação.

5.3 A implantação do MGCAPB na PMMG

Como foi visto na seção 2, o estado de Minas Gerais, por meio da AGI/Seplag, firmou convênio com o Ipea para o repassasse da metodologia e o acompanhamento dos casos, inicialmente implantados em três órgãos: Seplag, Polícia Militar de Minas Gerais e Polícia Civil de Minas Gerais.

Em relação à Polícia Militar a metodologia foi implantada em cinco etapas principais:

- Diagnóstico de Maturidade;
- 1º *Workshop* Ipea: repasse do conhecimento teórico sobre a MGCAPB;
- 2º *Workshop* Ipea: aplicação prática da MGCAPB;
- validação dos pré-projetos; e
- elaboração e execução dos projetos.

5.4 Diagnóstico de Maturidade

Em abril de 2012, o Diagnóstico de Maturidade foi realizado com a participação de membros do Comitê Setorial da PMMG, com orientação e monitoramento da AGI.

O Diagnóstico de Maturidade em Gestão do Conhecimento dispôs do método elaborado pela Asian Productivity Organization (APO), adaptado pelo Ipea para a administração pública brasileira.

A metodologia APO avalia o grau de maturidade em gestão do conhecimento a partir de uma visão holística do ambiente organizacional, tendo como premissa sete dimensões viabilizadoras da gestão do conhecimento, que são: liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC.

O resultado observado a partir do diagnóstico revelou um grau inicial de maturidade em gestão do conhecimento na Polícia Militar, segundo escalas definidas na metodologia APO. A pontuação geral alcançada foi 116, resultado que se enquadra nos limites do nível de maturidade 2, como pode ser observado na figura 12.

FIGURA 12
Níveis de maturidade em gestão do conhecimento

				Maturidade	189-210	A GC está institucionalizada na organização
			Refinamento	147-188		A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente
		Expansão	126-146			Há práticas de GC em algumas áreas
	Iniciação	84-125				Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar conhecimento
Reação	42-83					Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e a efetividade social

Fonte: Batista (2012).

No nível de maturidade inicial, a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento, um ponto de partida importante, considerando que a organização está consciente da importância da gestão do conhecimento e concomitantemente está se mobilizando para alcançar uma evolução no nível de maturidade (Batista, 2012).

De um modo geral, pode-se visualizar, na tabela 1, a classificação dos critérios viabilizadores da gestão do conhecimento por ordem de relevância no que diz respeito às fragilidades a serem atenuadas para que a gestão do conhecimento seja implementada com êxito na organização, ou seja, quanto menor a pontuação maior serão os esforços e as ações direcionadas a essas dimensões.

TABELA 1
Consolidação das pontuações por critério e resultado final

		Pior → Melhor				
		1-6	7-12	13-18	19-24	25-30
Critérios	Pontuação					
Resultados da GC	7					
Processos de conhecimento	11					
Processo	16					
Pessoas	18					
Liderança	19					
Aprendizagem e inovação	21					
Tecnologia	24					
Pontuação final	116					

Elaboração dos autores.

Os critérios *resultados da GC*, *processos de conhecimento* e *processos*, considerando-se uma escala de 0 a 30 pontos, obtiveram respectivamente pontuação 7, 11 e 16.

Resultados considerados incipientes para um ambiente organizacional favorável à gestão do conhecimento o que impactou significativamente na pontuação final, gerando um resultado em nível inicial de maturidade.

A pontuação baixa sobre os itens *resultados da GC*, *processos de conhecimento* e *processos* era esperada, pois estes refletem uma necessidade institucional que já havia sido identificada pelo comando da instituição e formalizada como solução quando da definição dos objetivos 5 (Instituir uma gestão por processos com modernização organizacional e aplicação da tecnologia da informação, agregando valor à satisfação do cidadão) e 12 (Promover o desenvolvimento da gestão do conhecimento), ambos do plano estratégico em vigor.

Os critérios relativos à *pessoas*, *liderança*, *aprendizagem* e *inovação e tecnologia,* por sua vez, obtiveram pontuação respectivamente de 18, 19, 21 e 24 pontos, resultados mais animadores, considerando-se a escala de pontuação de 0 a 30 pontos, porém em nível ainda aquém de um padrão razoável para sustentar uma iniciativa estruturada de gestão do conhecimento.

O resultado positivo dos critérios relativos a *pessoas*, *liderança*, *aprendizagem* e *inovação e tecnologia* reflete a política organizacional de investimentos voltados à valorização dessas variáveis, que destacamos a seguir.

1) Critério *pessoas*: a PMMG possui, no nível tático, a Diretoria de Recursos Humanos, que tem por escopo promover a gestão de pessoas na organização, sendo responsável pelos processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, concessão de recompensas, justiça e disciplina, programa de preparação para a aposentadoria, entre outros.
2) Critério *liderança*: o comando da organização validou e definiu como política organizacional a implantação da GC na PMMG, inserindo esta vontade em um dos doze objetivos do plano estratégico em vigor.
3) Critério *aprendizagem e inovação*: a PMMG possui, no nível tático, uma universidade corporativa denominada Academia de Polícia Militar, localizada na capital mineira, responsável pela gestão da educação profissional dos servidores da organização. O sistema de educação da PMMG dispõe, além da estrutura para formação presencial, de um sistema de educação à distância (EAD) moderno e que tem facilitado a capacitação dos policiais que servem nas cidades do interior, reduzido o custo e aumentado a produtividade e qualidade do ensino.

4) Critério *tecnologia*: a organização possui, no nível tático, a Diretoria de Tecnologia e Sistemas (DTS), que é responsável pela gestão da tecnologia em comunicação e pelo desenvolvimento de *softwares.* A PMMG possui uma intranet que é o principal meio de comunicação dos servidores civis e militares. Esta ferramenta disponibiliza aos policiais informações e dados de interesse coletivo e individual, entre os quais se destacam o ementário que contém todas as normas institucionais, boletins informativos, jornais eletrônicos, ordens de serviço e memorandos publicados pelos diversos níveis da estrutura organizacional.

5.5 Primeira oficina (*workshop*) Ipea: repasse do conhecimento teórico sobre a MGCAPB

No mês de maio de 2013, na Cidade Administrativa, sede do governo de Minas, foi realizado o 1º *workshop* para repasse da MGCAPB aos integrantes do Comitê de GC da PMMG e de policiais representantes dos níveis estratégico, tático e operacional da organização.

Esse evento teve por objetivo repassar ao público presente conceitos básicos de GC e a MGCAPB, de forma a capacitar os servidores ao uso das ferramentas de identificação de lacunas de conhecimento e de elaboração de pré-projetos de GC capazes de suprimir as lacunas de GC e promover melhoria nos viabilizadores de GC na organização.

5.6 Segunda oficina (*workshop*): aplicação prática da MGCAPB

No mês de junho de 2013, também na Cidade Administrativa de Minas Gerais, foi realizado o 2º *workshop*, com os mesmos servidores que participaram do treinamento sobre a MGCAPB.

Nesse evento, o público foi dividido em grupos para discussão dos temas a seguir.

1) Grupo *viabilizador liderança*: responsável pela sugestão de estratégias (ações e projetos) capazes de promover o envolvimento da liderança na processo de implantação da GC na PMMG.
2) Grupo *viabilizador processos*: responsável pela sugestão de estratégias (ações e projetos) capazes de promover a gestão dos processos de GC e dos processos organizacionais.
3) Grupo *viabilizador pessoas*: responsável pela sugestão de estratégias (ações e projetos) capazes de promover a socialização, externalização e internalização do conhecimento necessários à prestação de serviços com qualidade e o alcance dos objetivos estratégicos.

4) Grupo *viabilizador tecnologia*: responsável pela sugestão de estratégias (ações e projetos) capazes de automatizar os processos (identificação, criação, armazenamento, divulgação e aplicação do conhecimento organizacional) e as ferramentas de GC (banco de talentos, trilhas de desenvolvimento, entre outros).

5) Grupos A e B – *lacunas de conhecimento*: responsáveis pela identificação de lacunas de conhecimento na organização. Como o grupo era composto por oficiais e praças dos níveis estratégico, tático e operacional e, como estavam presentes os integrantes do Comitê de GC Setorial, composto por dois oficiais de cada uma das doze áreas de negócio da organização, esta amostra conseguiu representar a instituição em suas diversas instâncias organizacionais e traduzir a realidade e necessidades de maneira realista e abrangente.

5.7 Validação dos pré-projetos de GC

Os representantes do Núcleo de Gestão do Conhecimento da PMMG, após a realização do 2º *workshop,* estruturaram as sugestões dos grupos de viabilizadores e dos dois grupos que identificaram as lacunas do conhecimento e as encaminharam para os integrantes do Comitê de GC.

Os integrantes do Comitê de GC Setorial receberam as sugestões dos grupos *viabilizadores* e dos grupos *lacunas do conhecimento*, e, após análise, encaminharam-nas para validação das diretorias responsáveis pelas áreas de resultado afetas a cada sugestão.

Após análise e validação das propostas, foi apresentado o parecer de cada diretor ao Comitê de GC Setorial e priorizados os seguintes pré-projetos para a melhoria dos viabilizadores de GC na instituição:

- viabilizador liderança: realização de palestra ao alto comando da organização;
- viabilizador pessoas: implantação da gestão por competências na instituição e de criação de banco de talentos;
- viabilizador processos: criação da modelagem e informatização dos processos de gestão operacional, inteligência preditiva e gestão da educação profissional; e
- viabilizador tecnologia: criação e desenvolvimento do sistema Business Processes Management System (Sistema BPMS) para automação dos processos críticos e dos macroprocessos da organização.

Quanto às lacunas do conhecimento, foram validados os pré-projetos a seguir para eliminar as lacunas de conhecimento identificadas durante o 2º *workshop*.

1) Projeto de melhoria da qualidade do ensino nos Colégios Tiradentes da PMMG, por meio da aquisição de conhecimento das práticas realizadas pelas dez primeiras escolas mineiras com melhor resultado no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).
2) Projeto de implantação de metodologia de gestão da inovação na PMMG, de forma a criar ferramentas capazes de conhecer as boas ideias e boas práticas dos servidores e transformá-las em projetos.
3) Projeto para capacitação dos comandantes de unidade operacional e chefes de centro administrativo nas disciplinas de gestão estratégica; gerenciamento de projetos e gestão por processos.

5.8 Elaboração e execução dos projetos de GC

Após elaborados, os pré-projetos foram apresentados à chefia da ADO e priorizados da forma a seguir.

Projetos a serem executados em 2014:

- palestra ao alto comando da organização;
- modelagem e informatização dos processos de gestão operacional, inteligência preditiva e gestão da educação profissional;
- criação e desenvolvimento do sistema BPMS; e
- implantação de metodologia de gestão da inovação na PMMG.

Projetos a serem implantados em 2015:

- implantação da gestão por competências;
- criação de banco de talentos;
- capacitação dos oficiais comandantes e chefes em gestão estratégica; gestão de projetos e gestão por processos; e
- melhoria da qualidade do ensino no Colégio Tiradentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Elaborados e aprovados os planos estadual e setoriais de gestão do conhecimento, estes encontram-se, ao longo do ano de 2014, em fase de implantação. Ainda que a condução das atividades esteja se dando em ritmos diferenciados, são relevantes os impactos já observados, mesmo em caráter preliminar.

O primeiro benefício foi a introdução formal do tema da gestão do conhecimento na agenda de toda a administração pública estadual, com boa receptividade na grande maioria dos órgãos e entidades.

Observou-se, ainda, um movimento de revisão e fortalecimento das políticas organizacionais de gestão de pessoas e de processos, em consonância com os conceitos e princípios da gestão do conhecimento. Muitas das iniciativas em curso, promovidas pelas áreas centrais da Seplag e pelos órgãos/entidades, foram incorporadas formalmente aos planos estratégicos de GC.

Também foram observados avanços na cultura da explicitação e do compartilhamento de conhecimentos entre os servidores públicos estaduais, sendo que o tema da gestão do conhecimento passou a ser efetivamente incorporado ao discurso das equipes.

As iniciativas setoriais são conduzidas sob a responsabilidade direta dos respectivos Comitês Setoriais de Gestão do Conhecimento, que deverão reportar-se periodicamente à coordenação técnica estadual quanto ao andamento das atividades e os resultados obtidos, de modo a viabilizar o cumprimento das diretrizes de monitoramento da Política Estadual de Gestão do Conhecimento, em conformidade com o disposto na Resolução Seplag nº 55, de 27 de julho de 2012.

No tocante ao Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, o quadro 6 destaca algumas iniciativas já implementadas, conduzidas por unidades da Seplag, notadamente: Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos; Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional/Escritório Central de Resultados em Processos; Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional; Superintendência Central de Governança Eletrônica; Assessoria de Melhoria da Gestão; e Assessoria de Gestão da Informação.

QUADRO 6
Iniciativas de GC implementadas na Seplag de Minas Gerais

Iniciativas implementadas	Treinamento introdutório gerencial para os novos servidores públicos estaduais
	Trilhas do desenvolvimento, com dois perfis: competências gerenciais e essenciais dos servidores públicos estaduais
	Programa de cursos das unidades centrais da Seplag para os servidores públicos estaduais
	Capacitação em modelagem de processos, vinculada ao projeto *Gestão de processos em foco*
	Desenvolvimento de um modelo para gestão de comunidades de prática na administração pública estadual
	Desenvolvimento de ferramenta tecnológica para gestão de comunidades de prática virtuais
	Desenvolvimento de um banco de ideias para promoção da inovação governamental

Elaboração dos autores.

Outras importantes iniciativas estão em fase de discussão e/ou em desenvolvimento, relacionadas com a especificação das *trilhas do desenvolvimento* das competências técnicas dos servidores públicos estaduais, a partir de projeto-piloto já implementado; estruturação de práticas de incentivos e reconhecimento dos servidores públicos estaduais; e desenvolvimento de um repositório informacional congregando conteúdos de cunho estratégico para a administração pública estadual.

Encontram-se pendentes, podendo integrar uma futura onda de implementações: o desenvolvimento de metodologia para mapeamento do conhecimento vinculado às competências organizacionais; a estruturação de uma Sala de Situação Estratégica; e a elaboração de narrativas (*storytelling)* em torno de marcos estratégicos da administração pública estadual.

A primeira diz respeito à especificação de modelo e processos para a identificação e análise de lacunas (*gaps)* de conhecimentos estratégicos para a gestão pública estadual, vinculados às competências essenciais, gerenciais e técnicas; a segunda está relacionada com a implantação da prática de *inteligência social*, com a sistematização e análise de informações estratégicas para subsidiar a tomada de decisão pelos gestores públicos. A terceira compreende a elaboração de *cases* e a gravação de vídeos em torno de temas relevantes para subsidiar os processos de capacitação interna e para compor a memória organizacional.

Por fim, vale destacar que os trabalhos relacionados com a discussão e implementação da gestão do conhecimento na administração pública estadual suscitaram um conjunto de importantes reflexões, a seguir sintetizadas.

1) O patrocínio da alta administração é pré-requisito para o êxito da gestão do conhecimento. Os órgãos e entidades que contaram com maior apoio e envolvimento da alta administração apresentaram menos dificuldades para o andamento das atividades.
2) É de fundamental importância a sensibilização e o envolvimento dos líderes desde o início do processo, como força motriz para a consolidação da cultura da gestão do conhecimento junto às equipes. Mostrou-se bastante eficiente a sensibilização em "ondas", mediante a realização de reuniões internas sequenciais, iniciando-se com o alto escalão, passando pela gerência média e posteriormente pelas equipes técnicas, no âmbito de cada órgão/entidade.
3) É imprescindível o estabelecimento de uma governança, com a definição de papéis e responsabilidades e formalização das atividades, de modo a tornar claras e rotineiras as funções vinculadas à gestão do conhecimento. Na experiência de Minas Gerais, muitas foram as iniciativas de regulamentação mediante resoluções internas, por recomendação do Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento.

4) Outro fator determinante para o êxito das iniciativas está relacionado com o envolvimento direto e comprometimento das unidades centrais de recursos humanos, comunicação e tecnologia da informação, sustentáculos da gestão do conhecimento. Em Minas Gerais, tais profissionais não apenas estiveram presentes às discussões desde a fase de concepção das estratégias e práticas de GC, como são responsáveis pela coordenação e execução destas em suas respectivas esferas de atuação.

5) É importante o mapeamento prévio e a incorporação das iniciativas em curso ao Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento, de modo a otimizar e racionalizar os trabalhos do ponto de vista operacional e financeiro. Este ponto é também importante para mostrar que a gestão do conhecimento, muitas vezes, já faz parte da rotina de trabalho das equipes carecendo, via de regra, apenas de mais organização, direcionamento e integração das iniciativas, que devem ser focadas em resultados.

6) Outro ponto de destaque na experiência de Minas Gerais foi o envolvimento direto das unidades coordenadoras das políticas centrais da administração pública estadual, vinculadas à Seplag de Minas Gerais, na estruturação das estratégias e práticas de gestão do conhecimento. Este aspecto foi fundamental para a avaliação e viabilização das iniciativas propostas, proporcionando maior objetividade às discussões.

7) Também ficou evidenciada a importância da adoção de um método participativo durante todo o processo, dado que a gestão do conhecimento é um "negócio de pessoas", diretamente influenciada pela cultura organizacional. Tal característica mostrou-se fundamental para conferir legitimidade ao processo.

8) A adoção de um método simples e transparente também foi um fator bastante positivo na experiência de Minas Gerais, viabilizada pela parceria técnica formalizada com o Ipea. A credibilidade técnica do instituto foi um elemento determinante para a maior receptividade à proposta.

A experiência da Polícia Civil até agora tem mostrado que a participação da liderança no processo de implantação da gestão do conhecimento foi e tem sido fundamental para alavancar as ações e práticas desenvolvidas. A liderança tem dirigido o esforço de implementação da GC. Isto conferiu legitimidade ao processo e garantiu envolvimento dos órgãos superiores por meio de seus representantes.

A instituição de uma estrutura de governança também contribuiu para a formalização das iniciativas de GC. A Polícia Civil estabeleceu uma estrutura de governança que envolveu desde a instância superior, responsável pela tomada de decisão na organização, representada pela chefia da Polícia Civil até servidores do nível operacional.

Também foi fundamental o envolvimento das coordenações técnica e executiva no processo de desenvolvimento do Plano de Gestão do Conhecimento. Por representar os órgãos da Polícia Civil, são os principais atores do processo e que têm condições de trazer à discussão as mais latentes necessidades da instituição.

A Polícia Civil tem trabalhado no sentido de institucionalizar uma nova perspectiva em que as iniciativas de GC sejam reconhecidas como ferramentas de melhoria contínua dos processos relacionados às atribuições constitucionais de polícia judiciária, conferindo à Polícia Civil impactos positivos na qualidade dos serviços prestados à população, na eficiência e na utilização dos recursos públicos e na efetividade da atividade finalística de investigação criminal. Para as próximas etapas, espera-se que este seja o primeiro passo para a sedimentação de uma cultura de aprendizagem e inovação que priorize a identificação, o compartilhamento, o armazenamento e a aplicação do conhecimento.

Finalmente, o MGCAPB, assim como a metodologia para a implementação do Plano de Gestão do Conhecimento, atendeu às necessidades da Política Militar de Minas Gerais, adequando-se perfeitamente à estrutura e cultura organizacional e atendendo ao novo modelo de gestão governamental.

A metodologia de elaboração do PGC permite identificar as lacunas de GC a partir das lacunas estratégicas e define a correlação entre ambas, bem como estabelece metodologias de gestão com base em objetivos, estratégias, indicadores, metas e projetos, todas ferramentas da administração gerencial utilizadas atualmente pelos gestores da Polícia Militar de Minas Gerais.

Desde a aplicação da MGCAPB na Polícia Militar, os gestores começaram a entender e valorizar a GC, tendo sido produzidas três monografias sobre o tema.

1) *Prevenção da oferta de drogas pelas Companhias Tático-Móvel da 1ª Região de Polícia Militar: análise com foco na gestão do conhecimento*. Autor: Maj. PM Micael Henrique Silva.
2) *Análise do ambiente de informações na atividade do coordenador de policiamento das unidades da 1ª RPM sob o enfoque da gestão do conhecimento*. Autor: Cap. Marcos Afonso Pereira.
3) *A conversão do conhecimento organizacional entre as atividades de inteligência e de policiamento ostensivo na 1ª Região de Polícia Militar de Minas Gerais*. Autor: Maj. Washington Ferreira dos Santos.

Portanto, conclui-se que a assessoria do Ipea na aplicação da MGCAPB possibilitou que a equipe de gestão estratégica da PMMG se qualificasse e planejasse a implantação da gestão do conhecimento na instituição, devidamente alinhada ao planejamento estratégico e à cultura organizacional.

A experiência do governo do estado de Minas Gerais mostra que tanto o modelo como a metodologia de implementação da gestão do conhecimento propostos no livro publicado pelo Ipea podem ser úteis a outros governos estaduais (Batista, 2012). No entanto, como a experiência da Seplag/MG, da PCMG e da PMMG e o início da implementação dos planos estaduais e setoriais de GC são ainda muito recentes, não é possível ainda avaliar o impacto das iniciativas de GC no desempenho das instituições. Por isso, recomenda-se a realização de estudos nos próximos anos para verificar a existência de relação de causa e efeito entre as práticas de GC implantadas e os resultados organizacionais, isto é: aumento da eficiência dos processos de trabalho, melhoria da qualidade dos serviços prestados à população e efetividade dos programas e projetos.

REFERÊNCIAS

APO – ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management**: facilitator´s guide. 2009. Disponível em: <http://goo.gl/Uq1t3I>. Acesso em: 11 out. 2014.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, F. F. *et al*. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Brasília: Ipea, 2014. (Texto para Discussão, n. 1941).

BEAMISH, N. G.; ARMISTEAD, C. G. Selected debate from the arena f knowledge management: new endorsements for established organizational practices. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, p. 101-111, 2001.

BLACKLER, F. *et al*. Editorial introduction: knowledge workers and contemporary organizations. **Journal of Management Studies**, v. 30, p. 851-862, 1993.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 6. ed. São Paulo: Futura, 2001.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, 109-122, 1996.

JASIMUDDIN, S. M. Disciplinary roots of knowledge management: A theoretical review. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 14, 171-180, 2006.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag). Resolução nº 55, de 27 de julho de 2012. Institui a governança setorial da política para a gestão do conhecimento, no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), e revoga a Resolução Seplag nº 5, de 20 de janeiro de 2012. Belo Horizonte: Seplag, 2012a.

_____. Secretaria de Estado e Planejamento e Gestão. **Gestão do conhecimento**: quem compartilha aprende (cartilha). Belo Horizonte: Seplag, 2012b.

_____. Polícia Militar. **Sistema de gestão estratégica 2012-2015**. Belo Horizonte: Seplag, 2012c.

NONAKA, A dynamic theory of organizational knowledge. Organization Science, v. 5, p. 14-37, 1994.

SCARBROGUH, H. *et al*. Professional media and management fashion: the case of knowledge management. **Scandinavian Journal of Management**, v. 21, p. 197-208, 2005.

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

ANEXO A

RESOLUÇÃO Nº 55 DE 27 DE JULHO DE 2012.

Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão do Conhecimento, no âmbito da Administração Direta e Indireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

A **SECRETÁRIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS**, no uso da atribuição prevista no art. 93, §1º, da Constituição do Estado, e tendo em vista o disposto no art. 211, incisos X e XI da Lei Delegada nº 180 de 20 de janeiro de 2011,

RESOLVE:

Art. 1º Fica instituída, no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento, tendo como objetivos:

I – agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo à Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;

II – aprimorar o atendimento ao cidadão, mediante o uso eficiente e eficaz do conhecimento organizacional;

III - promover maior retenção e a proteção do conhecimento gerado, mediante estruturação e preservação da memória organizacional;

IV – promover a maior transparência da gestão pública estadual, mediante a disponibilização de informações qualificadas e de interesse da sociedade civil;

V – estimular a inovação governamental, mediante a criação de instrumentos que viabilizem a identificação de novas idéias junto aos servidores públicos e à sociedade civil;

VI - subsidiar o processo de tomada de decisão governamental, mediante a geração de inteligência estratégica suportada pelo monitoramento de informações estratégicas; e

VII - incrementar a produtividade do trabalho dos servidores públicos estaduais, mediante a eliminação de esforços em duplicidade, celeridade na recuperação de informações e maior confiabilidade das informações disponibilizadas.

Art. 2º. São diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento:

I - estruturação e democratização do acesso aos conhecimentos gerados no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, em consonância com a política de segurança da informação;

II - promoção de uma cultura de aprendizado organizacional contínuo, ancorada na valorização e no aprimoramento permanente do capital intelectual;

III - promoção de uma cultura de colaboração que preconize a horizontalidade do fluxo de informações e a estruturação de redes para o compartilhamento;

IV - consonância com as melhores práticas de gestão do conhecimento disponíveis no mercado que possam orientar as iniciativas desenvolvidas na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;

V - adoção de métodos participativos para a concepção, acompanhamento e avaliação dos resultados das práticas de gestão do conhecimento;

VI - utilização de modernas e inovadoras ferramentas e aplicações de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação – como suporte à implementação das práticas de gestão do conhecimento; e

VII – interação com a sociedade civil, em consonância com os princípios da gestão para a cidadania.

Art. 3º A Política de Gestão do Conhecimento será coordenada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, por intermédio de Comitê Executivo Estadual, que terá as seguintes atribuições:

I - identificar as necessidades de gestão do conhecimento na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;

II - identificar, promover e coordenar a implementação de práticas de gestão do conhecimento junto à Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;

III - alinhar o planejamento da gestão do conhecimento com a estratégia de atuação do Governo do Estado de Minas Gerais;

IV - promover a disseminação das práticas desenvolvidas no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual junto às demais instâncias de governo;

V - realizar *benchmarking* das experiências de gestão do conhecimento no setor público e privado;

VI - definir as estratégias de comunicação a serem desenvolvidas para a implantação das práticas de gestão do conhecimento na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;

VII - acompanhar a implantação das práticas de gestão do conhecimento na Administração, Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e zelar pela adequada execução das mesmas; e

VIII - propor indicadores e monitorar os resultados das práticas de gestão do conhecimento adotadas na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Parágrafo único. O Comitê Executivo Estadual da Política de Gestão do conhecimento terá a sua composição estabelecida em Resolução da SEPLAG.

Art. 4º Cabe aos órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, nas respectivas esferas de atuação, elaborar e implementar programas voltados à Política de Gestão do Conhecimento.

Parágrafo único. Cabe à SEPLAG orientar, promover e acompanhar, junto aos órgãos e entidades de que trata o *caput*, a execução das práticas de gestão do conhecimento.

Art. 5º São instrumentos da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual:

I – Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;

II – Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento dos Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;

III – Relatório semestral de monitoramento dos Planos Estratégicos de Gestão do Conhecimento dos Órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual; e

IV – Relatório anual de avaliação do Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

§ 1º Caberá ao Comitê Executivo Estadual da Política de Gestão do Conhecimento desenvolver e implementar o plano estratégico de gestão do conhecimento da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, bem como elaborar e divulgar o relatório anual de avaliação.

§ 2º Compete a cada órgão e entidade da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual elaborar e implementar os seus planos de gestão do conhecimento, conforme as diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento e do plano estratégico de gestão do conhecimento da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, bem como elaborar e divulgar os relatórios semestrais de monitoramento dos planos.

Art. 6º Os órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual deverão priorizar ações de capacitação constantes de sua programação e que contemplem a qualificação do corpo funcional nas áreas de gestão do conhecimento.

Art. 7º Caberá à SEPLAG, em complemento às ações desenvolvidas pelos órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, promover e executar as ações de capacitação dos servidores acerca de temas afetos à gestão do conhecimento.

Art. 8° Os órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual deverão contemplar, em seus programas e ações, as atividades e recursos orçamentários destinados ao planejamento, execução, monitoramento, acompanhamento e avaliação das ações em gestão do conhecimento.

Parágrafo único. Deverá ser utilizada, preferencialmente, a captação de recursos externos, em parceria com a SEPLAG.

Art. 9º A SEPLAG editará normas complementares para execução desta resolução.

Art. 10. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Belo Horizonte, 27 de julho de 2012.

Renata Maria Paes de Vilhena

Secretária de Estado de Planejamento e Gestão

ANEXO B

Gestão do Conhecimento
(Quem compartilha aprende)

GOVERNO DE MINAS
PLANEJAMENTO E GESTÃO

Plano Estadual de Gestão do Conhecimento

Agosto de 2013

FICHA TÉCNICA

Antonio Augusto Junho Anastasia
Governador

Alberto Pinto Coelho
Vice-Governador

Renata Maria Paes de Vilhena
Secretária de Estado de Planejamento e Gestão

Paulo Sérgio Martins Alves
Secretário-Adjunto de Estado de Planejamento e Gestão

Adriane Ricieri Brito
Subsecretária de Gestão da Estratégia Governamental - SUGES

Responsável

Margarida Maria Souto Fantoni
Assessora Chefe da Assessoria de Gestão da Informação - AGI

Equipe técnica

Angélica Torquette Rovedo

Helena Alaíde Mortimer Macedo

Larissa Souza Batista

Luciana Santos Prado

Rômulo de Barros Teixeira

Tiago Aroeira Marliere

Estagiários

Nathalie Cristine Dias dos Santos

Wellington Pereira de Moura

AGRADECIMENTOS

A realização do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento demandou tempo, energia e dedicação de diversos Órgãos e Entidades que compõem o Poder Executivo do Governo do Estado de Minas Gerais. A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso desta empreitada, a Coordenação Técnica Estadual de Gestão do Conhecimento deixa registrado o seu muito obrigado por essa profícua colaboração.

Ao IPEA, na pessoa do Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista, agradecemos pelo suporte técnico prestado na elaboração deste plano, o que muito contribuiu para o sucesso dos trabalhos.

LISTA DE SIGLAS

AGEI – Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

AGI – Assessoria de Gestão da Informação

AMG – Assessoria de Melhoria da Gestão

APO – Asian Productivity Organization

ASCOM – Assessoria de Comunicação Social

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BPM – Business Process Management

BPMN – Business Process Management Notation

CMS – Content Management System

DCPOP – Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos

EPE – Escritório de Prioridades Estratégicas

GC – Gestão do Conhecimento

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LMS – Learning Management System

NCGERAES – Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional

NCIM – Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional

OGE – Ouvidoria Geral do Estado de Minas Gerais

PMI – Project Management Institute

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

PRODEMGE – Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

SCGE – Superintendência Central de Governança Eletrônica

SCPRH - Superintendência Central de Política de Recursos Humanos

SEC – Secretaria de Estado da Cultura

SEGOV – Secretaria de Estado de Governo de Minas Gerais

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

SPGF – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças

SUBSECOM – Subsecretaria de Comunicação

SUGES – Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental

T.I. – Tecnologia da Informação

Sumário

1 – INTRODUÇÃO **7**

2 – OBJETIVOS **9**

3 – ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO **10**

4 – GOVERNANÇA **13**

5 – SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO **17**

6 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO **20**

7 – ANÁLISE CUSTO X BENEFÍCIO **21**

ANEXO 1: VIABILIZADORES DE GC **23**

Liderança: Sensibilização e Mobilização de Lideranças 24

Pessoas: Mapeamento do Conhecimento Organizacional 28

Pessoas: Motivação e Reconhecimento 33

Pessoas: Desenvolvimento de Competências 37

Pessoas: Comunicação Interna 43

Processos: Modelagem de Processos 55

Tecnologia: Disponibilização de Ferramentas Tecnológicas 59

ANEXO 2: LACUNAS DE CONHECIMENTO **73**

Métodos e Práticas de Gestão de Processos 74

Métodos e Práticas de Gestão de Projetos 80

Produção Técnica e Científica Vinculada a Temas Estratégicos 84

Informações sobre Ideias e Iniciativas de Inovação 89

Informações para o Processo Decisório 94

Informações Sobre Marcos Estratégicos 99

ANEXO 3: ESPECIFICAÇÃO CONCEITUAL DE PRÁTICAS DE GC **103**

Práticas de GC abordadas no Plano Estadual 104

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **106**

Plano Estadual de Gestão do Conhecimento

1 – INTRODUÇÃO

O Plano Estadual de Gestão do Conhecimento é o instrumento que materializa e viabiliza a implantação da Política de Gestão do Conhecimento no Governo de Minas, instituída por intermédio da Resolução Seplag no. 55, de 27/7/2012.

Elaborado em consonância com a metodologia desenvolvida no âmbito do IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada[1], vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos do Governo Federal, o Plano Estadual diz respeito à implementação de um conjunto integrado de iniciativas e práticas de Gestão do Conhecimento, traduzindo uma agenda intersetorial de prioridades e necessidades compartilhadas pelas diversas Entidades e Órgãos da Administração Direta e Indireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Com este enfoque, de caráter inovador e inédito no setor público brasileiro, busca-se agregar esforços e otimizar resultados em prol da melhoria das políticas públicas estaduais e, consequentemente, da qualidade dos serviços prestados à população.

As ações a serem desenvolvidas foram balizadas pela reflexão em torno das cinco principais atividades do processo de Gestão do Conhecimento, segundo o escopo delimitado pela metodologia IPEA, relativamente à identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. A natureza e a relevância de tais atividades são descritas a seguir.

a) **Identificação:** corresponde à fase inicial do processo, quando é realizado o mapeamento dos conhecimentos considerados críticos para a execução da estratégia organizacional e as respectivas lacunas do saber. Conhecimento crítico, neste contexto, é aquele que apresenta uma ou mais das seguintes características:
   - é relevante para a execução da estratégia;
   - traduz um risco para a operação;
   - é difícil de ser recuperado;
   - garante sustentabilidade para a organização.

[1] Metodologia desenvolvida pelo pesquisador Dr. Fábio Ferreira Batista, autor do livro "Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão".

b) **Criação:** diz respeito à eliminação das lacunas de conhecimento mapeadas na atividade de identificação, seja por intermédio da geração de conhecimento novo ou da captação de conhecimento já existente externamente à organização.

c) **Armazenamento:** compreende as atividades de codificação e de sistematização do conhecimento, intimamente relacionadas com aspectos tecnológicos. Visa a preservação e a proteção do conhecimento, ainda que de forma parcial, dado que a verdadeira essência deste é tácita, residindo na mente das pessoas.

d) **Compartilhamento:** o conhecimento tácito, quanto mais sutil e complexo, mais difícil de ser absorvido por intermédio apenas da divulgação de memorandos e documentos, sejam impressos ou virtuais, embora tais mecanismos sejam úteis e práticos. É fundamental a adoção de iniciativas que viabilizem a troca de ideias e experiências de forma contínua e sistemática, sempre no domínio da prática e vinculada a um contexto.

e) **Aplicação:** diz respeito à efetiva utilização e reutilização do conhecimento, de modo a agregar valor e inovar nos serviços prestados. Deve-se destacar que o simples ato de tornar o conhecimento disponível, mediante sua codificação e disseminação, não implica em sua transferência, que está associada à efetiva aplicação mediante a incorporação do conhecimento nos processos organizacionais.

O Plano Estadual de Gestão do Conhecimento foi elaborado contando com a contribuição das diversos Órgãos e Entidades do Poder Executivo da Administração Pública Estadual. Seu conteúdo reflete um conjunto de necessidades e prerrogativas básicas para o aprimoramento da gestão pública estadual, notadamente:

- Explicitação, organização, armazenamento e disseminação de conhecimentos estratégicos, visando a reaplicação tempestiva dos mesmos.

- Compartilhamento de ideias e experiências em torno da execução das estratégias e respectivos programas governamentais. A carência deste compartilhamento gera retrabalho e, consequentemente, atrasos e maiores custos de execução.

- Transferência do conhecimento tácito adquirido com a experiência dos servidores ao longo de sua carreira, no que tange aos processos gerenciais e finalísticos. Deve-se destacar que, a cada nova gestão, o quadro de pessoal é em grande parte renovado, sendo que as pessoas que saem levam consigo os conhecimentos críticos para a execução das estratégias organizacionais.

- Monitoramento sistemático do ambiente informacional externo e interno, de modo a detectar oportunidades e ameaças relacionadas com a execução das prioridades de Governo, gerando inteligência estratégica para subsidiar o processo decisório.

- Captação e estruturação de informações relacionadas com as ideias, percepções e sugestões da sociedade civil em torno das políticas públicas estaduais, de modo a ampliar a eficácia e efetividade das mesmas.

2 – OBJETIVOS

O Plano guarda consonância com os objetivos geral e específicos da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual, apontados na Resolução Seplag no. 55, de 27/7/2012:

Objetivo geral:

Agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo ao Governo Estadual.

Objetivos específicos:

I – Aprimorar o atendimento ao cidadão, mediante o uso eficiente e eficaz do conhecimento organizacional;

II – Promover a maior retenção e proteção do conhecimento gerado na Administração Pública Estadual, mediante a estruturação e preservação da memória organizacional;

III – Promover a maior transparência da gestão pública estadual, mediante a disponibilização de informações qualificadas e de interesse da sociedade civil.

IV – Estimular a inovação governamental, mediante a criação de instrumentos que viabilizem a identificação de novas ideias junto aos servidores públicos e a sociedade civil;

V – Subsidiar o processo de tomada de decisão governamental, mediante a geração de inteligência estratégica suportada pelo monitoramento de informações estratégicas;

VI – Incrementar a produtividade do trabalho dos servidores públicos estaduais, mediante a eliminação de esforços em duplicidade, maior rapidez na recuperação de informações e maior confiabilidade das informações disponibilizadas.

Os resultados imediatos das iniciativas e práticas abordadas pelo Plano Estadual de Gestão do Conhecimento são abaixo relacionados:

- **Consolidação de uma cultura de colaboração entre os servidores**, mediante a formalização e disseminação de ambientes físicos e virtuais para a troca de ideias e experiências, bem como estruturação de políticas internas de valorização às iniciativas de compartilhamento de conhecimentos.

- **Ampliação do aprendizado individual e organizacional**, gerando maior capacidade dos servidores para a resolução de problemas, mediante a consolidação da gestão por competências e fortalecimento da política de desenvolvimento de pessoas.

- **Aumento das iniciativas de inovação governamental** nos serviços públicos e processos internos e finalísticos, mediante o estímulo à apresentação de ideias e sugestões que possam ser implantadas e replicadas nos diversos órgãos da Administração Pública Estadual.

- **Elevação do grau de estruturação da memória organizacional**, mediante a explicitação e registro dos principais marcos institucionais, bem como a estruturação de repositórios de informações vinculadas a conhecimentos estratégicos para a gestão pública estadual.

- **Aprimoramento do processo decisório**, mediante a sistematização e qualificação de informações estratégicas intervenientes à execução das estratégias governamentais, extraídas dos ambientes interno e externo.

3 – ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

A estratégia de intervenção do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento preconiza duas abordagens complementares, ou seja, **Viabilizadores Estratégicos** e **Lacunas de Conhecimento**, em consonância com a metodologia desenvolvida no âmbito do IPEA e incorporada pelo Governo de Minas, cujas iniciativas são apresentadas nos anexos. A natureza de tais abordagens é especificada a seguir.

3.1 – VIABILIZADORES ESTRATÉGICOS

Dizem respeito a temas fundamentais voltados para a criação/consolidação de condições adequadas para que as práticas de Gestão do Conhecimento possam ser eficazes. As iniciativas decorrentes desta abordagem foram definidas com base nas conclusões derivadas do Diagnóstico de Maturidade preconizado pela metodologia IPEA[2], previamente realizado, tendo sido identificadas oportunidades de melhoria relacionadas com quatro abordagens de intervenção: Liderança, Pessoas, Processos e Tecnologia.

[2] Com base no método APO – Asian Productivity Organization.

a) Liderança
- Sensibilização e Mobilização de Lideranças.

b) Pessoas
- Mapeamento do Conhecimento Organizacional;
- Motivação e Reconhecimento;
- Desenvolvimento de Competências;
- Comunicação Interna.

c) Processos
- Modelagem de Processos.

d) Tecnologia
- Disponibilização de Ferramentas Tecnológicas.

Os respectivos Planos de Ação encontram-se especificados no Anexo 1. Na sequência, são apresentadas as principais características das iniciativas apontadas.

VIABILIZADORES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

CATEGORIA	INICIATIVA DE GC	ATIVIDADE DO PROCESSO DE GC
LIDERANÇA	Sensibilização/capacitação de líderes	Transferência
PESSOAS	Mapeamento de competências técnicas	Criação
	Educação Corporativa (Capacitação à Distância, Treinamento Introdutório, Trilhas do Desenvolvimento, Cursos das Unidades Centrais da Seplag).	Criação
	Mapeamento do conhecimento vinculado a competências organizacionais	Transferência
	Comunicação Interna	Transferência
	Política de Reconhecimento	Transferência
PROCESSOS	Capacitação em Modelagem de Processos	Codificação
TECNOLOGIA	EAD, Comunidades de Prática Virtuais, Repositório digital, Banco de Ideias, Sala de Situação Estratégica	Codificação

3.2 – LACUNAS DE CONHECIMENTO

Dizem respeito ao diferencial entre o que a organização deveria saber para a adequada execução das estratégicas e o que ela realmente sabe, ou seja, são sinalizadores dos principais problemas ou fragilidades organizacionais no que tange à dimensão do conhecimento que, neste sentido, apresenta-se como um insumo crítico para o alcance dos resultados esperados.

As iniciativas preconizadas pelo Plano Estadual estão relacionadas com a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento vinculadas a lacunas de conhecimento de natureza transversal e recorrente em relação aos diversos enfoques da atuação governamental, identificadas no âmbito de grupos de trabalho multidisciplinares constituídos especialmente para essa finalidade, contando com a participação de representantes de todos os Órgãos e Entidades da Administração Pública estadual.

Foram selecionadas 06 (seis) lacunas de conhecimento:

1. Métodos e práticas de gestão de processos
2. Métodos e práticas de gestão de projetos
3. Produção técnica e científica vinculada a temas estratégicos
4. Informações sobre ideias e iniciativas de inovação
5. Informações para o processo decisório
6. Informações sobre marcos estratégicos

Na sequência, são apresentadas as principais características das iniciativas apontadas. Os respectivos Planos de Ação encontram-se especificados no Anexo 2.

LACUNAS DE CONHECIMENTO

LACUNA	INICIATIVA DE GC	ATIVIDADE DO PROCESSO DE GC
Métodos e práticas de gestão de processos	Capacitação (workshops de sensibilização)	Criação
	Comunidade de Prática (modelo de gestão e ferramenta virtual)	Transferência
Métodos e práticas de gestão de projetos	Comunidade de Prática (modelo de gestão e ferramenta virtual)	Transferência
Produção técnica e científica vinculada a temas estratégicos	Repositório digital (Biblioteca Digital)	Criação
Informações sobre ideias e iniciativas de inovação	Repositório digital (Banco de Ideias)	Criação
Informações para o processo decisório	Inteligência Social (modelo de gestão e ferramenta virtual)	Criação
Informações sobre marcos estratégicos	*Storytelling*	Transferência
	Cases	Transferência

4 – GOVERNANÇA

A Governança tem como foco a Política Estadual de Gestão do Conhecimento e foi definida em consonância com a metodologia desenvolvida no âmbito do IPEA e incorporada pelo Governo de Minas. Será exercida por intermédio de quatro instâncias:

- Coordenação Técnica, responsável pela proposição, monitoramento e avaliação do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, bem como pela orientação e acompanhamento dos Planos Setoriais, representada pela Assessoria de Gestão da Informação - AGI, vinculada à Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental da Seplag.

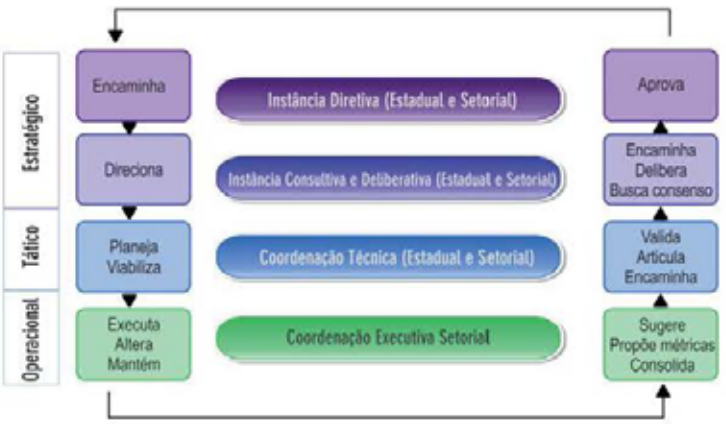
- Instância Consultiva e Deliberativa, responsável pela validação e promoção do Plano Estadual e dos Planos Setoriais de Gestão do Conhecimento, representada por um Comitê composto por 16 Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual.

- Coordenação Executiva, responsável pela execução do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, mediante a constituição e acompanhamento de equipes multidisciplinares de GC, em consonância com as estratégias e práticas especificadas, sendo também representada pela Assessoria de Gestão da Informação – AGI.

- Instância Diretiva: responsável pela análise e aprovação das deliberações encaminhadas pela Instância Consultiva e Deliberativa, representada pela Secretária de Estado de Planejamento e Gestão.

A figura abaixo ilustra as instâncias acima abordadas e as responsabilidades a elas atribuídas.

GOVERNANÇA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO



Na sequência, é apresentado o detalhamento dos papéis e atribuições vinculados ao modelo de Governança.

INSTÂNCIA CONSULTIVA E DELIBERATIVA ESTADUAL (Comitê Estadual)	
PAPEL MEMBROS	Validação e promoção da Estratégia e do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento
ATRIBUIÇÕES	Validar o Plano Estratégico Estadual de Gestão do Conhecimento, em consonância com a estratégia de atuação do Governo do Estado de Minas Gerais;
	Promover a implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Estadual e zelar pela adequada execução da mesma;
	Estimular o compartilhamento e integração de iniciativas desenvolvidas no âmbito da Administração Pública Estadual;
	Propor e aprovar estratégias de sensibilização e comunicação a serem desenvolvidas para a implantação e execução da Política Estadual de Gestão do Conhecimento;
	Propor e aprovar os instrumentos de monitoramento e avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento;
	Aprovar os Planos Estratégicos Setoriais de Gestão do Conhecimento, garantindo o alinhamento dos mesmos com o Plano Estratégico Estadual;
	Monitorar os resultados do Plano Estratégico Estadual e dos Planos Estratégicos Setoriais.
PAPEL UNIDADES CENTRAIS SEPLAG	Assessoramento técnico aos membros titulares e suplentes do Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento
ATRIBUIÇÕES	Prestar esclarecimentos acerca das políticas centrais da Seplag;
	Avaliar, mediante solicitação do Comitê Estadual, os impactos das políticas centrais da Seplag nas práticas e iniciativas vinculadas ao Plano Estadual de Gestão do Conhecimento;
	Propor, quando cabível, alternativas para compatibilização das políticas centrais da Seplag com as práticas e iniciativas vinculadas ao Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, submetendo-as à apreciação e aprovação da Alta Administração da Seplag.

COORDENAÇÃO TÉCNICA ESTADUAL (AGI - SUGES/SEPLAG)	
PAPEL	Proposição e condução da estratégia e execução do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento
ATRIBUIÇÕES	Identificar e monitorar as necessidades de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública Estadual;
	Elaborar a Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Estadual;
	Disseminar a política e a metodologia de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual e zelar pela sua adequada aplicação;
	Elaborar o Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Estadual;
	Coordenar a implantação da Política de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Estadual;
	Desenvolver e implementar metodologias, métodos e instrumentos de monitoramento e avaliação vinculados à política de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Estadual;
	Elaborar Termos de Referência em práticas de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Estadual;
	Realizar a coordenação técnica do Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento;
	Coordenar a implantação das experiências piloto de Gestão do Conhecimento desenvolvidas no âmbito da Administração Pública Estadual;
	Assessorar às Secretarias/Órgãos na implementação da Gestão do Conhecimento em suas respectivas unidades;
	Promover a realização de treinamentos dos servidores públicos no tocante aos conceitos, metodologia, métodos e instrumentos de monitoramento e avaliação vinculados a Política Estadual de Gestão do Conhecimento;
	Monitorar a execução da política de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública Estadual;
	Avaliar a eficiência e eficácia da política de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Estadual;
	Identificar e propor a adoção das melhores práticas de Gestão do Conhecimento desenvolvidas nas esferas pública e privada;
	Integrar as práticas de Gestão do Conhecimento desenvolvidas no âmbito das Secretarias/Órgãos, visando a criação de sinergias;
	Disseminar as práticas de Gestão do Conhecimento desenvolvidas no âmbito da Administração Pública Estadual junto às demais instâncias de governo e à sociedade em geral;
	Gerir os instrumentos de comunicação da Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública Estadual, zelando pela sua adequada utilização;
	Elaborar projetos visando a captação de recursos de fontes externas de financiamento para as práticas de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Estadual;
	Analisar e submeter os Planos Estratégicos Setoriais de Gestão do Conhecimento à aprovação do Comitê Estadual;
	Disseminar os resultados da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual.

INSTÂNCIA CONSULTIVA E DELIBERATIVA SETORIAL (COMITÊ SETORIAL)	
PAPEL	Validação e promoção da Estratégia Setorial de Gestão do Conhecimento no tocante ao Sistema Operacional do Órgão/Entidade
ATRIBUIÇÕES	Validar o Plano Estratégico Setorial, em consonância com a estratégia de atuação do Sistema/ Órgão/Entidade e em consonância com o Plano Estratégico Estadual;
	Promover a implementação do Plano Estratégico Setorial junto aos servidores do Sistema/ Órgão/Entidade e zelar pela adequada execução do mesmo;
	Estimular o compartilhamento e integração de iniciativas desenvolvidas no âmbito das Unidades do Sistema/Órgão/Entidade;
	Propor e validar estratégias de sensibilização e comunicação a serem desenvolvidas para a implantação e execução do Plano Estratégico Setorial;

COORDENAÇÃO TÉCNICA SETORIAL (Unidade indicada pela Secretaria/Órgão)	
PAPEL	Proposição e condução da Estratégia Setorial de Gestão do Conhecimento
ATRIBUIÇÕES	Coordenar a elaboração do Plano Estratégico Setorial de Gestão do Conhecimento em consonância com as diretrizes da Política Estadual de Gestão do Conhecimento e do Plano Estratégico Estadual de Gestão do Conhecimento articulando-se, para tanto, com os representantes do Sistema/Órgão/Entidade no Comitê Estadual, quando houver;
	Garantir a aderência do Plano Estratégico Setorial à estratégia do Sistema/Órgão/Entidade articulando-se, para tanto, com a AGEI - Assessoria de Gestão Estratégica ou unidade assemelhada, que deverá emitir parecer técnico sobre o assunto, mediante critérios definidos pela Coordenação Técnica Estadual;
	Submeter o Plano Estratégico Setorial à aprovação da Administração Superior;
	Encaminhar o Plano Estratégico setorial à Secretaria Executiva do Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento para análise e aprovação;
	Monitorar e avaliar o Plano Estratégico Setorial;
	Manter a direção envolvida e posicionada, subsidiando-a com informações para o processo decisório em torno da política de Gestão do Conhecimento no Sistema/ Órgão/Entidade.

COORDENAÇÃO EXECUTIVA SETORIAL (Unidade indicada pela Secretaria/Órgão)	
PAPEL	Execução do Plano Estratégico Setorial de Gestão do Conhecimento
ATRIBUIÇÕES	Implementar o Plano Estratégico Setorial;
	Mobilizar os atores internos para a implantação e gestão das práticas de Gestão do Conhecimento vinculadas às suas respectivas competências organizacionais;
	Gerir o portfólio de práticas e iniciativas vinculadas ao Plano Estratégico Setorial;
	Elaborar relatórios gerenciais acerca da execução do Plano Estratégico Setorial;
	Propor melhorias em torno das práticas e iniciativas vinculadas ao Plano Estratégico Setorial;
	Monitorar o funcionamento das ferramentas de TI relacionadas às práticas de Gestão do Conhecimento adotadas;
	Promover a sensibilização e engajamento dos servidores em torno da implantação e execução do Plano Estratégico Setorial;
	Manter os servidores permanentemente informados acerca da evolução das práticas e iniciativas vinculadas ao Plano Estratégico Setorial;
	Identificar e monitorar as necessidades de treinamento dos servidores do Sistema/ Órgão/Entidade sobre a Gestão do Conhecimento;
	Promover a realização de treinamentos dos servidores no tocante aos conceitos, metodologia, métodos e instrumentos de monitoramento e avaliação vinculados ao Plano Estratégico Setorial.

5 – SISTEMA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O sistema de monitoramento e avaliação tem como foco a Política Estadual de Gestão do Conhecimento, compreendendo os Planos Estratégicos em nível estadual e setoriais, tendo como base os seguintes instrumentos:

- ✓ Reuniões trimestrais de acompanhamento, sob a responsabilidade dos Comitês Estadual e Setoriais de GC;
- ✓ Relatórios trimestrais de acompanhamento, elaborados pelas Coordenações Técnicas Estadual e Setoriais de GC;
- ✓ Relatório anual de avaliação, com base em indicadores de esforço e resultados e de níveis de maturidade em Gestão do Conhecimento, também elaborados pelas Coordenações Técnicas Estadual e Setoriais de GC.

São consideradas três dimensões a partir das quais os Planos Estadual e Setoriais de Gestão do Conhecimento deverão ser avaliados:

5.1 – INDICADORES DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os indicadores tem o objetivo de avaliar a maturidade da administração pública estadual nessa área. O que se propõe é a reavaliação sistemática do grau de maturidade, com periodicidade anual, mediante a realização de grupos de discussão, de modo a aferir a sua evolução ao longo do tempo segundo a perspectiva dos próprios usuários da Gestão do Conhecimento.

Para esse acompanhamento, deverá ser utilizado o método APO (Asian Productivity Organization) incorporado pela metodologia IPEA, já empregado na etapa de diagnóstico vinculada ao processo de elaboração dos Planos Estadual e Setoriais.

A tipologia e exemplificação dos respectivos indicadores encontram-se abaixo detalhadas. A especificação completa dos indicadores selecionados será discutida e definida por grupo de trabalho constituído especialmente para esta finalidade.

INDICADORES DE MATURIDADE

Dimensão da Gestão do Conhecimento	Descrição do Indicador
Liderança de GC	Evolução do grau de maturidade da Liderança de GC
Pessoas	Evolução do grau de maturidade da Gestão de Pessoas
Processos	Evolução do grau de maturidade da Gestão de Processos
Tecnologia	Evolução do grau de maturidade da Gestão de TIC
Processos de GC	Evolução do grau de maturidade dos Processos de GC
Aprendizagem e Inovação	Evolução do grau de maturidade do Aprendizado e Inovação
Resultados da GC	Evolução do grau de maturidade dos Resultados da GC
Grau de Maturidade da GC	Evolução do grau de maturidade da Gestão do Conhecimento Organizacional

5.2 – INDICADORES DE PROCESSO

Os indicadores são representativos do esforço empreendido em torno das práticas de Gestão do Conhecimento, definidos em consonância com a natureza das mesmas:

- ✓ **Indicadores de geração de conhecimento:** Reportam-se às iniciativas da organização no tocante a geração de condições e ambientes que propiciem e estimulem a criação de novos conhecimentos.

- ✓ **Indicadores de codificação/armazenamento de conhecimento**: Avaliam processos de estocagem e gerenciamento de informações, a conversão do conhecimento tácito para o explícito.

- ✓ **Indicadores de disseminação/compartilhamento de conhecimento**: Estão ligados a processos de disseminação de conhecimentos na organização. Isso significa que gerir conhecimento requer não só administrar documentos ou lidar com sistemas informatizados, mas também cuidar do compartilhamento de experiências e de conhecimentos adquiridos entre os servidores, visando a sua efetiva transferência.

- ✓ **Indicadores de transferência/utilização de conhecimento**: Estão ligados ao efetivo aproveitamento dos conhecimentos nos processos organizacionais.

A tipologia e a exemplificação dos respectivos indicadores encontram-se descritas nos quadros abaixo. A especificação completa dos indicadores selecionados será discutida e definida por grupo de trabalho constituído especialmente para esta finalidade.

INDICADORES DE PROCESSO

Etapa do processo de GC	Descrição do indicador
Geração	Número de ideias/sugestões/recomendações apresentadas em torno de temas específicos
	Número de projetos válidos de inovação submetidos à análise organizacional
Codificação / armazenamento	Grau de atualização dos conteúdos de repositórios de informação/conhecimento
	Grau de satisfação de usuários com os conteúdos de repositórios de informação/conhecimento (qualidade, relevância, pertinência)
	Grau de satisfação dos usuários com as ferramentas dos repositórios de informação/conhecimento (usabilidade, rapidez, mecanismos de busca)
	Grau de estabilidade das ferramentas de gestão de conteúdos
Disseminação / compartilhamento	Grau de satisfação dos usuários com os meios de comunicação internos
	Número de grupos/fóruns de discussão em torno de conhecimentos específicos
	Número de comunidades de prática ativas
	Grau de efetividade das comunidades de prática
	Número de boas práticas e lições aprendidas disponibilizadas nos repositórios de informação/conhecimento
	Número de treinamentos realizados
	Grau de satisfação dos usuários com os treinamentos realizados (qualidade, relevância, aplicabilidade)
Transferência / utilização	Número de acessos aos repositórios de informação/conhecimento
	Número de ideias/sugestões incorporadas aos processos organizacionais
	Número de boas práticas implementadas e replicadas

5.3 – INDICADORES DE RESULTADOS

Os indicadores são relacionados com os objetivos estratégicos aos quais se vinculam o conjunto de práticas desenvolvidas. A tipologia e a exemplificação dos respectivos indicadores encontram-se detalhadas nos quadros abaixo. A especificação completa dos indicadores selecionados será discutida e definida por grupo de trabalho constituído especialmente para esta finalidade.

INDICADORES DE RESULTADO

Foco da GC	Descrição do Indicador
Ambiência organizacional	Evolução do Clima Organizacional
Eficiência organizacional	Grau de redução do retrabalho
	Redução do tempo médio de resolução de problemas
	Grau de melhoria nos processos organizacionais estratégicos
Eficácia organizacional	Grau de melhoria do processo decisório
	Grau de qualidade das estratégias organizacionais
Efetividade organizacional	Grau de satisfação dos clientes (internos ou externos) com as melhorias introduzidas nos processos organizacionais
	Grau de satisfação dos clientes (internos ou externos) com os serviços prestados
Aprendizado organizacional	Grau de aprendizado e desempenho individual
	Grau de aprendizado e desempenho das equipes

As três dimensões do Sistema de Avaliação são complementares, e a proposta de um modelo integrativo de avaliação pode aumentar a capacidade de mensurar os resultados da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Estadual.

Cabe destacar que tais indicadores deverão ser formatados de modo a aferir a evolução organizacional ao longo do tempo, bem como o diferencial de desempenho em relação a outras organizações, sempre que existirem parâmetros para tal.

6 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

São vários os aspectos intervenientes à execução das ações de Gestão do conhecimento, sendo determinantes para o sucesso das iniciativas. Devem-se destacar três grandes grupos de fatores críticos de sucesso:

Fatores culturais

- Sensibilização e conscientização de todos os envolvidos e partes interessadas;
- Política de incentivos para promover a participação e acesso às iniciativas;
- Equipes multidisciplinares com autonomia para o desenvolvimento de projetos;
- Abertura à participação do cidadão.

Fatores gerenciais

- Escopo do projeto bem delineado, com objetivos claros;
- Alinhamento forte com os objetivos estratégicos da organização;
- Adequação dos processos organizacionais;
- Simplicidade e funcionalidade das ações empreendidas;
- Definição de indicadores de desempenho;
- Capacitação das equipes técnicas para a gestão das ações de Gestão do Conhecimento.

Fatores estruturais e de financiamento

- Adequação da estrutura física e tecnológica;
- Disponibilidade de recursos humanos e financeiros.

Faz-se necessário o monitoramento criterioso e sistemático de tais fatores, de modo a assegurar a manutenção de uma ambiência organizacional favorável às iniciativas de Gestão do Conhecimento. Isso requer a participação e o envolvimento efetivo das unidades ou funções de Recursos Humanos, Comunicação, Tecnologia da Informação e Gestão Estratégica das Entidades e Órgãos da Administração Pública Estadual, amparadas pelo forte e inequívoco patrocínio da alta administração, a quem cabe garantir a sustentabilidade de tais requisitos.

7 – ANÁLISE CUSTO X BENEFÍCIO

Os custos relacionados com a implementação de um programa de Gestão do Conhecimento dizem respeito ao investimento de tempo dos servidores envolvidos, infraestrutura tecnológica a ser utilizada, iniciativas de sensibilização, treinamento e capacitação, dentre outras, e encontram-se detalhados nos respectivos Planos de Ação (Anexos 1 e 2).

Os benefícios esperados, por sua vez, são variados e altamente compensatórios em relação aos custos apresentados, e estão relacionados com aspectos amplamente destacados pela literatura acadêmica. Pode-se destacar:

- ✓ Desenvolvimento de novas competências organizacionais;
- ✓ Valorização do capital intelectual, contribuindo para a retenção de talentos;
- ✓ Inovação governamental;

- ✓ Maior integração entre os órgãos públicos;
- ✓ Maior eficiência na formulação das políticas públicas;
- ✓ Melhoria da qualidade e efetividade da prestação de serviços;
- ✓ Retenção e preservação do conhecimento organizacional;
- ✓ Melhoria do processo de tomada de decisão dos gestores;
- ✓ Melhoria da qualidade dos gastos públicos;
- ✓ Melhoria dos fluxos e processos de trabalho;
- ✓ Eliminação do retrabalho.

Ressalte-se que a Gestão do Conhecimento é condição de competitividade para qualquer organização, dado que o conhecimento é o insumo básico que sustenta as atividades. No setor público, ela assume feição particular, na medida em que o resultado final está associado à melhoria das políticas públicas, traduzida pelo aprimoramento dos processos, produtos e serviços, com consequente melhoria das condições de vida do cidadão.

O IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, em sua publicação intitulada "Modelo de Gestão do conhecimento para a Administração Pública Brasileira – como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão", aponta que:

> "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 delas. Portanto, podemos concluir que a efetiva GC é a base de tudo na Administração Pública" (BATISTA, 2012).

Assim, observa-se que a iniciativa de implantação da Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública Estadual é de grande relevância, constituindo-se como um instrumento de gestão estratégica dos mais eficazes para a promoção do desenvolvimento socioeconômico do Estado.

ANEXO 1:
VIABILIZADORES DE GC

Viabilizador: Liderança Sensibilização e Mobilização de Lideranças

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

Um dos fatores críticos para o sucesso da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual é a capacitação e sensibilização de lideranças. O forte comprometimento e envolvimento da alta administração é fator essencial para a sua efetiva viabilização.

É crucial saber como iniciar, apoiar e sustentar processos que promovam o aprendizado organizacional. Aqueles que possam ser parceiros na construção de sistemas e estruturas necessárias para o aprendizado organizacional terão papel decisivo na sustentação da vantagem competitiva.

Um dos maiores desafios a serem enfrentados pelos gestores é atingir a interação, a sintonia indivíduo/organização. E para isso é necessário propiciar um ambiente que conduza à motivação, a espontaneidade e o envolvimento dos funcionários, a fim de que os conhecimentos individuais e coletivos gerem diferenciais competitivos às instituições.

Há que se considerar ainda, que entre os princípios gerais da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Estadual duas assertivas se destacam: a gestão do conhecimento é altamente política e requer gestores do conhecimento.

2 – OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Mobilizar a alta e média gerência para alavancar o processo de implementação da Gestão do Conhecimento;

Objetivos Específicos:

- ✓ Divulgar os conceitos de Gestão do Conhecimento para a alta e média gerência;
- ✓ Sensibilizar a alta e média gerência sobre a importância da Gestão do Conhecimento;

- ✓ Orientar as ações que os órgãos / entidades devem adotar para sensibilizar o alto escalão e a média gerência para o Plano Estadual de Gestão do conhecimento.

3 – PÚBLICO ALVO

Alta e média gerência da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

4 – ESTRATÉGIAS

A forma de implementação do Plano de Ação deve levar em consideração o perfil de cada órgão e instituição da Administração Pública Estadual, bem como o grau de maturidade e as diferenças culturais. A seguir são apresentadas algumas ações para orientar a execução dessa estratégia:

4.1 – Realização de reuniões de capacitação e treinamento introdutório gerencial, projeto em curso da SCPRH;

4.2 – Realização de reuniões de sensibilização quanto à importância e aplicabilidade da Gestão do Conhecimento;

4.3 – Disponibilização das trilhas de competências gerenciais focado no compartilhamento de informações e conhecimentos, projeto em curso da SCPRH;

4.4 – Realização de Cursos Centrais específico para as lideranças, projeto em curso da SCPRH.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Para alavancar a implementação da Gestão do Conhecimento é de extrema importância a mobilização da alta e média gerência como patrocinadores do projeto. E, para isso, é essencial a participação ativa das áreas de recursos humanos e a criação de grupos internos multifuncionais de trabalho, formados por pessoas chaves de cada setor, realmente envolvidos com o processo de gestão do conhecimento e que detenham poder de decisão.

Listamos abaixo os principais atores e suas respectivas responsabilidades para com o processo.

5.1 – Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação - AGEI ou Coordenação Técnica Setorial – Articulação para realização das reuniões e preparação de material e insumos. Condução dos cursos centrais bem como outros para sensibilização, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores no que se refere à temática Gestão do Conhecimento, conforme orientações da AGI.

5.2 – Assessoria de Comunicação - ASCOM dos órgãos e SUBSECOM – Subsecretaria de Comunicação - Elaboração de material informativo e de sensibilização, observando a interface com o Plano de Comunicação.

5.3 – Áreas de Recursos Humanos dos órgãos – Identificação de pessoas chaves. Será responsável por mobilizar as lideranças para a participação nos cursos centrais e outros eventos realizados pelas coordenações de GC dos órgãos.

5.4 – Assessoria de Gestão da Informação – AGI / SEPLAG - Realização de cursos centrais bem como outros eventos para sensibilização, capacitação e aperfeiçoamento dos servidores no que se refere à temática "Gestão do Conhecimento".

5.5 – Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos – SCPRH / SEPLAG - Coordenação do treinamento introdutório gerencial e estruturação das Trilhas de Desenvolvimento da competência gerencial "Compartilhamento de informações e conhecimentos". Será também responsável por coordenar a execução dos Cursos Centrais bem como outros eventos a serem conduzidos pela AGI / Coordenações Técnicas Setoriais, mobilizando as unidades de recursos humanos para que estes atuem de forma efetiva no incentivo à participação dos servidores dos Órgãos e Entidades.

5.6 – Áreas Centrais da SEPLAG – Elaboração dos conteúdos para os Cursos Centrais e para o Treinamento Gerencial.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor do vialibizador em questão, indicadores para a avaliação da eficiência e eficácia da iniciativa, em consonância com o sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

7.1 – Levantamento dos representantes da alta e média gerência;

7.2 – Identificação dos conteúdos a serem trabalhados junto a cada nível de liderança;

7.3 – Identificação das áreas/pessoas envolvidas no processo de sensibilização;

7.4 – Articulação para elaboração do Plano de Sensibilização, em consonância com o Plano de Comunicação da Gestão do Conhecimento.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Inicialmente não há necessidade de desembolso financeiro, apenas horas/trabalho para as reuniões de sensibilização e acompanhamento. A menos que, na identificação de técnicas e ferramentas a serem utilizadas para a sensibilização do médio e alto escalão, se perceba a necessidade de aquisição de algo novo para a instituição.

A comunicação e a divulgação será realizada de acordo com os recursos previstos no Plano de Comunicação do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

9 – PRAZO

A capacitação e a sensibilização da média e alta gerência deve ocorrer no início da implementação da Gestão do Conhecimento na instituição porque é a fase mais crítica do processo e onde será necessário que o alto escalão seja realmente o patrocinador. O monitoramento deverá acontecer até que a Gestão do conhecimento já esteja introjetada na organização.

Abaixo, são discriminados os grandes marcos da estratégia a ser implementada:

Atividade	Início	Término
Realização de reuniões de sensibilização de lideranças	A definir	A definir
Coordenar a execução dos Cursos Centrais específicos para lideranças	15/07/13	13/12/13
Executar piloto do Treinamento Introdutório Gerencial	26/08/13	31/10/13
Estruturar e disponibilizar Trilha de Desenvolvimento Gerencial, em 02 competências a serem definidas.	01/10/13	31/12/13

Viabilizador: Pessoas
Mapeamento do Conhecimento Organizacional

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

O conhecimento é o insumo básico que norteia a atuação de qualquer organização, seja ela pública ou privada, razão pela qual a Gestão do Conhecimento, como disciplina e modelo de gestão, vem ganhando cada vez mais espaço e importância.

Um programa de Gestão do Conhecimento é fortalecido quando associado ao mapeamento do conhecimento organizacional, viabilizando a identificação, a localização e a avaliação dos recursos intelectuais. O mapeamento do conhecimento constitui, neste sentido, uma espécie de "guia" para estimular as interações entre as pessoas e de "termômetro" para direcionar os esforços a serem empreendidos em torno da administração e incremento do capital intelectual, medidas essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos.

Trata-se de uma iniciativa de personalização do conhecimento organizacional, em complemento a outras iniciativas que buscam a codificação do conhecimento em si. Busca-se fazer com que as pessoas saibam onde está o conhecimento de que necessitam, ligando diretamente *quem quer saber a quem (ou o que) sabe*.

Neste sentido, será desenvolvida e aplicada nas entidades e órgãos da administração Pública Estadual, em caráter piloto, uma metodologia para subsidiar o estabelecimento de estratégias voltadas para a gestão do capital intelectual, tendo como referência os conhecimentos estratégicos para a gestão pública estadual, bem como os especialistas a elas vinculados, incluindo o grau de domínio sobre o conhecimento e horizonte de permanência dos respectivos profissionais no Governo de Minas.

2 – OBJETIVOS

Objetivo geral:

Dotar as equipes de Recursos Humanos de instrumentos para subsidiar as estratégias de gestão do capital intelectual no Governo de Minas, mediante o desenvolvimento e aplicação, em caráter piloto, de metodologia de Mapeamento do Conhecimento, visando a identificação e análise de conhecimentos estratégicos para a gestão pública estadual.

Objetivos específicos:

- ✓ Avaliar o estoque de conhecimento da organização, identificando as lacunas de conhecimento e as restrições no fluxo do conhecimento.
- ✓ Criar oportunidades de socialização, estimulando o contato pessoal e compartilhamento do conhecimento na organização.
- ✓ Identificar talentos (nível de conhecimento/domínio dos assuntos).
- ✓ Subsidiar as atividades de capacitação técnica das equipes.

3 – PÚBLICO ALVO

- ✓ Unidades de Recursos Humanos dos Órgãos e Entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.
- ✓ Servidores públicos estaduais.

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 – Desenvolvimento de uma metodologia de mapeamento do conhecimento na Administração Pública Estadual, em consonância com a estratégia de mapeamento de competências essenciais e técnicas empreendida pela Superintendência Central de Política de Recursos Humanos - SCPRH, mediante a contratação de consultoria especializada. São aspectos a serem abordados no âmbito da consultoria:

- Desenvolvimento de método de mapeamento do conhecimento específico para o setor público estadual, incluindo a especificação de processos e atividades a serem observados;
- Definição de modelo de governança, com a especificação de perfis, papéis e responsabilidades de cada ator envolvido com os processos e atividades;
- Especificação de métodos de análise dos conhecimentos mapeados;
- Concepção e especificação de produtos analíticos, constando minimamente de:
  - Modelo de diagnóstico dos conhecimentos mapeados;
  - Modelo de diagnóstico de especialistas associados aos conhecimentos (convencionalmente denominado "Páginas Amarelas");
  - Modelo de diagnóstico de documentos associados aos conhecimentos;
  - Modelo de diagnóstico de sistemas associados aos conhecimentos;
  - Modelo de diagnóstico de relacionamentos associados aos conhecimentos;
  - Modelos de diagramas para a visualização dos resultados.

4.2 – Realização de mapeamento do conhecimento junto a os órgãos ou entidades, em caráter piloto, em consonância com o mapeamento de competências técnicas, produto em construção no âmbito da SCPRH. Os mapeamentos de conhecimentos deverão ocorrer de forma conjunta com as ações de mapeamento de competências técnicas a serem desenvolvidas pela SCPRH junto as Diretorias de Recursos Humanos dos órgãos, de modo a otimizar e garantir a compatibilidade dos trabalhos.

4.3 – Treinamento das equipes das Unidades Setoriais de Recursos Humanos para a replicação da metodologia nos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual, em consonância com as necessidades e prioridades setoriais.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Listamos abaixo os principais atores e suas respectivas responsabilidades para com o processo.

5.1 – Assessoria de Gestão da Informação:

- Contratação de consultoria especializada para desenvolver a metodologia de mapeamento do conhecimento na Administração Pública Estadual;
- Definição de diretrizes, acompanhamento e validação dos produtos gerados pela consultoria contratada;
- Coordenação do processo de implementação do mapeamento de conhecimentos nos Órgãos e Entidades, em caráter piloto;
- Alinhamento, juntamente com a SCPRH, das metodologias de mapeamento de conhecimentos e de mapeamento de competências técnicas;
- Participação no mapeamento do conhecimento, em caráter piloto;
- Assessoramento às unidades setoriais de recursos humanos para a aplicação da metodologia de mapeamento de conhecimentos;
- Avaliação da iniciativa de mapeamento do conhecimento no âmbito do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

5.2 – Superintendência Central de Política de Recursos Humanos – SCPRH:

- Alinhamento, juntamente com a AGI, das metodologias de mapeamento de conhecimentos e de mapeamento de competências técnicas;
- Prestação de informações a AGI e consultoria contratada para subsidiar o desenvolvimento da metodologia;
- Colaboração no processo de mapeamento dos conhecimentos, em caráter piloto, de forma a evitar a duplicação de esforços durante o momento de levantamento de informações/dados juntos aos Órgãos e Entidades.

5.3 – Recursos Humanos dos Órgãos e Entidades:

- Coordenação e aplicação do processo de mapeamento do conhecimento nos respectivos Órgãos e Entidades.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor do vialibizador em questão, indicadores para a avaliação da eficiência e eficácia da iniciativa, em consonância com o sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

7.1 – Contratação de empresa de consultoria especializada;

72 – Definição do plano de desenvolvimento dos trabalhos;

7.3 – Levantamento dos especialistas vinculados aos conhecimentos identificados;

7.4 – Identificação dos documentos (procedimentos, regulamentos, métodos, etc.) vinculados aos conhecimentos, com a especificação de contatos, origem, formato, grau de confiabilidade, grau de estruturação, periodicidade, etc.;

7.5 – Identificação dos sistemas que abrigam os conhecimentos explícitos;

7.6 – Identificação dos relacionamentos existentes entre unidades organizacionais e pessoas, apontando quem (ou qual unidade) se relaciona com quem (ou qual unidade) para a execução das ações;

7.7 – Treinamento das equipes das unidades de Recursos Humanos;

7.8 – Avaliação das experiências piloto visando os ajustes metodológicos que se fizerem necessários.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O desenvolvimento da metodologia de mapeamento do conhecimento será realizado com recursos do PMAE/BNDES, no valor estimado de R$ 168.000,00. As outras etapas do projeto de mapeamento de competências técnicas serão realizadas pelos atores envolvidos sem custos adicionais além das horas/trabalho do corpo técnico.

9 – PRAZO

O prazo previsto para elaboração da metodologia de mapeamento do conhecimento é de 2 (dois) meses, a partir da assinatura do contrato com a consultoria a ser contratada. A metodologia de mapeamento das competências técnicas seguirá o seguinte cronograma:

Etapa	Prazo	Período
Construção da metodologia	3 meses	Aa definir
Treinamento das unidades de Recursos Humanos	1 mês	A definir
Replicação da metodologia de mapeamento das competências técnicas com a incorporação da metodologia de mapeamento do conhecimento.	12 meses	Decorrer de 2014

Viabilizador: Pessoas
Motivação e Reconhecimento

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

Sendo a Gestão do Conhecimento um modelo de gestão fortemente ancorado em comportamentos e atitudes, faz-se necessária a implementação de um conjunto de medidas visando a mudança da cultura organizacional. Um dos meios mais utilizados diz respeito à criação de mecanismos de reconhecimento, de modo a estimular e incentivar o compartilhamento formal e permanente dos conhecimentos dos colaboradores. Tal iniciativa sinaliza que a Gestão do Conhecimento é um valor efetivamente incorporado pela organização, sendo um importante passo para a mudança da postura das pessoas.

A motivação pode ser um diferencial na hora de criar e manter a base de conhecimento da organização. É o conjunto de motivos para a ação. Sendo assim, a ferramenta do incentivo torna-se uma aliada potencial das organizações. O incentivo é reconhecimento, é valorização, é administração de resultados provenientes da utilização de uma campanha com esse fim.

Sistemas de reconhecimento envolvem incentivos ao autodesenvolvimento individual e coletivo, são multidimensionais e procuram aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da organização, podendo ser monetários e/ou não monetários. Deve-se destacar, neste sentido, que segundo estudos, é utópico pensar que o incentivo transforma pessoas em profissionais mercenários, movidos a dinheiro, que o funcionário só produz quando vislumbra recompensa e que o "vestir a camisa" e superar desafios só ocorre quando associados a reconhecimento.

Programas de incentivo, mais que aumentar resultados, têm a obrigação de explicitar valor, trazer soluções produtivas, dilatar o comprometimento dos funcionários com a organização. É importante destacar que incentivo é um complemento, uma ferramenta de apoio a uma organização moderna, com políticas de benefícios, salários justos, planos de carreira, reconhecimento.

Os mecanismos, segundo preconiza a literatura acadêmica sobre a Gestão do Conhecimento, são de natureza abrangente e diversificada, sendo citados, a título de exemplificação: bolsas de estudo para realizar cursos no Brasil e no exterior; ingressos para eventos culturais e esportivos; dias de folga ou flexibilização da jornada; divulgação dos servidores de cada organização que se destacaram no mês e no ano; etc.

2 – OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Promover uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento de ideias e experiências entre os servidores públicos estaduais.

Objetivos específicos:

- ✓ Estruturar um conjunto de instrumentos de motivação e reconhecimento vinculados ao comportamento esperado de disponibilização e compartilhamento de informações e conhecimentos, em consonância com iniciativas e práticas de Gestão do Conhecimento previamente estruturadas e selecionadas com este propósito.

- ✓ Contribuir para a retenção/proteção de talentos e respectivos conhecimentos de natureza estratégica para a gestão pública estadual.

3 – PÚBLICO ALVO

Constituem público alvo da iniciativa:

- ✓ Servidores públicos vinculados à administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual.

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 – Identificação e seleção de práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento que preconizem a disseminação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre os servidores públicos estaduais;

4.2 – Implementação de ações de motivação e reconhecimento vinculados às práticas e iniciativas de Gestão do Conhecimento identificadas e selecionadas, vinculado à iniciativas de estruturação de práticas de incentivos e reconhecimento em desenvolvimento pela Superintendência Central de Políticas de Recursos humanos – SCPRH da Seplag, dirigida a todos os servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 – Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos - SCPRH/SEPLAG – Definição e desenvolvimento de ações de motivação e de reconhecimento,

acompanhamento da implementação pelas Diretorias de Recursos Humanos e monitoramento dos resultados, sempre que cabível.

5.2 – Assessoria de Gestão da Informação - AGI /SEPLAG – Acompanhamento e orientação técnica relacionada com os princípios e preceitos da Gestão do Conhecimento no tocante à motivação de pessoas, além de avaliação de resultados vinculados ao Plano de Motivação e Reconhecimento da Gestão do Conhecimento.

5.3 – Recursos Humanos dos Órgãos – Implementação do plano de motivação e de reconhecimento desenvolvida pela Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos - SCPRH.

5.4 – Assessorias de Comunicação – ASCOM dos Órgãos – Divulgação das iniciativas e resultados do Plano de Incentivos e Reconhecimento.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor do vialibizador em questão, indicadores para a avaliação da eficiência e eficácia da iniciativa, em consonância com o sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Deverão ser observadas as seguintes etapas para a implementação do Plano de Incentivos não pecuniários e pecuniários para os servidores públicos estaduais, vinculado à Política de Incentivos e Reconhecimento em desenvolvimento pela SCPRH/SEPLAG:

7.1 – Realização de pesquisa bibliográfica sobre o tema;

7.2 – Realização de *benchmarking* em organizações públicas e privadas acerca das iniciativas existentes de incentivo e reconhecimento;

7.3 – Realização de estudo sobre benefícios praticados no Poder Executivo estadual;

7.4 - Identificação de mecanismos de motivação e reconhecimento que, em análise preliminar, podem ter mais viabilidade para implementação no Poder Executivo estadual;

7.5 - elaboração de proposta, considerando aspectos legais, orçamentários, técnicos (sob o ponto de vista da política de recursos humanos) e operacionais (por exemplo, definição dos responsáveis pela gestão dos benefícios).

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O estudo sobre a implantação de incentivos não pecuniários aos servidores será realizado pelos próprios servidores da SCPRH e a implementação se dará pelos servidores das Diretorias de Recursos Humanos de cada órgão/instituição.

Os custos dizem respeito às horas de trabalho do corpo técnico envolvido com as tarefas. Eventuais iniciativas com impacto financeiro serão previamente submetidas à aprovação da instância diretiva do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

9 – PRAZO

Deverá ser observado o seguinte cronograma:

Nome da Tarefa	Previsto	
	Início	Término
Elaborar estudo sobre implantação de incentivos não pecuniários aos servidores	20/05/2013	09/08/2013
Realizar estudos teóricos sobre mecanismos de incentivos não pecuniários	20/05/2013	28/06/2013
Realizar benchmarking	17/06/2013	02/08/2013
Elaborar relatório sobre a implantação de incentivos não pecuniários para os servidores	15/07/2013	31/08/2013
Validar relatório com Subsecretária de Gestão de Pessoas ou autoridade delegada	02/09/2013	20/09/2013
Enviar relatório final validado para AGEI	23/09/2013	30/09/2013
Realizar projeto piloto	01/10/2013	30/06/2014
Elaborar projeto piloto de implantação de mecanismos de incentivos não pecuniários para os servidores	01/10/2013	30/12/2013
Implantar projeto piloto	01/01/2014	30/05/2014
Definir instrumento de avaliação do projeto piloto	01/03/2014	30/05/2014
Avaliar o projeto piloto	01/06/2014	30/06/2014
Elaborar relatório sobre o projeto piloto	15/06/2014	30/07/2014

Viabilizador: Pessoas
Desenvolvimento de Competências

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

A adequada gestão do capital intelectual é foco essencial da Gestão do Conhecimento, insumo fundamental para os processos de aprendizagem e inovação organizacional.

Uma das diretrizes da Gestão do Conhecimento é a promoção de uma cultura de aprendizado organizacional contínuo, ancorada na valorização e no aprimoramento permanente do capital intelectual.

Sendo assim, destaca-se a importância do desenvolvimento e fortalecimento das competências gerenciais, essenciais e técnicas dos servidores públicos estaduais, visando o cumprimento dos objetivos estratégicos do Governo de Minas.

Mas, para que isso se viabilize, é necessária a adoção de instrumentos e ferramentas que subsidiem o processo de capacitação permanente e adequada dos talentos organizacionais, em caráter complementar às atividades formais de capacitação.

Alguns instrumentos para o desenvolvimento do capital intelectual já estão em curso ou em desenvolvimento pela Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos – SCPRH, conforme apresentado neste Plano de Ação.

2 – OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Promover e estimular o desenvolvimento de competências gerenciais, essenciais e técnicas dos servidores públicos estaduais, de modo a capacitá-los de forma permanente para o exercício de suas funções.

Objetivos Específicos:

- ✓ Estruturar atividades de ações de desenvolvimento vinculadas a temas estratégicos para a gestão pública estadual;
- ✓ Identificar, estruturar e disponibilizar conteúdos informacionais para subsidiar o processo de aprendizagem organizacional.

3 – PÚBLICO ALVO

- ✓ Servidores e gestores públicos estaduais.

4 – ESTRATÉGIAS

A forma de implementação do Plano de Ação tem como objetivo estabelecer mecanismos capazes de incentivar a disponibilização e acesso a conhecimentos relevantes aos servidores em exercício nos Órgãos e Entidades da Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Os conhecimentos que serão insumos para o estabelecimento dos mecanismos são: Competências Essenciais dos Servidores, Competências Gerenciais, Competências Técnicas e Temáticas relacionadas às competências das áreas centrais.

Deverão ser executadas as seguintes estratégias:

4.1 – Implantação do Treinamento Introdutório Gerencial desenvolvido no âmbito da Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos - SCPRH/SEPLAG, com a estruturação e realização de iniciativa piloto na própria Secretaria visando posterior replicação em todos os órgãos do Governo de Minas.

4.2 – Estruturação e disponibilização das Trilhas do Desenvolvimento, em desenvolvimento no âmbito da Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos - SCPRH/SEPLAG, considerando-se três perfis: a) Perfil de Competências Gerenciais; b) Perfil de Competências Essenciais; c) Perfil de Competências Técnicas.

4.3 – Estruturação e realização de um programa de Cursos das Unidades Centrais da SEPLAG em temáticas relacionadas às competências institucionais destas unidades.

4.4 – Estímulo e orientação à implantação da Educação à Distância – EAD, de modo a potencializar e ampliar as iniciativas vinculadas à educação corporativa.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 – Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação - AGEIs ou Coordenação Técnica Setorial – Articulação com os Recursos Humanos dos Órgãos e Entidades na definição de ações estratégias capazes de mobilizar e incentivar a participação dos servidores e gestores nas ações especificadas no item 4.

5.2 – Assessorias de Comunicação - ASCOM dos órgãos – Elaboração de material informativo e de sensibilização, observando a interface com o Plano de Comunicação.

5.3 – Áreas de Recursos Humanos dos órgãos – Execução das ações estratégias para mobilizar e incentivar a participação dos servidores e gestores nas ações especificadas no item 4, bem como mobilização visando a estruturação dos conteúdos dos treinamentos vinculados à educação corporativa nos órgãos.

5.4 –Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos – SCPRH / SEPLAG - Estruturação e realização do piloto Treinamento Introdutório Gerencial e disponibilização das Trilhas de Desenvolvimento das Competências Essenciais, Técnicas e Gerenciais, bem como orientação quanto a estruturação das iniciativas de educação à distância - EAD.

5.5 – Áreas Centrais da SEPLAG – Elaboração dos conteúdos para os Cursos Centrais e para o Treinamento Gerencial.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor do vialibizador em questão, indicadores para a avaliação da eficiência e eficácia da iniciativa, em consonância com o sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

7.1 – Treinamento Introdutório Gerencial

a) Definição do plano de desenvolvimento gerencial:

- ✓ Mapeamento dos conhecimentos necessários para o treinamento introdutório gerencial junto às áreas centrais da SEPLAG;
- ✓ Definição de 2 (duas) competências piloto a serem desenvolvidas de acordo com o Perfil de Competências Gerenciais;
- ✓ Definição do modelo do treinamento gerencial;
- ✓ Validação do modelo proposto para o treinamento junto à administração superior.

b) Execução e divulgação do treinamento gerencial

- ✓ Divulgação do Treinamento Gerencial nos meios de comunicação internos;
- ✓ Estruturação e implementação do treinamento introdutório gerencial presencial.

c) Elaboração de relatório sobre o treinamento gerencial

- ✓ Apresentação e validação junto à administração superior.

7.2 – Trilhas do Desenvolvimento

a) Implementação das Trilhas do Desenvolvimento Gerenciais

- ✓ Desenvolvimento das Trilhas das Competências Gerenciais, com a disponibilização de 12 (doze) oportunidades de aprendizagem:
    - Disponibilizar a 1ª entrega: 02 (duas) oportunidades de aprendizagem para cada uma das 2 (duas) competências= 4 (quatro) oportunidades;
    - Disponibilizar a 2ª entrega: 02 (duas) oportunidades de aprendizagem para cada uma das 2 (duas) competências= 4 (quatro) oportunidades;
    - Disponibilizar a 3ª entrega: 02 (duas) oportunidades de aprendizagem para cada uma das 2 (duas) competências = 4 (quatro) oportunidades.
- ✓ Validação das Trilhas das Competências Gerenciais com a administração superior.
- ✓ Elaboração de cartilha para a divulgação das Trilhas das Competências Gerenciais aos Recursos Humanos dos Órgãos e gestores;
- ✓ Apresentação e orientação sobre o Projeto "Trilhas para Gestores" para as Unidades de Recursos Humanos.
- ✓ Elaboração de relatório sobre as Trilhas para Gestores
    - Elaborar relatório sobre as Trilhas para Gestores;
    - Validar relatório com a administração superior;

b) Implementação das Trilhas do Desenvolvimento das Competências Essenciais

- ✓ Validação do Modelo de Trilhas das Competências Essenciais com a administração superior.
- ✓ Desenvolvimento das Trilhas das Competências Gerenciais, com a disponibilização de 80 (oitenta) oportunidades de aprendizagem:
    - Disponibilizar a 1ª entrega: 15 oportunidades de aprendizagem
    - Disponibilizar a 2ª entrega: 5 oportunidades de aprendizagem
    - Disponibilizar a 3ª entrega: 10 oportunidades de aprendizagem
    - Disponibilizar a 4ª entrega: 20 oportunidades de aprendizagem
    - Disponibilizar a 5ª entrega: 10 oportunidades de aprendizagem
    - Disponibilizar a 6ª entrega: 10 oportunidades de aprendizagem
    - Disponibilizar a 7ª entrega: 10 oportunidades de aprendizagem
- ✓ Elaboração de cartilha e e-mail marketing para a divulgação das Trilhas das Competências Essenciais aos Recursos Humanos dos Órgãos e gestores;
- ✓ Apresentação e orientação sobre o Projeto "Trilhas das Competências Essenciais" para as Unidades de Recursos Humanos.
- ✓ Elaboração de relatório sobre as Trilhas das Competências Essenciais
    - Elaborar relatório sobre as Trilhas para Gestores;
    - Validar relatório com a administração superior

c) Implementação das Trilhas do Desenvolvimento das Competências Técnicas- Projeto a ser estruturado em 2014.

7.3 – Cursos das Unidades Centrais da Seplag

a) Definição da Carteira de Cursos Centrais

- ✓ Mapeamento da demanda de cursos com os órgãos e entidades.
- ✓ Validação das diretrizes para a condução dos cursos centrais pela administração superior.
- ✓ Análise da Carteira de Cursos propostos pelos Superintendentes.

b) Orientar os facilitadores das áreas centrais na estruturação dos cursos.

c) Definir infraestrutura e logística para a execução dos cursos centrais.

d) Disponibilizar sistema de capacitação.

e) Executar carteira de Cursos.

f) Comprovar a execução dos cursos.

7.4 – Capacitação a Distância

a) Publicar diretrizes referentes à capacitação à distância.

b) Apresentar diretrizes para a estruturação do Comitê para a implementação da Capacitação à Distância.

c) Coordenar as parcerias intersetoriais.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

8.1 – As ações vinculadas à estratégia do Treinamento Introdutório para Gerentes serão coordenados pela SCPRH sem custos adicionais com a participação das áreas centrais.

8.2 – As ações vinculadas à estratégia das "Trilhas para o Desenvolvimento" serão realizadas pela SCPRH sem custos adicionais além de horas/trabalho de seu corpo técnico quando se referir à indicação de artigos e filmes. Para a aquisição de vídeos, filmes e *e-books,* será necessário recurso financeiro que poderá ser inserido no orçamento a partir de 2014 ou obtido através de parcerias e/ou convênios.

8.3 – As ações vinculadas à estratégia da "Carteira de Cursos Centrais", as áreas centrais serão responsáveis por identificar no seu corpo técnico, especialista para ministrar os cursos e outros eventos. A SCPRH disponibilizará equipe técnica para o gerenciamento da execução, sem custos adicionais além de horas/trabalho de seu corpo técnico e impressão de material.

8.4 – As ações vinculadas à condução da Educação a Distância – EAD serão coordenados pela SCPRH. Dependendo do curso, os Órgãos e Entidades financiarão as despesas decorrentes.

9 – PRAZO

Segue abaixo o coronograma de desenvolvimento das atividades vinculadas às quatro estratégias de desenvolvimento de competências:

Atividades vinculadas ao Treinamento Introdutório Gerencial	Início	Término
Definir modelo do Treinamento Introdutório Gerencial	04/06/13	31/07/13
Executar piloto do Treinamento Introdutório Gerencial	26/08/13	31/10/13

Atividades vinculadas às Trilhas do Desenvolvimento de Competências	Início	Término
Estruturar e disponibilizar Trilha de Desenvolvimento Gerencial, em 02 competências a serem definidas.	01/10/13	31/12/13
Estruturar e disponibilizar Trilha de Desenvolvimento do Perfil de Competências Essenciais	31/04/13	31/10/13
Estruturar e disponibilizar Trilha das Competências Essenciais	01/04/14	31/12/14

Atividades vinculadas aos cursos das áeas centrais da Seplag	Início	Término
Definir Carteira de Cursos	24/01/13	30/07/13
Orientar os facilitadores das áreas centrais na estruturação dos cursos	01/02/13	18/11/13
Coordenar a execução dos Cursos Centrais	15/07/13	13/12/13
Executar a carteira de cursos	01/07/13	02/10/13
Comprovar a execução dos cursos	01/12/13	27/12/13

Viabilizador: Pessoas
Comunicação Interna

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A comunicação interna constitui importante base de sustentação de um programa de Gestão do Conhecimento. Sendo este fortemente ancorado em comportamentos e atitudes, há que se criarem mecanismos e instrumentos que mantenham as pessoas permanentemente sensibilizadas, informadas e engajadas nas iniciativas, por intermédio de um eficiente Plano de Comunicação Interna.

Neste sentido, busca-se informar e sensibilizar os agentes públicos, de forma clara e compreensiva, sobre a Política Estadual de Gestão do Conhecimento, regulamentada pela Resolução Seplag no. 55, de 27 de julho de 2012, bem como seus desdobramentos ao longo do tempo. Além disso, há que se manter a sociedade devidamente informada sobre as iniciativas de Gestão do Conhecimento e seus resultados, em consonância com o princípio da transparência que deve permear a atuação governamental.

Deve-se destacar que os vários instrumentos de comunicação devem ser formatados e utilizados respeitando-se os diferentes perfis de públicos-alvo e a natureza/objetivo da mensagem, considerando-se três níveis de interlocução: individual, equipe e institucional.

Neste contexto, os instrumentos destacados no presente Plano constituem base de referência para a estruturação das estratégias de comunicação a serem desenvolvidas nos diversos Órgãos da Administração Pública Estadual.

2 - OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Mobilizar e sensibilizar os servidores públicos estaduais para as ações relacionadas à implantação e gestão das práticas vinculadas à Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

Objetivos Específicos:

- ✓ Promover uma cultura de colaboração e compartilhamento de conhecimentos entre os servidores públicos estaduais.
- ✓ Sensibilizar e engajar os servidores públicos estaduais quanto aos objetivos e práticas vinculadas à Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

- ✓ Promover a valorização dos comportamentos associados ao compartilhamento de conhecimentos entre os servidores públicos estaduais.
- ✓ Divulgar sistematicamente, nos âmbitos interno e externo, os resultados alcançados pela Política Estadual de Gestão do Conhecimento.
- ✓ Orientar as ações que as Entidades e Órgãos deverão adotar para tornar efetiva a comunicação dos Planos Setoriais de Gestão do Conhecimento.

3 - PÚBLICO ALVO

- ✓ Servidores públicos estaduais, beneficiários primários da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.
- ✓ Sociedade em Geral, beneficiária final dos resultados da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

4 - ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

4.1 – Subsecretaria de Comunicação Social – SUBSECOM/SEGOV: responsável pela estruturação e execução das políticas de publicidade, imprensa e eventos vinculados à Política Estadual de Gestão do Conhecimento, bem como pela execução financeira do Plano de Comunicação.

4.2 – Assessorias de Comunicação – ASCOM dos Órgãos: responsáveis pela estruturação e execução dos Planos Setoriais de Comunicação vinculados à Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

4.3 – Assessoria de Gestão da Informação – AGI/SEPLAG: responsável pela mobilização e inserção estratégica da Subsecretaria de Comunicação Social do Governo de Minas no Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

4.4 – Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação – AGEI ou Coordenações Técnicas de Gestão do Conhecimento nos Órgãos: responsáveis pela mobilização e inserção estratégica das Assessorias de Comunicação em torno dos Planos Setoriais de Gestão do Conhecimento.

5 - ESTRATÉGIAS

O Plano Estadual de Comunicação Interna é sustentado por instrumentos específicos, com base em uma identidade visual especialmente desenvolvida para essa finalidade, com o propósito de favorecer a compreensão em torno do tema e criar uma unidade de reconhecimento das peças relacionadas.

Para representar a Gestão do Conhecimento, foram escolhidas esferas de várias cores que simbolizam a diversidade de pessoas e conhecimento que elas possuem. As interseções nos desenhos são os conhecimentos individuais interagindo com os demais e formando novos conhecimentos (conceito de Conhecimento Compartilhado). Isso também pode ser traduzido como a troca de informações e experiências.

As bolas se dissipando representam o conhecimento sendo externalizado e compartilhado, ou seja, difundido.

O desenho resultante das interações das esferas formam uma espiral que foi inspirada na Espiral do Conhecimento. A espiral também pode significar que a circulação (partilha) de informação sempre leva a um nível superior de conhecimento. O conhecimento não é circular, ele é espiral, porque cresce continuamente a cada vez que é compartilhado. E do seu compartilhamento resulta um reprocessamento do conhecimento, o que o faz ficar ainda maior.

Indivíduo

Vários indivíduos

Vários indivíduos com conhecimentos diferentes

Interação de indivíduos e conhecimentos

Gestão do Conhecimento
Quem compartilha aprende

As imagens dos instrumentos concebidos a partir dos conceitos explicitados são abaixo apresentadas.

Você vai
aprender
a não
despediçar
conhecimento.
Aguarde.

Você tem fome
de aprender?
Compartilhe
o que sabe.

conhecimento, digere
melhor as informações.

O Plano de Comunicação Interna está dividido em duas fases: Lançamento e Manutenção. É importante ressaltar que a estratégia de comunicação não é uma realidade estática, devendo ser permanentemente ajustada sempre que tal for justificável.

5.1 – Lançamento do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento

A Política Estadual de Gestão do Conhecimento foi lançada formalmente no dia 26 de novembro de 2012, oportunidade em que também foi lançada a cartilha "Gestão do Conhecimento: quem compartilha aprende".

Durante todo o mês de dezembro/2012, as cartilhas foram entregues aos diversos Órgãos do Governo de Minas para que fossem disponibilizadas aos servidores.

No momento atual, em que tal Política é materializada por intermédio do lançamento do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, são previstas as seguintes ações de comunicação:

- ✓ Informações sobre o andamento da Política Estadual, destacando-se os desdobramentos desde a sua regulamentação, relativamente ao Plano Estadual e Planos Setoriais;
- ✓ Orientação sobre o processo de construção e o conteúdo do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento;
- ✓ Benefícios (para as pessoas, para as equipes, para o governo de Minas e para a sociedade), bem como resultados esperados do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

Os instrumentos a serem utilizados na campanha de lançamento do Plano Estadual são abaixo destacados.

INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO - LANÇAMENTO

ETAPA	MATERIAL	DATA	DURAÇÃO DA AÇÃO	TOTAL	OBSERVAÇÃO
Lançamento Plano Estadual	**Totem**	A Definir	10 dias	58 unidades	
	Cartaz	A Definir	2 meses	2.500 unidades	
	Móbile	A Definir	30 dias	5.000 unidades	
	Móbile de mesa	A Definir	30 dias	16.000 unidades	
	Adesivo Elevador	A Definir	2meses	93 unidades	
	Cordão para crachá	A Definir	Distribuição na data do início	16.000 unidades	
	Fundo de tela	A Definir	5 dias	1 unidade	

5.2 – Manutenção da Comunicação do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento

É importante delimitar uma fase de reforço do processo de comunicação, dando suporte às atividades já realizadas e fortalecendo os conceitos da Gestão do conhecimento. Os instrumentos a serem utilizados nesta fase de reforço são abaixo destacados.

INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO - MANUTENÇÃO

ETAPA	MATERIAL	DATA	DURAÇÃO DA AÇÃO	TOTAL	OBSERVAÇÃO
Reforço da Comunicação	Bottom	2 meses após início	Distribuição na ação de reforço	16.000 unidades	
	Cartaz	2 meses após início	10 dias	2.500 unidades	
	Papel Bandeja	2 meses após início	10 dias	23.000 unidades	
	E-mail Mkt			1 unidade	Uso programado
	Cartão Virtual com animação			1 unidade	Uso programado
	Slide para PPT			1 unidade	Uso em eventos

À medida que se avança na implementação do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, será fundamental manter o interesse e a participação dos servidores públicos estaduais. São previstas as seguintes ações de comunicação:

- ✓ Informações sobre o andamento do Plano Estadual
- ✓ Informações sobre lançamento de práticas vinculadas ao Plano Estadual
- ✓ Informações sobre resultados parciais do Plano Estadual
- ✓ Informações sobre andamento dos Planos Setoriais Pilotos

Neste sentido, são vários os instrumentos a serem utilizados, conforme aponta o quadro abaixo.

INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO

Tipo	O que é?	Para que?	Vantagens	Desvantagens	Envolvidos
Opinião à vista	São espaços (quadro de avisos) nos quais os servidores podem afixar comentários.	Meio para expressar ideias e opiniões relativas às GC, a fim de democratizar os instrumentos.	Inventiva a participação e criatividade. Permitem aferir sugestões, opiniões.	Não tem.	Servidores da Secretaria
Revistas Cartilhas Cartazes Jornais Folhetos	Veículos de comunicação que unem linguagem visual e escrita.	São efetivos e chegam até a estação de trabalho, o que tende a estimular a leitura.	Informam as novidades e as ações. Devem captar a atenção dos leitores.	Pode ser dispendioso, pois é necessário Agência de Publicidade.	Servidores da Secretaria

Tipo	O que é?	Para que?	Vantagens	Desvantagens	Envolvidos
Evento	Acontecimento planejado que acontece em uma determinada data e local.	Integrar, difundir e sensibilizar os participantes para os objetivos pretendidos.	Aproxima a empresa de seu público, o contato pessoal é positivo.	Requer infraestrutura adequada e recursos físicos e financeiros.	Servidores da Secretaria
Peças gráficas: Banner; Mural; Totens; Mesas adesivadas; Wobler; Sinalização	Instrumentos de comunicação exibidos, em locais bem visíveis.	Clareza da estratégia, com fixação na percepção dos servidores.	Materiais que chamam a atenção estão sempre expostos.	Requer pessoal especializado para criação de layouts. É dispendioso.	Servidores da Secretaria
Intervenção teatral	Manifestação baseada na interação com o público.	Colocar em questão as percepções acerca do tema.	Anima, gera comentários, sensibilização e retenção.	Requer gasto financeiro.	Servidores da Secretaria
Reuniões Gerenciais	Reuniões com a liderança e governança de GC.	Discutir ações de GC, identificar conhecimentos críticos, próximos passos e gargalos.	É eficaz e imediato e transmite informação de referência.	Reuniões longas e excessivas podem gerar desinteresse e desânimo.	Alta cúpula e gerência média.
Reuniões Operacionais	Seminário da liderança e servidores (de acordo com o perfil do órgão).	Proporcionar aproximação. Sensibilização.	É um dos meios mais eficazes para comunicar.	Reuniões longas e excessivas podem gerar desinteresse.	Secretário, gerência média servidores, coordenação técnica de GC
Alegorias	Formas diferentes de transmissão da estratégia (Solte a criatividade!)	Divulgar a estratégia de forma mais amena e atrativa, fugindo da rotina, facilita participação.	Custo é baixo, pode-se usar a criatividade.	Cuidado para não gerar ambiente tumultuado e barulho excessivo.	Servidores da Secretaria
Apresentação de equipes	Pequena apresentação dos setores em boletins e outros instrumentos.	Conhecimento das demais equipes do órgão e entendimento dos papéis.	Aproxima as pessoas.	Não tem.	Servidores da Secretaria
Intranet, E-mail, Sites, blogs e redes sociais internas, Boletins eletrônicos	Ferramentas tecnológicas.	Estratégia de GC entendida e inserida no dia a dia do órgão.	Permitem a circulação rápida de informação e pode facilitar os processos burocráticos. O custo é reduzido.	Deve-se tomar cuidado com a atualização frequente e conteúdo interessante.	Servidores da Secretaria
Quadros de aviso/Copa	Semelhante aos boletins eletrônicos, são informativos em murais localizados em locais com grande visibilidade.	Fornecer informações sobre a GC de maneira mais acessível e casual.	Facilidade de assimilação das informações por parte dos envolvidos.	Dificuldade em personalizar as mensagens para os diferentes tipos de público.	Servidores da Secretaria

6 - INDICADORES

O monitoramento e avaliação das ações de comunicação é uma etapa importante e deve fazer parte do Plano de Comunicação, por meio da mensuração de seus resultados poderá ser demonstrada sua efetiva contribuição para o alcance dos objetivos da Gestão do Conhecimento.

Sabe-se que muitos dos resultados obtidos são considerados intangíveis, o que dificulta a mensuração, mas não a impossibilita.

As seguintes ferramentas serão utilizadas para realizar o monitoramento e avaliação das ações de comunicação vinculadas ao Plano Estadual de Gestão do Conhecimento:

6.1 – Pesquisa de conhecimento da Gestão do Conhecimento pelas lideranças:

Em função da sua importância para a institucionalização e a execução do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento, os líderes devem ser devidamente sensibilizados e engajados na estratégia, o que poderá ser aferido por intermédio dos seguintes indicadores:

- ✓ participação da liderança em eventos internos de Gestão do Conhecimento;
- ✓ recebimento de materiais de divulgação das iniciativas de Gestão do Conhecimento;
- ✓ discussão do Plano de Comunicação de Gestão do Conhecimento com as equipes respectivas;
- ✓ utilização dos instrumentos de comunicação do Plano de Comunicação de Gestão do Conhecimento;
- ✓ sugestões de melhoria na comunicação e na implementação do Plano de Comunicação de Gestão do Conhecimento.

6.2 – Pesquisa de Imagem

A pesquisa de imagem pode ser utilizada como uma ferramenta de avaliação da comunicação com o objetivo de avaliar o alcance dos objetivos do Plano de Comunicação da Gestão do Conhecimento, por intermédio do acompanhamento da parcepção dos públicos de interesse.

É proposto um conjunto de questões, com a respectiva identificação dos pontos fortes e fracos, visando estabelecer ações corretivas para alcance dos objetivos esperados:

INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

Entradas	Pontos Fortes	Oportunidades de Melhorias
Existe Plano de Comunicação das metas planejadas?		
O Plano de Comunicação contém estratégias de comunicação direcionadas para organização, para a equipe e para o indivíduo?		
Há papéis e responsabilidades definidas dentro do órgão para implantação do Plano de Comunicação?		
Atividades	**Pontos Fortes**	**Oportunidades de Melhorias**
Houve divulgação das atividades de comunicação?		
Houve divulgação dos resultados atingidos com a implantação do Plano de Comunicação?		
Aconteceram eventos relacionados à GC?		
Aconteceram reuniões relacionadas à GC?		
Houve uso de material gráfico?		
Saídas	**Pontos Fortes**	**Oportunidades de Melhorias**
Todos os servidores estão contemplados com as ações de Comunicação?		
Os servidores estão sensibilizados e engajados?		
Houve divulgação dos resultados obtidos com a implantação da GC no órgão?		

7 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

São previstos os seguintes passos relacionados com a implementação do Plano de Comunicação Interna da Gestão do Conhecimento.

No tocante à estratégia de Lançamento do Plano Estadual:

7.1 – Promoção de nivelamento com a Coordenação Estadual de Gestão do Conhecimento em torno dos objetivos, estratégias e características do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

7.2 – Realização de diagnóstico em torno do grau de conhecimento dos servidores públicos estaduais em torno do tema para a adequada "calibragem" da utilização dos instrumentos utilizados. Poderá ser feita on-line.

7.3 – Definição e estruturação dos instrumentos de Comunicação Interna a serem utilizados, em consonância com o diagnóstico realizado no ítem 8.2, bem como com os objetivos especificados no ítem 2 - Objetivos. Deve-se levar em conta:

- Layout - O layout dos instrumentos de comunicação deverá ser adequado aos objetivos e aos diferentes públicos. Necessariamente deverão dispor de informações disponibilizadas de forma clara e entendível.
- Facilidade de acesso - As informações devem ser acessíveis ao público-alvo.

- Periodicidade - A periodicidade deverá ser definida de acordo com o instrumento de comunicação utilizado, entretanto é fundamental que seja definido a periodicidade de atualização do meio e que estes prazos sejam cumpridos, evitando expectativas frustradas pelos servidores.

- Conteúdo - O conteúdo das informações a serem comunicadas aos servidores pode variar de acordo com o instrumento utilizado, bem como o público-alvo a quem destinada à informação. De modo geral, essas premissas deverão ser observadas:
    - as informações devem ser disponibilizadas atualizadas, claras e bem visíveis;
    - sempre que possível utilizar linguagem de fácil entendimento, figuras e gráficos;
    - disponibilizar as informações dos resultados mais expressivos no período;
    - procurar motivar a participação dos servidores.

- Legitimidade – O Plano de Comunicação Interna deve ser elaborado com participação e envolvimento da governança de GC, incluindo as representações das unidades de Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação, de modo a garantir a legitimidade das ações e a sua total compatibilidade com a cultura e ferramentas tecnológicas disponíveis.

7.4 – Validação e aplicação dos instrumentos de Comunicação Interna pelo Comitê Estadual de Gestão do Conhecimento, segundo cronograma previamente aprovado.

Deve-se destacar que a seleção do mix de instrumentos irá depender do objetivo pretendido, bem como da consideração (avaliação) de algumas variáveis que os distinguem, a exemplo do custo (de implantação, de manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), da abrangência, isto é, do número de funcionários que se pretende envolver, e, da durabilidade (necessidade de atualização) entre outros.

É da soma das características de cada um dos instrumentos, a agilidade da *intranet*, a força documental dos veículos impressos, a empatia da comunicação oral, que se obtém um mix capaz de atingir o público-alvo na hora e da maneira certas.

8 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A Campanha de Lançamento e Reforço do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento será sustentada, num primeiro momento, por instrumentos online e implicará no envolvimento direto das Assessorias de Comunicação das diversas Secretarias e órgãos.

9 PRAZO

Os prazos estimados para as atividades relacionadas com o Lançamento e Reforço do Plano Estadual são abaixo discriminados.

ETAPA	MATERIAL	DATA	DURAÇÃO
Lançamento	**Evento em auditório**	19/9	1 dia
Lançamento	**Banner de telefone**	19/9	1 dia
Lançamento	**Fundo de tela**	A definir	5 dias a partir do evento de lançamento
Lançamento	**Releases**	A definir	1 semana antes e depois do lançamento

ETAPA	MATERIAL	DATA	DURAÇÃO
Reforço	E-mail Mkt	2 meses após início	10 dias
Reforço	Cartão Virtual com animação	2 meses após início	10 dias

Viabilizador: Processos

Modelagem de Processos

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

O conhecimento de uma organização está contido, em grande parte, nos seus processos, estejam estes formalmente estruturados ou não, sendo que a forma como são geridos interfere diretamente na eficiência com que o conhecimento é criado, codificado e disseminado na organização.

A modelagem de processos permite formalizar, entender e aprimorar processos de negócio e o contexto onde ocorrem. A comunicação fica facilitada por intermédio do fluxo de informações implícito nos processos de negócios que regulam as atividades organizacionais. Assim, a formalização e mapeamento deste fluxo faz com que as informações cheguem aos destinatários corretos, no tempo e contexto adequados, potencializando a eficiência das tarefas. A sistematização deste fluxo, revisão de regras e eliminação de desperdícios e gargalos, por sua vez, confere maior transparência e produtividade aos processos.

A padronização da gestão de processos, por meio de metodologias aderentes ao contexto organizacional permite maior facilidade na troca de informações, experiências e aprendizados entre os envolvidos, bem como maior eficiência no desempenho e na comunicação das pessoas, possibilitando um ambiente mais colaborativo, considerando a maior facilidade para obtenção, distribuição e análise dos dados.

Percebe-se, portanto, que modelar processos é iniciativa de cunho estruturante, de fundamental importância no âmbito de Gestão do Conhecimento. Deve-se destacar, neste sentido que a abordagem é apontada, como um dos quatro pilares que sustentam a Política Estadual de Gestão do Conhecimento no governo de Minas.

O Plano de Modelagem de Processos, definido pela Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos – Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos - DCPOP da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG é inserido, assim com um dos elementos centrais do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

2 – OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Desenvolver e difundir metodologias e ferramentas para viabilizar a modelagem de processos nos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual, de modo a aperfeiçoar, o desempenho organizacional.

Objetivos Específicos:

- ✓ Coordenar, planejar e conduzir capacitação e treinamento das AGEIS e áreas foco priorizadas de acordo com as necessidades dos Órgãos e Entidades, para que essas áreas possam conduzir de forma independente a modelagem de processos em suas organizações;
- ✓ Aumentar o conhecimento sobre o funcionamento dos Órgãos e Entidades, visando a otimização dos resultados e produtos entregues aos cidadãos;
- ✓ Alinhar a atuação dos Órgãos e Entidades à estratégia de governo;
- ✓ Documentar e registrar as atividades críticas e estratégicas para proporcionar conhecimento para servidores e usuários;
- ✓ Proporcionar melhorias contínuas dos processos de trabalho com melhor utilização dos recursos.

3 – PÚBLICO ALVO

Servidores envolvidos com a gestão de processos no âmbito dos Órgãos e Entidades da Administração Pública e Estadual:

- ✓ Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação - AGEIs: Usuários dos treinamentos e executores da ação;
- ✓ Superintendências Centrais de Planejamento, Gestão e Finanças – SPGF: Usuários dos treinamentos e executores da ação;
- ✓ Gerentes de Processos: Usuários dos treinamentos e executores da ação.

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 - Identificar as principais necessidades, iniciativas e o nível de Maturidade em Gestão de Processos (BPM – Business Process Management), através de um questionário aplicado aos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual, por meio das AGEIS, de forma a subsidiar ações de capacitações da DCPOP – Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos

4.2 - Planejamento, definição e condução das capacitações em modelagem de processos, abaixo discriminados:

- Curso 1: Fundamentos de Gestão de Processos e da Notação BPMN (básico)

- Curso 2: Metodologia para Melhoria de Processos no Governo de Minas
- Curso 3: Modelagem de Processos Utilizando a Notação BPMN (avançado)
- Curso 4: Gestão da Rotina de Processos

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 – DCPOP – Responsável pela identificação e mobilização dos usuários dos treinamentos, bem como pelo planejamento, definição e condução das capacitações em modelagem de processos;

5.2 – Alta administração dos Órgãos – Responsável pela sensibilização dos usuários e promoção dos projetos de modelagem de processos;

5.3 – Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos – SCPRH/SEPLAG: Responsável pelo apoio logístico para realização das capacitações, envolvendo divulgação dos cursos e agendamento de salas com a estrutura necessária, dentre outros.

5.4 – Assessoria de Gestão da Informação – AGI/SEPLAG: Responsável pelo acompanhamento e avaliação da iniciativa no contexto do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor do vialibizador em questão, indicadores de esforço e resultados para a avaliação da eficiência e eficácia da iniciativa, em consonância com o sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para implementar as ações necessárias para o fortalecimento da Gestão de Processos nos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual, foram definidos os seguintes passos:

7.1 – Identificação, seleção e priorização das iniciativas e necessidades referentes à gestão e modelagem de processos no Estado. É feito uma pesquisa, através de um questionário (anexo I), disponibilizado via *web* pela DCPOP a todos os Órgãos e Entidades, preferencialmente por meio de suas Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação – AGEI. Com os resultados da pesquisa é possível identificar as demandas mais críticas por cursos de treinamento (anexo II), de acordo com as informações sobre necessidades, iniciativas e maturidade em Gestão de Processos enviados pelos órgãos.

7.2 – Análise e seleção dos atores que necessitam de capacitação em Gestão de Processos, conforme cursos previamente definidos e respectivas turmas.

7.3 – Realização dos cursos definidos conforme agenda estabelecida, sensibilização e mobilização dos servidores capacitados para aplicação prática dos conhecimentos adquiridos por meio, dentre outros, da modelagem de processos em seus respectivos Órgãos e Entidades.

7.4 – Disponibilização de metodologia para modelagem (mapeamento e redesenho) de processos definida pela área central (DCPOP/SCGE/SEPLAG) para Órgãos e Entidades estaduais.

7.5 – Realização de palestras e workshops em parceria com Órgãos e Entidades apresentando o contexto atual da gestão de processos e de cases de sucesso no governo de Minas.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O Plano não envolve custos financeiros, uma vez que as capacitações serão integralmente realizadas pela Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos – DCPOP. O apoio logístico para realização das capacitações será fornecido pela SCPRH/SEPLAG. Os Guias utilizados como referencia metodológica para as capacitações estão disponíveis no site da SEPLAG.

9 – PRAZO

O prazo previsto para a execução das atividades vinculadas ao presente Plano de Ação é até dezembro/2013, segundo o cronograma abaixo:

Etapa	Prazo	Período
Identificação, seleção e priorização das iniciativas e necessidades referentes à gestão e modelagem de processos no Estado	2 meses	Março e abril/2013
Análise e seleção dos atores que necessitam de capacitação em gestão de processos	1 mês	Maio/2013
Realização dos cursos definidos conforme agenda estabelecida	6 meses	Junho a novembro/2013
Realização de palestras e workshops em parceria com os órgãos e entidades	9 meses	Abril a dezembro/2013
Divulgação do Guia de Melhoria e do Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais	8 meses	Maio a dezembro/2013

Viabilizador de Tecnologia: Disponibilização de Ferramentas Tecnológicas

1 - CONTEXTUALIZAÇÃO

A tecnologia da informação constitui um importante mecanismo de suporte à Gestão do Conhecimento na medida em que disponibiliza a ferramenta para sustentação de diversas práticas voltadas práticas voltadas para o armazenamento, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimentos.

Tais ferramentas tecnológicas, aliadas a uma forte política interna de aprendizagem e capacitação de recursos humanos, alavancam as iniciativas de gestão do Conhecimento. É nesta premissa que o Plano Estadual de desenvolvimento e uso de ferramentas tecnológicas específicas foram estabelecidas como foco do plano de disponibilização de ferramentas tecnológicas, às seguintes práticas de Gestão do Conhecimento, vinculadas às lacunas de conhecimento previamente identificadas:

- ✓ Capacitação à distância
- ✓ Comunidades de Prática
- ✓ Repositório digital da Produção técnica e científica
- ✓ Banco de Ideias
- ✓ Sala de Situação Estratégica

2 - OBJETIVOS DE GC

Objetivo geral:

Desenvolver, estruturar e disponibilizar ferramentas tecnológicas para suporte às atividades de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública Estadual.

Objetivos específicos:

- ✓ Promover a explicitação de conhecimentos em repositórios de dados para subsidiar a gestão de conteúdos estratégicos para a gestão publica estadual.
- ✓ Promover acesso a informações estratégicas, de forma rápida e direta para melhor desempenho organizacional.

- ✓ Facilitar e potencializar o compartilhamento de ideias e experiências entre os servidores públicos estaduais.
- ✓ Subsidiar a realização das atividades de capacitação de servidores da Administração Direta, autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

3 – PÚBLICO ALVO

- ✓ Servidores Públicos estaduais usuários das práticas de Gestão do Conhecimento;

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 – Disponibilização de plataforma tecnológica para sustentar as iniciativas de Capacitação à Distância, em consonância com o Viabilizador de Pessoas: Desenvolvimento de Competências.

Serão usadas as ferramentas de capacitação à distância já disponíveis e operacionais nos Órgãos e Entidades do Estado de Minas Gerais, como determina o decreto nº 46.232, expedido em 30 de abril de 2013. A nova diretriz pretende otimizar os recursos disponíveis maximizando a oferta de cursos e vagas de modo a potencializar as oportunidades de capacitação e desenvolvimento à distância. Define também a necessidade de se estabelecer parcerias para utilização da infraestrutura disponível, entre os Órgãos e Entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, bem como com outros poderes, esferas de governo e instituições privadas, dentre outras designações.

Conforme estudo anterior, feito pela SCPRH/SEPLAG, há no estado as seguintes ferramentas disponíveis:

- **Secretaria do Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - SECTES:** Possui uma plataforma LMS Moodle, versão 1.9, customizada, com sistema externo para gerar relatórios a partir do banco de dados do Moodle. Está em fase de implantação o Moodle, versão 2.2, com customização para oferecer inclusive Web-conferência. O acesso e gerenciamento do Moodle são feito externamente, no site Inclusão Digital.
- **Secretaria do Estado de Saúde - SES:** Possui uma plataforma LMS Moodle, versão 1.9, customizada.
- **Secretaria do Estado de Defesa Social - SEDS:** Utiliza o Amadeus, um LMS capaz de disponibilizar o ambiente de capacitação à distância em dispositivos móveis e/ou smartphones.
- **Secretaria do Estado de Educação - SEE:** Utiliza a plataforma LMS Moodle 2.1.1, com elaboração e customização feitas internamente.
- **Secretaria do Estado de Fazenda - SEF:** Utiliza a plataforma LMS Moodle 1.9, customizado para gerar vários tipos de relatórios.

- **Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SISEMA:** Utiliza a plataforma LMS SABA, que permite capacitação à distância com chat, perfil, Web-conferência, além de possuir um "Banco de Talentos" com gestão de competências (talent) e espaço para fóruns temáticos, grupos de discussão (collaboration). São 4 mil cadeiras virtuais, que permitem o acesso de desse número de alunos por vez.
- **Junta Comercial do Estado de Minas Gerais - JUCEMG:** Plataforma LMS Moodle 2.2.3+, sem customizações.
- **Escola de Saúde Pública - ESP:** LMS Moodle 2.0
- **Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado – IPEM-MG:** LMS Moodle
- **Fundação de Educação para o Trabalho - UTRAMIG:** Plataforma LMS Moodle 2.2.2, com customização.
- **Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES:** Ferramenta LMS Moodle 2.2 para cursos novos e versão 1.9 para cursos mais antigos. Possuem software para gestão da educação a distancia. Fluxo da EaD contida no dotproject.

A realização de parcerias intersetoriais entre os Órgãos e Entidades contribuirão para a utilização da infraestrutura existente, possibilitando a ampliação das práticas de capacitação à distância que serão selecionadas conforme as especificidades dos cursos e treinamentos e disponibilidade para a utilização.

4.2 – Desenvolvimento de ferramenta tecnologica para gestão de Comunidades de Prática Virtual, em consonância com as lacunas de conhecimento: Métodos e Práticas de Gestão de Processos e de Projetos.

Tal desenvolvimento, baseado em modelo de gestão a ser desenvolvido especificamente para essa finalidade, será feito pela Prodemge, sob coordenação da AGI, a partir do sistema atual do sítio *www.Planejamento.mg.gov.br*, com objetivo de redução de custos e velocidade de desenvolvimento.

Deverão ser observados os seguintes requisitos para a ferramenta a ser desenvolvida:

Especificação
Acesso através de ambiente web (via browser)
Configuração de perfis e permissões de acesso por usuário, segmentado por seções da ferramenta e por conteúdo
Possibilidade de criação de páginas pessoais (Página de perfil).
Alertas de e-mail com módulo para gerenciamento do envio automático de conteúdos segundo os perfis especificados.
Fluxo de validação/aprovação para a publicação de documentos.

Especificação
Repositórios de dados estruturados e não estruturados.
Sistema de busca em repositórios de dados estruturados e não estruturados que utilize palavras-chave, expressões, dentre outros.
Blog (estatuto, notícias, calendário, agenda, status de atividades, comunicados, mensagens, cadastramento, acessos, tutoriais, links úteis, etc.)
Capacidade de parametrização e gestão de taxonomias para classificação automática dos conteúdos coletados e armazenados nos repositórios de dados estruturados, permitindo ao usuário classificar as notícias em grupos de informação distintos.
Fórum de discussão.
Wiki (produção compartilhada de documentos).
Possibilidade de acesso à ferramenta a partir dos principais Browsers do mercado, não se restringindo a apenas um desenvolvedor.

A ferramenta comportará um número ilimitado de usuários, em consonância com a infraestrutura de hardware adquirida, considerando os seguintes perfis de usuário:

- ✓ Administradores: responsáveis pela gestão geral da ferramenta, em nível restrito.
- ✓ Gestores de conteúdos/analistas: responsáveis pelo acompanhamento e análise dos conteúdos geridos na ferramenta, responsáveis por fomentar o uso do ambiente e moderar as discussões, em nível restrito.
- ✓ Usuários de conteúdos: níveis aberto e restrito.

4.3 – Desenvolvimento de Repositório Digital da Produção tecnica e Científica, em consonância com a lacuna de conhecimento: Produção Técnica e Científica Vinculada a Temas Estratégicos

A estruturação de repositórios informacionais constitui estratégia das mais relevantes no âmbito da Gestão da informação, na medida em que viabiliza a organização e a preservação da memória organizacional, ao mesmo tempo em que subsidia o processo de disseminação do conhecimento relevante, favorecendo o aprendizado organizacional.

Neste contexto, a presente iniciativa diz respeito à estruturação de um repositório digital que congregue conteúdos de cunho estratégico para a gestão pública estadual, vinculados às necessidades informacionais específicas dos servidores públicos, em consonância com as competências essenciais e técnicas requeridas para o exercício das suas funções.

Para o desenvolvimento do Repositório Digital, será utilizado o software Dspace, que é uma ferramenta pronta, *Open Source Licence*, gratuita, totalmente customizável, além de amplamente testada. Foi criado em 2002 pelas bibliotecas do *MIT - Massachusetts Institute of Technology* e os laboratórios da *Hewlett-Packard* com o intuito de desenvolver um software de código fonte aberto que fornecesse facilidades para o gerenciamento de acervos digitais,

utilizado para implementação de repositórios institucionais. A seguir, são destacadas características do Dspace:

Permite vários tipos de objetos e tipos de arquivos, tais como: texto, imagem, áudio e vídeo para os tipos de objetos digitais e todos os tipos mais comuns de arquivos como: PDF, DOC, TXT (para texto), JPG, GIF (para imagens), etc.

- ✓ O processo de inserção do conteúdo é flexível, e permite desde um auto arquivamento até um processo de verificação - revisão - aceitação. O processo de upload de dados é composto por formulários de fácil preenchimento que servirão para identificar o objeto digital (metadados baseados no Dublin Core).
- ✓ A recuperação dos itens de dados pode ser feita de várias maneiras: listas ordenadas por data, autores, comunidades, assuntos etc. O sistema apresenta também duas interfaces de busca: simples e avançada.
- ✓ O sistema possui uma estrutura de comunidades e coleções para conter os itens de dados, desta forma facilita a organização das informações pertencentes ao repositório.
- ✓ O DSpace também implementa o provedor de dados pertencente à iniciativa de arquivos abertos/livres. Assim sendo, permite que coletores automáticos de metadados recolham os metadados pertencentes às coleções e comunidades livres assim como os links para os objetos digitais.

No tocante a especificamente o Repositório digital do Governo de Minas deverão ser observadas as seguintes características e funcionalidades:

Especificação
Acesso através de ambiente web (via browser).
Sistema robusto de busca em repositórios de dados estruturados e não estruturados que utilize palavras-chave, expressões, dentre outros.
Recurso de importação e exportação de dados.
Capacidade de integração com bancos de dados externos.
Opção de recuperação do documento na íntegra ou apenas sua referência (descrição).
Campos para preenchimento de meta-dados durante a importação do documento (indexação).
Fluxo de validação/aprovação para a publicação de documentos.
Configuração de perfis e permissões de acesso por usuário, segmentado por seções da ferramenta e por conteúdo.
Possibilidade de acesso à ferramenta a partir dos principais Browsers do mercado, não se restringindo a apenas um desenvolvedor.
Capacidade de acessos múltiplos à documentos do acervo.

4.4 – Desenvolvimento de um Banco de Ideias, vinculado à lacuna de conhecimento: Informações sistematizadas sobre as Ideias e Iniciativas de Inovação.

Diz respeito à estruturação de uma ferramenta tecnológica para organizar e sistematizar as ideias dos servidores públicos e cidadãos que agreguem valor aos produtos e serviços oferecidos pela Administração Pública Estadual, com diferentes graus de novidade. Busca-se a disponibilização de informações estruturadas e categorizadas que irão subsidiar e retroalimentar o processo de inovação governamental.

O Banco de Ideias irá sistematizar os fluxos de elaboração, avaliação e aprovação das ideias enviadas/cadastradas. Quando qualificadas, estas deverão ser estruturadas no formato de projetos. Se não qualificadas, as ideias ficarão mantidas em um banco de dados para consulta permanente. A ferramenta terá um banco de dados no qual serão armazenadas as ideias e projetos decorrentes, podendo as primeiras estar vinculadas aos projetos ou não.

São previstos os seguintes canais de entradas/fontes de dados:

- ✓ **Canal do Servidor**

  Haverá inclusão de ideias de servidores da Administração Pública Estadual, vinculadas, ou não ao ciclo de inovação, previsto no âmbito da Política de Inovação do Governo de Minas, sendo o cadastramento de ideias realizado através de preenchimento manual, por meio do Sítio do Banco de Ideias, usando seu *login* de acesso pessoal, anteriormente cadastrado. O servidor, ao cadastrar sua ideia irá selecionar para qual órgão da administração ela deverá ser enviada, para que, posteriormente, o AGEI deste órgão possa avaliá-la.

- ✓ **Canal do Prêmio Excelência em Gestão Pública**

  Haverá a inclusão dos projetos vencedores de categoria específica da metodologia do Prêmio, em consonância com o Ciclo da inovação, podendo a entrada de dados ser por meio de preenchimento manual, através do Sítio do Banco de Ideias, usando seu login de acesso pessoal, anteriormente cadastrado.

- ✓ **Canal do Cidadão**

  A inclusão de ideias dos cidadãos se dará a partir de três fontes preliminares:

  a) Fale Conosco, envolvendo todos os sítios dos Órgãos e Entidades da Administração pública Estadual.

  b) Ouvidoria.

Estes dois primeiros canais promovem a captura indireta de ideias/sugestões de cidadãos, e já possuem um fluxo de captação e encaminhamento para as secretarias identificadas como responsáveis pelo tema em questão. Cada secretaria/Órgão possui uma área designada para tratar/moldar os anseios do cidadão em ideias, sejam elas passíveis de implementação ou não. Caberá a tal área a estruturação e registro da respectiva ideia no Banco de Ideias, para posterior analise e eventual estruturação de projeto por parte da AGEI do respectivo órgão. Cabe ressaltar que poderão ser incorporados outras fontes de captação de ideias no escopo da ferramenta.

c) Acesso direto do cidadão na ferramenta, mediante login e senha.

Os projetos analisados vão seguir um fluxo de aprovação, que irá se desdobrar em rotas especificas de acompanhamento. São consideradas quatro rotas: Carteira Interna de Projetos das áreas afins, Incubadora, Projetos Estratégicos de Inovação e Projetos e Processos Estratégicos/Associados.

Deverão ser observadas as seguintes especificações para estruturação do Banco de Ideias:

a) Controle de acesso

Tal ferramenta será de uso exclusivo dos servidores públicos e irá comportar um número ilimitado de usuários, em consonância com a infraestrutura de hardware, considerando os seguintes perfis:

- ✓ Administradores: responsáveis pela gestão geral da ferramenta, nível restrito.
- ✓ Aprovadores: Responsáveis por aprovar os projetos e encaminhar para o ciclo da Inovação.
- ✓ Gestores de conteúdos/analistas: responsáveis pelo acompanhamento e análise dos conteúdos geridos na ferramenta.
- ✓ Usuários de conteúdos.

b) Características e funcionalidades

Deverão ser observadas as seguintes características e funcionalidades relacionadas com a ferramenta:

Especificação
Acesso através de ambiente *web* (via *browser*)
Configuração de perfis e permissões de acesso por usuário, segmentado por seções da ferramenta e por conteúdo. O sistema deverá conter módulo próprio de gestão de usuário com permissões especificas e formas diferenciadas de cadastros dos usuários (cadastro pelo gestor do sistema e cadastro pelo usuário com recuperação automática de senha).

Especificação
Alertas de e-mail com módulo para gerenciamento do envio automático de conteúdos segundo os perfis especificados.
Acompanhamento de status descritivo do andamento das ideias semiestruturadas e projetos considerando seu respectivo nível de evolução.
Fluxo de validação/aprovação para a publicação de documentos
Repositórios de dados estruturados e não estruturados (textos, vídeos, imagens, etc.)
Sistema de busca em repositórios de dados estruturados e não estruturados que utilize palavras-chave, expressões, operadores booleanos, dentre outros
Geração de formulários de entrada de dados, para cada *input* do sistema
Possibilidade de acesso à ferramenta a partir dos principais Browsers do mercado, não se restringindo a apenas um desenvolvedor.
Recurso de avaliação das ideias segundo a percepção de servidores e cidadãos

c) Fluxo

- As ideias serão registradas de acordo com os formulários disponibilizados e, uma vez inserida, a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação - AGEI de cada secretaria/órgão deverá selecionar aquelas com melhor potencial para desenvolvimento.
- Caso a ideia não seja aprovada, ela deverá voltar para o servidor/cidadão com as devidas justificativas. Esta devolução é uma oportunidade para que o conhecimento seja registrado na Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação e para que o servidor/cidadão possa reformular sua ideia.
- As ideias aprovadas serão transformadas em projetos de inovação pela Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação - AGEI ou órgão similar.
- Na sequência, os projetos de inovação são encaminhados para aprovação do representante máximo do órgão e encaminhadas ao Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional – NCIM para análise e aprovação, em consonância com a Política Estadual de Inovação.
- Durante o processo de avaliação, o NCIM analisa a consistência dos projetos e quando aprovados dentro do Ciclo de Inovação, estes serão destinados aos habitats de inovação; ambientes voltados para o desenvolvimento contínuo da inovação, considerando os períodos que nascem com a geração de ideias, passando por sua destinação até sua operacionalização.
- Quando um projeto é aprovado, mas não é inserido nos habitats de inovação do NCIM, estes serão enviados para a secretaria/órgão originária para que ela própria dê continuidade no desenvolvimento do projeto, caso seja de interesse da mesma.
- No tocante aos projetos que apresentam falta de consistência, estes também serão encaminhados para a secretaria/órgão originário para que sejam feitas as devidas correções/reformulações.

- Os projetos aprovados e implementados serão acompanhados mediante relatórios respectivos, especificando-se status e desdobramentos.
- É importante ressaltar que todo o processo de feedback será realizado através da ferramenta tecnológica, e o proponente da ideia receberá informações sempre atualizadas, em tempo real.

4.5 – Sala de Situação Estratégica, vinculada à lacuna de conhecimento: Informações Qualificadas e Tempestivas para o Processo Decisório.

Diz respeito à implantação de ferramenta tecnológica para sistematização e automatização dos processos de Inteligência Social no Governo de Minas. Deverão ser observadas as seguintes características e funcionalidades:

Especificação
Acesso através de ambiente web (via browser)
Ferramenta com capacidade de construção de páginas, relatórios analíticos e painéis (dashboards) de forma simples e amigável pelo próprio usuário final da plataforma. Entende-se por isso, a possibilidade de usuário do sistema configurar seus relatórios, páginas ou painéis arrastando e/ou organizando conjuntos de conteúdo, sem a necessidade de conhecimento técnico de programação/codificação.
Configuração de perfis e permissões de acesso por usuário, segmentado por seções da plataforma e por conteúdo.
Alertas de e-mail com módulo para gerenciamento do envio automático de conteúdos segundo os perfis especificados
Ferramenta com capacidade de construção de robôs (do tipo web crawler) para coleta automatizada de conteúdos em formatos de textos, vídeos, bases de séries temporais e dados quantitativos de modo geral.
Ferramenta com recurso de atualização automática dos dados coletados através dos robôs ou por meio de provedores de informação específicos
Ferramenta com funcionalidade para inserção não automática de conteúdos nos formatos de textos, vídeos, bases de séries temporais e dados quantitativos de modo geral.
Ferramenta capaz de configurar estruturas de dados multidimensionais para análises OLAP, distribuindo as dimensões entre linhas, colunas e filtros.
Ferramenta capaz de gerir repositórios de dados estruturados e não estruturados
Sistema de busca em repositório de dados estruturados e não estruturados que utilize palavras-chave, expressões, operadores booleanos, dentre outros.
Recursos de text mining capazes de realizar o reconhecimento automático de entidades mencionadas em notícias, como empresas, lugares, pessoas, datas, valores, etc.
Ferramenta que permita ao usuário exportar os relatórios produzidos para PDF e enviá-los por e-mail para destinatários selecionados
Ferramenta que permita a parametrização e gestão de taxonomias para classificação automática dos conteúdos coletados e armazenados, permitindo ao usuário classificar as notícias em grupos de informação distintos.
Ferramenta com capacidade de cruzamento de dados quantitativos para o desenvolvimento de análises gráficas e tabelas, permitindo ao usuário disseminar e visualizar essas análises comparativas em painéis, páginas e relatórios diferentes.
Ferramenta que permita ao usuário exportar as análises realizadas a partir de dados quantitativos de forma simples e amigável para o MS Excel
Possibilidade de acesso à plataforma a partir dos principais Browsers do mercado, não se restringindo a apenas um desenvolvedor.

5 - ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 – Assessoria de Gestão da Informação – AGI/SEPLAG: Responsável pelo gerencia, administra, promove a estruturação e dá suporte, às ferramentas tecnológicas viabilizadoras de práticas de Gestão do Conhecimento.

5.2 – Superintendência Central de Governança Eletrônica – SCGE/SEPLAG: Responsável pela avaliação da tecnologia, e suporte ao desenvolvimento de ferramentas tecnológicas.

5.3 – Assessoria de Comunicação – ASCOM: Responsável por criar campanhas de fomento ao uso das ferramentas de suporte à GC.

5.4 – Gestores de Conteúdos dos Órgãos: Responsáveis pelo desenvolvimento e adequação de conteúdos para os repositórios informacionais.

5.5 – Áreas de T.I. dos Órgãos: Responsáveis pelo suporte ao uso das ferramentas cedidas para apoiar as atividades de GC.

6 - INDICADORES

Serão definidos, pelos grupos gestores das ferramentas especificadas, indicadores para a avaliação da eficiência e eficácia, em consonância com o Sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 - ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Pelas características e pelas diferentes fases de desenvolvimento em que se encontram as ferramentas tecnológica expostas aqui, as etapas de implementação de cada viabilizador será descrito separadamente.

7.1 – Ferramenta de Capacitação a Distância

- ✓ Especificação de demanda de curso.
- ✓ Apresentação da demanda ao comitê para definição de qual ferramenta tecnológica usar no determinado curso.
- ✓ Solicitação de parceria com a secretaria/órgão detentora da ferramenta escolhida pelo comitê.
- ✓ Preparação da Ferramenta com as devidas customizações.
- ✓ Customização do curso no formato à distância.
- ✓ Produção de um plano de divulgação do curso através dos tradicionais canais de comunicação da instituição, como sítios e intranet das secretárias/órgãos.

- ✓ A Diretoria de Recursos Humanos do órgão cedente monitorará o funcionamento das ferramentas usadas e caso necessário, solicitará à área de T.I. da secretaria/órgão cedente, sua manutenção.

7.2 – Comunidade de Prática Virtual

- ✓ Desenvolvimento das ferramentas modulares do ambiente de Comunidades de Prática no sistema CMS Joomla.
- ✓ Testes e possíveis correções do ambiente de comunidades de prática em ambiente de Homologação.
- ✓ Treinamento dos gestores de conteúdos/analistas das comunidades de Prática responsáveis por gerir, fomentar e moderar os temas pilotos.
- ✓ Sensibilização e fomento ao uso dos ambientes das comunidades de prática através de campanhas de comunicação.

7.3 – Repositório Digital da Produção Técnica e Científica

- ✓ Reunião da AGI / SCGE / IPEA para apresentação do escopo da ferramenta e definição dos requisitos de hardware necessários para o desenvolvimento e customização do *DSpace*, bem como as implicações de custo desta etapa.
- ✓ Instalação e customização do *DSpace* por meio da SCGE em ambiente de homologação. Durante este processo, haverá a possibilidade de solicitação à ASCOM para suporte ao desenvolvimento do Layout do sistema.
- ✓ Serão efetuados testes de funcionalidades, bem como importação de documentos e integrações de bases de dados externas. (SCGE)
- ✓ Transferência do sistema testado para o ambiente de produção. (SCGE)
- ✓ Inserção de conteúdos. (AGI, Órgãos e Entidades).
- ✓ Treinamento de gestores de conteúdo.
- ✓ Campanha de lançamento da ferramenta.

7.4 – Banco de Ideias

- ✓ Especificações funcionais da ferramenta e definição da Estratégia detalhada de implementação.
- ✓ Criação/preparação de Ambiente de Homologação e Desenvolvimento
- ✓ Criação de Formulários.
- ✓ Alinhamento do status do projeto, próximos passos e riscos existentes.
- ✓ Adição de Layout.
- ✓ Alinhamento do status do projeto, próximos passos e riscos existentes.
- ✓ Criação de Perfis.
- ✓ Testes.
- ✓ Sistema em Produção.
- ✓ Treinamento de gestores de conteúdos.
- ✓ Campanha de lançamento da ferramenta.

7.5 – Sala de Situação Estratégica

- ✓ Análise da estrutura governamental e montagem de relatórios para subsidiar as customizações da plataforma.
- ✓ Preparação do ambiente de homologação da plataforma.
- ✓ Customização da Plataforma.
- ✓ Realização de testes.
- ✓ Preparação do servidor de Produção.
- ✓ Transferência da plataforma, que está em ambiente de homologação para o ambiente de produção.
- ✓ Treinamento das equipes técnicas no tocante à gestão e uso da ferramenta tecnológica.

8 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO

8.1 - Ferramenta de Capacitação a Distância

Não há necessidade de recursos financeiros no que tange a implementação da ferramenta de capacitação à distância, pois, conforme decreto acima informado, toda e qualquer infraestrutura já existente nos Órgãos e Entidades da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, ficará disponível para a capacitação dos servidores à custo zero, salvo quando não houver recursos humanos ou de tecnologia passível de uso.

8.2 – Comunidade de Prática Virtual

O recurso financeiro é oriundo do contrato de manutenção corretiva / evolutiva do sítio Planejamento.mg.gov.br e Intranet da Seplag já firmado com a Prodemge em maio de 2013. O custo de desenvolvimento e implantação do ambiente virtual de comunidades de prática é de R$ 5.337,00. Haverá também a necessidade de investimento no que diz respeito à horas/homem das unidades dos órgãos envolvidos nas gestão e manutenção da ferramentas.

8.3 – Repositório Digital da Produção Técnica e Científica

Não haverá custo de desenvolvimento da ferramenta, uma vez que será adotado o DSpace; Haverá custo de hospedagem, caso não haja disponível contratos vigentes capazes de suportar tal sistema na casa. Haverá também a necessidade de investimento no que diz respeito à horas/homem das unidades dos órgãos envolvidos na gestão e customização desta ferramenta.

8.4 – Banco de Ideias

O custo para o desenvolvimento e implantação deste projeto será de aproximadamente 160 horas/técnicas e, abrangendo as fases concepção, reuniões de desenvolvimento, articulação institucional, elaboração de relatórios, em torno de 300 horas técnicas.

8.5 – Sala de Situação Estratégica

As ações relacionadas à implantação da ferramenta tecnológica de Inteligência Social, serão suportadas por recursos oriundos de operação de crédito realizada junto ao BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. O custo é estimado em R$ 850.000,00 (oitocentos e cinquenta mil reais), contando inclusive com a assessoria técnica e metodológica. Haverá também a necessidade de investimento no que diz respeito à horas/homem das unidades dos órgãos envolvidos na gestão da plataforma.

9 – PRAZO

9.1 - Ferramenta de Capacitação a Distância

Atividade	Período
Preparação da ferramenta para curso	60 dias

9.2 – Comunidade de Prática Virtual

Atividade	Início	Fim
Desenvolvimento da ferramenta (contando o período de homologação)	Agosto	Novembro
Previsão de entrega	Novembro/2013	

9.3 – Repositório Digital

Atividade	Período
Preparação do servidor de hospedagem	Aprox. 20 dias
Instalação DSpace	Aprox. 10 dias
Customizações, testes, integrações e homologação	Aprox. 5 meses
Previsão de entrega	Dezembro/2013

9.4 – Banco de Ideias

Atividade	Período
Criação / preparação de Ambiente de Homologação e Desenvolvimento	Aprox. 15 dias
Desenvolvimento da ferramenta	3 meses
Testes	1 mês
Previsão de entrega	Novembro/2013

9.5 – Sala de Situação Estratégica

Atividade	Período
Processo licitatório para contratação de serviços especializados (Operação de crédito junto ao BNDES)	A definir
Customização da plataforma	2 meses
Previsão de entrega	1º. Trim /2014

ANEXO 2: LACUNAS DE CONHECIMENTO

Lacuna de conhecimento: Métodos e Práticas de Gestão de Processos

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

Os processos "carregam" as informações relevantes para a organização, as quais constituem o insumo básico para a disseminação e troca de conhecimentos. Observa-se que:

> "A organização que atua com base no conhecimento é aquela que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões". (CHOO, 2003) apud (OLIVEIRA ET Al., 2010).

Neste contexto, a gestão de processos promove a explicitação dos conhecimentos tácitos inerentes à execução das atividades, na medida em que oferece mecanismos necessários para o acompanhamento, o registro e a coordenação das funções desempenhadas, fazendo com que o conhecimento empregado se torne de posse da organização.

Assim, as práticas de gestão do conhecimento aplicadas à gestão de processos, de acordo com Contador et al. (2005), constituem-se num excelente instrumento para identificação de problemas e oportunidades relacionadas ao processo e acabam se transformando em um importante facilitador para a melhoria contínua.

No âmbito do Governo de Minas, é recente a estruturação metodológica em torno da gestão de processos estratégicos, tendo sido introduzida e incorporada ao esforço de planejamento governamental, pela primeira vez, na elaboração do PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental relativo ao ano de 2013.

Assim, constitui um grande desafio para a administração pública estadual, a capacitação e sensibilização das equipes técnicas em torno deste novo modelo de gestão das atividades. A abordagem da Gestão do Conhecimento que se propõe para a tratativa de tais aspectos diz respeito à realização de um conjunto de ações voltadas para a estruturação e sistematização de conteúdos, além da promoção do compartilhamento de ideias e experiências em torno do tema.

2 – OBJETIVOS DE GC

Objetivo geral:

Dotar os servidores públicos de informações acerca da gestão eficiente de processos organizacionais estratégicos.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar e disseminar boas práticas de gestão de processos;
- ✓ Promover o compartilhamento de ideias e experiências em torno da gestão de processos;
- ✓ Consolidar e disseminar a metodologia de gestão de processos no Governo de Minas;
- ✓ Subsidiar a capacitação dos servidores públicas estaduais para a estruturação e gestão de processos.

Objetivos estratégicos estaduais aos quais a iniciativa está associada:

- ✓ Qualidade e produtividade do gasto;
- ✓ Gestão para resultados.

3 – PÚBLICO ALVO

- ✓ Lideranças vinculadas à Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Gestores de processos estratégicos de Governo.

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 – Realização de workshops de sensibilização e mobilização em torno da estruturação e gestão eficiente de processos estratégicos, vinculados ao Projeto "Gestão de Processos em Foco", abaixo discriminados:

4.1.1 - Workshop: A importância da Gestão de Processos

Visa reforçar a importância, em especial no setor público e especificamente em Minas, da Gestão e do Gerente de Processos para o sucesso das iniciativas no tema, evidenciando benefícios e ganhos a partir das mesmas.

4.1.2 - Workshop: Como gerar ideias para resolver os problemas identificados?

Visa melhorar o entendimento dos problemas levantados a partir da utilização de ferramentas para identificar suas causas, avaliar necessidades de intervenção, bem como critérios para priorização dos problemas a serem solucionados ou minimizados; visualizar oportunidades de melhoria que gerem ganhos de eficiência a partir da melhor utilização dos recursos disponíveis.

4.1.3 - Workshop: Preparando-se para agir: Como planejar a melhoria dos processos?

Visa incentivar os gerentes a repensarem os problemas que enfrentam, como os entendem e resolvem, bem como compreender como deve se dar a estruturação de um plano de intervenção no processo, visando implantar melhorias.

4.1.4 - Workshop: Compartilhando experiências e aprendizados

Visa permitir o compartilhamento de experiências/cases de sucesso, bem como dificuldades e estratégias adotadas para a geração de resultados significativos a partir da gestão e otimização de processos.

4.1.5 - Workshop: Gestão da mudança: elemento fundamental para o sucesso das iniciativas de gestão de processos

Visa apresentar técnicas de Gestão da Mudança como forma de manter a equipe focada e motivada na busca da melhoria contínua, bem como apresentar a importância de uma gestão mais participativa para o processo.

4.1.6 - Workshop: Mensurando resultados por meio dos indicadores de processo

Visa expor bons resultados gerados com a execução do plano proposto; avaliar/revisar os indicadores utilizados para mensuração dos resultados; compartilhar dificuldades encontradas para execução do plano de ação estruturado e estratégias utilizadas ou planejadas para tratá-las.

4.1.7 - Worksho: A importância de mobilizar pessoas

Visa auxiliar Gestores e equipe a estruturarem momentos de discussão sobre gargalos e oportunidades de melhoria identificadas, bem como a utilizarem técnicas que permitam o aprendizado e melhoria contínua do processo; mobilizar a equipe do processo a repensar seu funcionamento e os resultados possíveis com foco nas necessidades do cidadão.

4.1.8 - Workshop: Os avanços da gestão de processos estratégicos no Governo de Minas Gerais

Visa apresentar os resultados alcançados pelos processos estratégicos ao longo do ano e avaliar o impacto dos planos de melhoria executados nestes; apresentar os cases de sucesso vicenciados em 2013.

4.2 – Estruturação de comunidade de prática focada na gestão de processos estratégicos e associados do Governo de Minas, visando o compartilhamento e registro de ideias e experiências em torno do tema.

Deve-se ressaltar que as comunidades de prática sempre existiram informalmente nas organizações, e surgem espontaneamente, à medida que as pessoas buscam ajuda, tentam solucionar problemas ou desenvolver novas ideias. Profissionais de uma área específica trocam informações relevantes para seu dia a dia: as suas melhores práticas, a forma como estruturam os seus processos e as soluções que encontram para problemas mais comuns.

No entanto, nem sempre as comunidades estão estruturadas ou contam com qualquer tipo de suporte. Muita coisa útil pode estar sendo socializada sem ser explicitada apropriadamente na memória organizacional.

4.2.1 – Deverá ser estruturado um Modelo de Gestão de Comunidades de Prática para o Governo de Minas, considerando-se os seguintes elementos constitutivos:

- ✓ Processos e atividades de criação, compartilhamento e registro de conhecimentos.
- ✓ Produtos de conhecimento, aqui definidos como os insights resultantes das interações e análises realizadas no âmbito dos processos e atividades das Comunidades de Prática (por exemplo, Boas Práticas, Lições Aprendidas, Mapeamento de Especialistas, dentre outros).
- ✓ Estatuto /governança para o funcionamento das Comunidades de Prática.
- ✓ Política de reconhecimento para os integrantes das Comunidades de Prática.
- ✓ Sistema de avaliação das Comunidades de Prática.
- ✓ Relatórios gerenciais e executivos acerca do desempenho e resultados obtidos pelas Comunidades de Prática.

4.2.2 – Desenvolvimento de ferramenta tecnológica para a gestão sistematizada dos conteúdos, processos e atividades vinculados às Comunidades de Prática, em consonância com o Plano de Desenvolvimento de Ferramentas Tecnológicas.

4.2.3 – Treinamento dos usuários da Comunidade de Prática de Gestão de Processos Estratégicos, abordando o repasse do Modelo de Gestão e utilização da ferramenta tecnológica.

4.2.4 – Promoção e avaliação permanente da Comunidade de Prática de Gestão de Processos Estratégicos.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Os principais atores e suas respectivas responsabilidades vinculadas à iniciativa são listados abaixo:

5.1 – Assessoria direta da SUGES/SEPLAG: responsável pela condução dos seminários de sensibilização e mobilização do público-alvo.

5.2 – Assessoria de Gestão da Informação - AGI /SEPLAG: responsável pela proposição do modelo de gestão das comunidades de prática e desenvolvimento / implantação / treinamentos em torno da ferramenta tecnológica.

5.3 – Assessoria de Melhoria de Gestão - AMG/SEPLAG: acompanhamento metodológico das atividades relacionadas aos seminários técnicos e Comunidade de Prática de Gestão de Processos Estratégicos.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor da iniciativa, indicadores para a avaliação da eficiência e eficácia, em consonância com o Sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação das atividades, são previstas as seguintes etapas:

7.1 – Estruturação dos seminários de sensibilização e mobilização dos gestores de processos estratégicos, incluindo a definição de palestrantes/instrutores e definição de calendário.

7.2 – Proposição de modelo de gestão e de governança de Comunidades de Prática de Processos Estratégicos.

7.3 – Discussão e validação do modelo de gestão e governança de Comunidades de Prática de Processos Estratégicos junto aos respectivos gestores.

7.4 – Desenvolvimento/implantação de ferramenta tecnológica para a gestão sistematizada de Comunidades de Prática no Governo de Minas.

7.5 – Treinamento das equipes técnicas para a gestão da Comunidade de Prática de Gestão de Processos Estratégicos e para o uso da ferramenta tecnológica.

7.6 – Promoção e avaliação permanente da Comunidade de prática de Gestão de Processos Estratégicos.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

8.1 – As ações relacionadas aos seminários de sensibilização e mobilização serão desenvolvidas contando com horas técnicas da equipe da Assessoria de Melhoria da Gestão, vinculada à SUGES/SEPLAG.

8.2 – As ações relacionadas à estruturação das comunidades de prática serão desenvolvidas contando com os seguintes recursos:

- ✓ Modelo de gestão e governança da Comunidades de Prática de Gestão de Processos Estratégicos: horas técnicas da equipe das Assessorias de Gestão da Informação e de Melhoria da Gestão, vinculadas à SUGES/SEPLAG;
- ✓ Ferramenta tecnológica (Comunidade Virtual): recursos orçamentários vinculados a contrato de manutenção evolutiva de *sites* da SEPLAG junto à PRODEMGE.

9 – PRAZO

O prazo previsto para a execução das atividades vinculadas ao presente Plano de Ação é o seguinte:

Etapa	Prazo	Período
Seminários de sensibilização e mobilização dos gestores de processos estratégicos	6 meses	Julho a dezembro/2013
Desenvolvimento de modelo de gestão de comunidades de prática para o governo de Minas	2 meses	Agosto a setembro/2013
Estruturação da ferramenta tecnológica	4 meses	Agosto a novembro/2013
Treinamento de usuários no modelo de gestão e uso da ferramenta tecnológica	1 mês	Dezembro/2013
Promoção da ferramenta tecnológica	1 mês	Dezembro/2013

Lacuna de Conhecimento: Métodos e Práticas de Gestão de Projetos

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

A gerência de projetos é uma abordagem consolidada no âmbito da maioria das organizações, sendo essencial para o atingimento dos objetivos estratégicos em função das prerrogativas de flexibilidade e temporalidade que a caracterizam, compatíveis com a dinamicidade e crescente complexidade do mercado.

É notória a consistência das ferramentas e técnicas utilizadas para o registro das atividades desenvolvidas, segundo os preceitos metodológicos do PMI – *Project Management Institute*. No entanto, a gerência de projetos ainda padece de instrumentos formais focados na tratativa do conhecimento tácito que permeia todas as suas fases, cuja explicitação e compartilhamento podem proporcionar importante salto qualitativo na geração de resultados.

É o que se propugna a partir da implementação de práticas específicas de Gestão do Conhecimento voltadas para a promoção do compartilhamento de ideias e experiências entre os gestores, além da estruturação e sistematização de conteúdos, de modo a socializar e potencializar o aprendizado antes, durante e depois da conclusão do escopo dos projetos. Isso envolve competências técnicas, além da observação e análise de boas práticas e lições aprendidas.

No âmbito do Governo de Minas, a gerência de projetos é a abordagem metodológica adotada para a estruturação e execução da estratégia organizacional, tendo sido crescentes e significativos os avanços alcançados ao longo dos anos no seu emprego. Mas tem sido alvo de preocupação a grande rotatividade observada nas equipes técnicas, o que compromete, em alguma medida, o esforço de capacitação empreendido.

A iniciativa ora proposta, no âmbito da Política Estadual de Gestão do Conhecimento, visa criar uma ambiência favorável à permanente troca de ideias e experiências entre os gestores de projetos estratégicos e associados do Governo de Minas, contribuindo para a consolidação da cultura e aprimoramento das técnicas de gerência de projetos.

2 – OBJETIVOS DE GC

Objetivo geral:

Dotar os servidores públicos de informações acerca da gestão eficiente de projetos estratégicos e associados.

Objetivos específicos:

- ✓ Disseminar e consolidar a metodologia de gestão de projetos do Governo de Minas;
- ✓ Identificar e disseminar boas práticas de gestão de projetos;
- ✓ Promover o compartilhamento de ideias e experiências em torno da gestão de projetos;
- ✓ Capacitar os servidores públicas estaduais para a estruturação e gestão de projetos.

Objetivos estratégicos associados:

- ✓ Qualidade e produtividade do gasto;
- ✓ Gestão para resultados.

3 – PÚBLICO ALVO

- ✓ Lideranças vinculadas à Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual;
- ✓ Gestores de projetos estratégicos e associados.

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 – Estruturação de comunidade de prática focada na gestão de projetos no Governo de Minas, visando o compartilhamento e registro de ideias e experiências em torno do tema.

Deve-se ressaltar que as comunidades de prática sempre existiram informalmente nas organizações, e surgem espontaneamente, à medida que as pessoas buscam ajuda, tentam solucionar problemas ou desenvolver novas ideias. Profissionais de uma área específica trocam informações relevantes para seu dia a dia: as suas melhores práticas, a forma como estruturam os seus processos e as soluções que encontram para problemas mais comuns.

No entanto, nem sempre as comunidades estão estruturadas ou contam com qualquer tipo de suporte. Muita coisa útil pode estar sendo socializada sem ser explicitada apropriadamente na memória organizacional.

4.1.1 – Deverá ser estruturado um Modelo de Gestão de Comunidades de Prática para o Governo de Minas, considerando-se os seguintes elementos constitutivos:

- ✓ Processos e atividades de criação, compartilhamento e registro de conhecimentos.
- ✓ Produtos de conhecimento, aqui definidos como os insights resultantes das interações e análises realizadas no âmbito dos processos e atividades das Comunidades de Prática (por exemplo, Boas Práticas, Lições Aprendidas, Mapeamento de Especialistas, dentre outros).
- ✓ Estatuto /governança para o funcionamento das Comunidades de Prática.
- ✓ Política de reconhecimento para os integrantes das Comunidades de Prática.
- ✓ Sistema de avaliação das Comunidades de Prática.
- ✓ Relatórios gerenciais e executivos acerca do desempenho e resultados obtidos pelas Comunidades de Prática.

4.1.2 – Desenvolvimento de ferramenta tecnológica para a gestão sistematizada dos conteúdos, processos e atividades vinculados às Comunidades de Prática, em consonância com o Plano de Desenvolvimento de Ferramentas Tecnológicas.

4.1.3 – Treinamento dos usuários da Comunidade de Prática de Gestão de Projetos Estratégicos e Associados, abordando o repasse do Modelo de Gestão e utilização da ferramenta tecnológica.

4.1.4 – Promoção e avaliação permanente da Comunidade de Prática de Gestão de Projetos Estratégicos e Associados.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 – Assessoria de Gestão da Informação da SUGES/SEPLAG: responsável pela proposição do modelo de gestão das comunidades de prática e desenvolvimento / implantação / treinamentos em torno da ferramenta tecnológica.

5.2 – Assessoria de Melhoria de Gestão da SUGES/SEPLAG: responsável pela validação e acompanhamento metodológico das atividades vinculadas à Comunidade de Prática de Gestão de Projetos estratégicos e associados.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor da iniciativa, indicadores para a avaliação da eficiência e eficácia, em consonância com o Sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

7.1 – Proposição do modelo de gestão e governança da Comunidade de Prática de Gestão de Projetos Estratégicos e Associados.

7.3 – Discussão e validação do modelo de gestão e governança da Comunidade de Prática de Prática de Gestão de Projetos Estratégicos e Associados junto aos respectivos gestores.

7.4 – Desenvolvimento e implantação de ferramenta tecnológica para a gestão sistematizada de Comunidades de Prática no Governo de Minas.

7.5 – Treinamento das equipes técnicas para a gestão da Comunidade de Prática de Gestão de Projetos Estratégicos e Associados e para u uso da ferramenta tecnológica.

7.6 – Promoção e avaliação permanente da Comunidade de Prática de Gestão de Projetos Estratégicos e Associados.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

As ações relacionadas à estruturação da Comunidade de prática serão desenvolvidas contando com os seguintes recursos:

- ✓ Modelo de gestão e governança da Comunidade de Prática: horas técnicas da equipe das Assessorias de Gestão da Informação e de Melhoria de Gestão, vinculadas à SUGES/SEPLAG;

- ✓ Ferramenta tecnológica (comunidade virtual): recursos orçamentários vinculados a contrato de manutenção evolutiva dos *sites* da SEPLAG junto à PRODEMGE.

9 – PRAZO

Etapa	Prazo	Período
Estruturação da ferramenta tecnológica	4 meses	Agosto a novembro/2013
Treinamento de usuários no modelo de gestão e uso da ferramenta tecnológica	1 mês	Dezembro/2013
Promoção da ferramenta tecnológica	1 mês	Dezembro/2013

Lacuna de Conhecimento: Produção Técnica e Científica Vinculada a Temas Estratégicos

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

A estruturação de repositórios informacionais constitui estratégia das mais relevantes no âmbito da Gestão da informação, na medida em que viabiliza a organização e a preservação da memória organizacional, ao mesmo tempo em que subsidia o processo de disseminação do conhecimento relevante, favorecendo as atividades de treinamento das equipes técnicas.

O principal desafio, neste sentido, é a identificação das bases de conhecimento que a organização precisa gerir de forma sistemática e metódica, o que requer identificar a informação de valor a partir de dois domínios, segundo Moresi (2000):

a. Necessidades dos usuários, o que implica no levantamento de informação correta, disponibilizada para a pessoa correta, na forma correta, no momento adequado e local exato;
b. Importância para a organização, relacionada com o valor econômico da informação para o processo decisório. Se a informação adicional resultar em uma decisão melhor, então ela terá valor.

Em síntese, uma organização deve definir o foco da estratégia informacional à luz da sua estratégia de negócios que, sendo variável ao longo do tempo, atribui um caráter essencialmente dinâmico à gestão da informação e do conhecimento. A cada momento, trata-se de identificar os traços que diferenciam e caracterizam as prioridades organizacionais.

Neste contexto, a presente iniciativa diz respeito à estruturação de um repositório digital que congregue conteúdos de cunho estratégico para a gestão pública estadual, vinculados a necessidades informacionais específicas dos servidores públicos, identificadas no âmbito das atividades relacionadas com a elaboração do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento.

As categorias de conteúdo a serem abordadas são abaixo explicitadas:

- ✓ Produção técnica da Administração Pública Estadual, considerando as dimensões de conhecimento nas esferas finalística e gerencial, envolvendo:
  - Manuais e orientações;
  - Relatórios técnicos;
  - Livros técnicos;

- Revistas técnicas especializadas;
- Legislação.

✓ Produção científica da Administração Pública Estadual, considerando as dimensões de conhecimento nas esferas finalística e gerencial, envolvendo:
- Monografias;
- Dissertações;
- Teses;
- Anais;
- Periódicos científicos;
- Artigos Científicos;
- Livros científicos;
- Legislação.

✓ Produção científica externa, considerando as dimensões de conhecimento nas esferas finalística e gerencial, em formato de documento na íntegra (quando couber) ou a referência bibliográfica do documento e sua localização, com os respectivos links, quando se tratar de documento digital.

2 – OBJETIVOS DE GC

Objetivo geral:

Disponibilizar conteúdos e referências bibliográficas em torno de temas relevantes para a gestão pública estadual, vinculados à estratégia governamental e às competências essenciais dos servidores públicos estaduais.

Objetivos específicos:

✓ Promover a disseminação de conhecimentos essenciais para a gestão pública estadual.
✓ Subsidiar as atividades de capacitação dos servidores públicos estaduais;
✓ Contribuir para a preservação da memória técnica e científica do Governo de Minas;
✓ Reutilização do conhecimento existente.

Objetivos estratégicos estaduais aos quais a iniciativa está associada:

✓ Qualidade e produtividade do gasto;
✓ Gestão para resultados.

3 – PÚBLICO ALVO

Constituem público-alvo da iniciativa:

- ✓ Servidores públicos estaduais;
- ✓ Sociedade em geral.

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 – Identificação de ferramentas disponíveis no Governo de Minas e respectivos conteúdos geridos e tecnologias empregadas.

4.2 – Identificação, priorização, análise e levantamento de conteúdos vinculados aos principais temas estratégicos para a gestão pública estadual.

4.3 – Estruturação de repositório digital para a migração e gestão dos conteúdos, em consonância com o Plano de Desenvolvimento de Ferramentas Tecnológicas.

4.4 – Definição de Governança do Repositório digital.

4.5 – Promoção do Repositório Digital junto aos servidores públicos e sociedade em geral.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 – Assessoria de Gestão da Informação – AGI/SEPLAG: responsável pela articulação institucional visando a estruturação do repositório, bem como pela estruturação, gestão e avaliação da ferramenta.

5.2 – Superintendência Central de Políticas de Recursos Humanos – SCPRH/SEPLAG: responsável pela validação de conteúdos vinculados às competências essenciais dos servidores públicos para consecução dos objetivos estratégicos organizacionais.

5.3 – NCGERAES/AMG/AGEIS: responsáveis pela identificação e levantamento de conteúdos vinculados aos temas estratégicos prioritários para o Governo de Minas.

5.4 – Secretaria de Estado da Cultura – SEC /Órgãos gestores de bibliotecas digitais: responsáveis pela organização, tratamento e gestão de conteúdos específicos setoriais.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor da inidicativa, indicadores de esforço e resultado, em consonância com o Sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação da atividade de Inteligência Social no Governo de Minas, são previstas as seguintes etapas:

7.1 – Identificação e delimitação do conteúdo a ser gerenciado, garantindo foco à iniciativa;

7.2 – Identificação dos produtores/fornecedores do conteúdo selecionado;

7.3 – Mapeamento do acervo digital existente no Governo de Minas e seus respectivos conteúdos e tecnologias empregadas;

7.4 – Levantamento de conteúdos;

7.5 – Análise e organização de conteúdos;

7.6 – Definição dos mecanismos de tratamento de conteúdos;

7.7 – Estruturação de repositório digital para o armazenamento e gestão dos conteúdos selecionados;

7.8 – Integração das ferramentas digitais existentes para a gestão de conteúdos no Governo de Minas;

7.9 – Realização de *upload* de conteúdos na ferramenta;

7.10 – Estabelecimento de uma política de governança para o repositório digital do Governo de Minas.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

As ações relacionadas à implantação das ações, especificadas nos itens 7.1 a 7.8, serão desenvolvidas mediante a utilização de horas técnicas dos próprios servidores públicos estaduais.

A estruturação da ferramenta tecnológica contará com o assessoramento técnico do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA, vinculado à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, mediante a utilização de software livre que permita a integração com outras ferramentas já utilizadas no âmbito do Governo de Minas.

9 – PRAZO

O prazo previsto para a execução das atividades de estruturação e lançamento do repositório digital é de 10 (dez) meses a partir da aprovação do Plano Estadual de Gestão do conhecimento pelo Comitê Estadual, considerando-se os seguintes marcos:

Etapa	Prazo	Período
Identificação e levantamento de conteúdos	03 meses	A definir
Análise e organização de conteúdos, concomitante à identificação e levantamento	03 meses	A definir
Desenvolvimento/customização da ferramenta tecnológica	05 meses	A definir
Migração/inserção de conteúdos para o repositório	02 meses	A definir
Testes/divulgação da ferramenta	01 mês	A definir
Treinamento de usuários, concomitante aos testes da ferramenta	01 mês	A definir

Lacuna de Conhecimento: Informações sobre Ideias e Iniciativas de Inovação

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

A ampliação do aprendizado organizacional, assim como a intensificação das iniciativas de inovação de processos, produtos e serviços, constituem os resultados primários e diretos dos programas de Gestão do Conhecimento. No âmbito da gestão pública, são prerrogativas básicas para a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, cuja demanda se torna mais qualificada a cada dia.

O Governo de Minas vem se empenhando nesta direção, tendo lançado, em 2012, a Política Estadual de Inovação, que tem por objetivo geral "incentivar a criação de uma cultura de inovação e sensibilizar para a importância da geração e compartilhamento de conhecimentos e informações". Neste contexto, a inovação é apresentada como "o desenvolvimento de iniciativas, alinhadas à estratégia governamental, que agregam valor público às atividades de órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual".

Definidos os papéis e responsabilidades associados à Política de Inovação, bem como suas estratégias e forma de operacionalização, tiveram início os Ciclos de Inovação, traduzidos por chamadas públicas internas para a apresentação de projetos estruturados, voltados para a inovação governamental, considerando três grandes focos:

- Modelo de negócios: mudanças na forma de prestação do serviço público;
- Serviços e produtos: criação ou melhoria na qualidade de serviços referentes à área finalística do órgão ou da entidade;
- Processo fim: alterações com o objetivo de gerar ganhos relativos à produtividade, redução de custos e incremento na qualidade da prestação de serviços à sociedade.

Aprovados os projetos no âmbito do Ciclo de Inovação, estes são encaminhados aos "habitats de inovação", caracterizados como ambientes voltados para o desenvolvimento contínuo da inovação. São consideradas quatro rotas para encaminhamento dos projetos provados: Carteira Interna de Projetos das áreas afins, Incubadora, Projetos Estratégicos de Inovação e Projetos e Processos Estratégicos/Associados.

Neste contexto, dois grandes desafios se apresentam ao Governo de Minas. O primeiro está relacionado com a estruturação, análise e incorporação das ideias e sugestões oriundas dos cidadãos, em consonância com os princípios da Gestão para a Cidadania.

Hoje já existem canais instituídos de diálogo com a sociedade, notadamente os Comitês Regionais, o Movimento Minas, a Ouvidoria e o Fale Conosco, este último disponibilizado em todos os sítios governamentais. Também o monitoramento de redes sociais se apresenta como a mais nova empreitada do Governo de Minas no sentido de acompanhar e compreender melhor as percepções e aspirações dos cidadãos.

Observa-se que muitas das reflexões empreendidas por intermédio dos canais hoje existentes apresentam potencial para o desenvolvimento de iniciativas de inovação governamental, mas hoje não apresentam conexão direta com a Política de Inovação.

O segundo deles diz respeito à sistematização do processo de coleta de ideias e sugestões com potencial para inovação governamental, sejam elas de servidores ou provenientes da sociedade (direta ou indiretamente), incluindo a estruturação de repositório para armazenamento das proposições recebidas, projetos estruturados e respectivos desdobramentos organizacionais.

O presente plano apresenta, em linhas gerais, as formulações da Política de Gestão do Conhecimento em torno da sistematização das informações relacionadas com as iniciativas de inovação no Governo de Minas, mediante a criação, estruturação e organização dos diversos canais de captação de ideias e sugestões provenientes de servidores públicos e cidadãos, de modo a otimizar os resultados da Política de Inovação.

A iniciativa, além de preservar a memória organizacional em torno do tema, estimulará a participação crescente dos servidores públicos, bem como garantirá a necessária transparência de todo o processo, inclusive no tocante aos resultados alcançados.

2 – OBJETIVOS DE GC

Objetivo geral:

Contribuir para a consolidação da cultura de inovação no âmbito da Administração Pública Estadual, em consonância com a Política Estadual de Inovação.

Objetivos específicos:

- ✓ Estruturar e organizar os canais de captura de ideias e sugestões de servidores públicos e cidadãos.
- ✓ Criar repositório para sistematização das ideias e iniciativas de inovação emanadas dos servidores públicos e cidadãos, preservando a memória organizacional.

- ✓ Disseminar e estimular a implantação de iniciativas inovadoras nos diversos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual.

3 – PÚBLICO ALVO

Servidores públicos vinculados à Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 – Organização e integração dos canais de captação de ideias junto aos servidores públicos estaduais e cidadãos:

- ✓ Canal do Prêmio Excelência em Gestão Pública: projetos vencedores nas diversas categorias do Prêmio;
- ✓ Canal do Servidor: ideias e sugestões de servidores da Administração Pública Estadual;
- ✓ Canal do Cidadão: a inclusão de ideias dos cidadãos se dará a partir de três fontes preliminares de captação indireta e direta: a) Fale Conosco; b) Ouvidoria; c) acesso direto do cidadão na ferramenta, mediante login e senha.

4.2 – Estruturação de ferramenta tecnológica para organizar e sistematizar as ideias dos servidores públicos e cidadãos e as iniciativas de inovação decorrentes, que agreguem valor aos produtos e serviços oferecidos pela Administração Pública Estadual, com diferentes graus de novidade. A ferramenta tecnológica será desenvolvida em consonância com o Plano de Desenvolvimento de Ferramentas Tecnológicas.

Busca-se a disponibilização de informações estruturadas e categorizadas que irão subsidiar e retroalimentar o processo de inovação governamental. Será constituído, assim, um grande repositório informacional que irá retratar o processo de captação, armazenamento, classificação, seleção e gerenciamento de ideias e iniciativas de inovação.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 – Assessoria de Gestão da Informação - AGI/SEPLAG: responsável pela articulação institucional visando o desenvolvimento do plano de ação, em todas as suas etapas, bem como pela administração do repositório informacional.

5.2 – Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional – NCIM/SEPLAG: responsável pela orientação técnica em torno dos processos vinculados à Política de Inovação do Governo de Minas.

5.3 – Superintendência Central de Governança Eletrônica - SCGE/SEPLAG: responsável pelo desenvolvimento do repositório informacional e pela gestão do canal Fale Conosco.

5.4 – Servidores públicos estaduais: responsáveis pelo cadastramento de ideias e sugestões com potencial inovador.

5.5– Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação – AGEI dos Órgãos e Entidades: responsáveis pelo cadastramento de projetos com potencial inovador.

5.6 – Ouvidoria Geral do Estado - OGE: responsável pela gestão do canal de comunicação "Manifestação" e cadastramento de proposições com potencial inovador.

5.7 – Escritório de Prioridades Estratégicas - EPE: responsável pela gestão do site Movimento Minas e cadastramento de proposições com potencial inovador.

5.8 – Subsecretaria de comunicação - SUBSECOM/SEGOV: responsável pela divulgação da iniciativa.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor da iniciativa, indicadores de esforço e resultado, em consonância com o Sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação do Plano, são previstas as seguintes etapas:

7.1 – Articulação com os Órgãos responsáveis pela gestão dos canais de captura de ideias e sugestões de servidores e cidadãos;

7.2 – Definição e validação de fluxo padrão para o processo de identificação e registro de ideias e sugestões oriundas dos canais Fale Conosco, Ouvidoria, Movimento Minas e Redes sociais;

7.3 – Desenvolvimento do repositório informacional;

7.4 – Definição de governança do repositório informacional;

7.4 – Elaboração de Manual de Uso do repositório informacional;

7.4 – Treinamento e promoção do repositório informacional junto aos servidores públicos estaduais.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

As ações relacionadas com a implementação do Plano serão desenvolvidas mediante a utilização de horas técnicas dos próprios servidores públicos estaduais, não havendo, preliminarmente, a necessidade de aporte financeiro.

9 – PRAZO

O prazo previsto para a execução das atividades é de quatro meses, conforme cronograma abaixo especificado:

Etapa	Prazo	Período
Articulação institucional com os gestores de canais/fontes de captação de ideias	1 mês	Agosto/2013
Definição e validação de fluxo padrão para o processo	1 mês	Agosto/2013
Desenvolvimento do repositório informacional	4 meses	Agosto a novembro/2013
Elaboração de Manual de Uso do repositório informacional	1 mês	Novembro/2013
Treinamento e promoção do repositório informacional	1 mês	Dezembro/2013

Lacuna de Conhecimento: Informações para o Processo Decisório

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

Decisões adequadas e tempestivas requerem informações qualificadas e devidamente contextualizadas, o que constitui um dos principais desafios das organizações que, via de regra, convivem com o excesso e/ou dispersão informacional. Tal circunstância compromete a eficácia do processo decisório.

Neste contexto, é diagnosticada a necessidade de maior estruturação, sistematização e análise de informações estratégicas que venham a reduzir o nível de incertezas em torno das decisões dos gestores públicos, atribuindo maior assertividade ao processo.

A iniciativa que se propõe no âmbito do Plano Estadual de Gestão do Conhecimento diz respeito à implantação da prática de Inteligência Social no Governo de Minas, relacionada com a identificação, coleta, organização, armazenamento, análise e disseminação de informações estratégicas que deverão suportar o processo decisório, considerando os ambientes interno e externo, as quais deverão ser monitoradas de forma sistemática.

O conceito de Inteligência Social, acima referido, é descrito como:

> "a capacidade dos países e suas instituições de identificar problemas, coletar informações relevantes a respeito desses problemas, transmiti-las, processá-las, avaliá-las e finalmente colocá-las em uso. Ela está ligada à capacidade de um país ou de suas instituições de utilizar informações para alcançar os propósitos da nação, inseridas em um mundo em constante mudança". (Fidelis e Cendón, 2001).

Deve-se destacar que a implementação da prática, na forma proposta, deverá orientar a ação dos dirigentes públicos, na medida em que viabilizará:

- ✓ A qualificação e a centralização das informações estratégicas em um único local, considerando os ambientes interno e externo;
- ✓ o monitoramento de indicadores sintéticos previamente selecionados, os quais viabilizam uma visão sumarizada e simplificada de questões complexas ou multidimensionais relacionadas com as prioridades estratégicas estaduais;
- ✓ a antecipação de tendências através do acompanhamento sistemático e periódico de informações e indicadores de interesse para a gestão pública estadual;
- ✓ o gerenciamento mais eficiente e eficaz de situações de crise;
- ✓ a disponibilização de informes e alertas frente a anormalidades detectadas.

Assim, observa-se que os resultados obtidos dizem respeito ao aumento da eficiência dos serviços públicos no que tange a tomada de decisões mais confiáveis e tempestivas, com impactos em termos de melhoria nos processos de gestão interna, na qualidade dos gastos e, consequentemente, na prestação de serviços à sociedade.

2 – OBJETIVOS DE GC

Objetivo geral:

Subsidiar o processo decisório em torno de questões vinculadas a prioridades estratégicas do Governo de Minas, de modo a reduzir o cenário de incertezas, aumentando a eficácia das políticas públicas estaduais.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar óbices à adequada capacidade do governo de atender aos meios, condições e requerimentos para viabilização das suas estratégias.
- ✓ Identificar tendências de mercado e as respectivas ameaças e oportunidades para a intervenção governamental.
- ✓ Ampliar a capacidade de governança em contextos/situações complexas e de crise, mediante a disponibilização de informações executivas para subsidiar a tomada de decisão.

Objetivos estratégicos estaduais aos quais a iniciativa está associada:

- ✓ Qualidade e produtividade do gasto;
- ✓ Gestão para resultados.

3 – PÚBLICO ALVO

São considerados três grandes níveis de usuários da atividade de Inteligência Social do Governo de Minas:

- ✓ Alto escalão do Governo de Minas: Governador, Secretários e Subsecretários de Estado (nível estratégico);
- ✓ Gerência média: superintendentes e níveis hierárquicos equivalentes (nível estratégico e tático);
- ✓ Gestores de programas estratégicos vinculados às Redes de Governo (nível tático).

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 – Definição do modelo de Inteligência Social para o Governo de Minas, em consonância com os passos clássicos abordados pela literatura acadêmica:

- ✓ Identificação das necessidades de informação, a partir da definição dos Tópicos e Questões de Inteligência, denominados KITs – Key Intelligence Topics e KIQs – Key Intelligence Questions, respectivamente. Os KITs representam fatores críticos de sucesso que precisam ser constantemente monitorados para o sucesso do negócio, geralmente explicitados na forma de assertivas. Os conteúdos vinculados a cada KIT são detalhados no formato de perguntas (KIQs), as quais traduzem os grandes questionamentos que se busca elucidar em torno do tema retratado.

- ✓ Coleta, organização e armazenamento da informação, mediante a utilização dos seguintes métodos: a) procura formal e automática junto a fontes secundárias em bancos de dados e *sites* selecionados, com a utilização de ferramenta do tipo *web crawler*; b) procura formal junto a fontes primárias (pessoais e institucionais) selecionadas; c) procura informal mediante sondagens exploratórias junto a fontes secundárias e primárias (pessoais e institucionais).

- ✓ Análise da informação, mediante a concepção e formatação de produtos de inteligência, os quais deverão permitir a visualização integrada e sistêmica dos vários aspectos identificados no processo de monitoramento, incluindo as suas dimensões interna e externa. Deverão ser observadas as seguintes tipologias de documentos:
  - Relatórios de Inteligência: abordam os resultados do processo de monitoramento informacional num determinado período, destacando-se os aspectos relevantes para a análise situacional da estratégia governamental e dos fatores críticos de sucesso a ela associados.
  - Alertas: elaborados a partir do monitoramento sistemático de variáveis-chave, possuem caráter eventual e antecipatório em relação a acontecimentos críticos que poderão impactar de maneira significativa a estratégia governamental, subsidiando a adoção de ações preventivas. Visam a minimização de ameaças ou aproveitamento de oportunidades.

- ✓ Disseminação e uso da informação, mediante a definição de processos de disponibilização e uso dos produtos de Inteligência.
- ✓ Avaliação do processo de Inteligência Estratégica, mediante a definição de critérios e indicadores para avaliação da eficiência e efetividade do processo de Inteligência Social no Governo de Minas.

4.2 – Estruturação de uma governança para a prática de Inteligência Social no Governo de Minas, envolvendo a identificação e treinamento de coletores, analistas e usuários de informação.

4.3 – Implantação de ferramenta tecnológica para sistematização e automatização dos processos de Inteligência Social no Governo de Minas, em consonância com o Plano de Desenvolvimento de Ferramentas Tecnológicas.

4.4 – Capacitação das equipes técnicas para a gestão das atividades de Inteligência Social;

4.5– Promoção dos produtos de Inteligência Estratégica junto aos gestores públicos;

4.6 – Avaliação e revisão sistemática das necessidades informacionais e produtos de Inteligência Estratégica.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 – Assessoria de Gestão da Informação - AGI/SEPLAG: responsável pela coordenação técnica e executiva da prática de Inteligência Social, bem como pela administração da ferramenta tecnológica.

5.2 – Assessoria de Melhoria da Gestão - AMG/SEPLAG: responsável pelo acompanhamento metodológico da prática de Inteligência Social.

5.3 – Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional - NCGERAES/SEPLAG: responsável pelo acompanhamento e validação das necessidades informacionais vinculadas às prioridades estratégicas das Redes de Governo.

5.4 – Especialistas vinculados às prioridades estratégicas das Redes de Governo: responsáveis pela análise de contexto e validação dos produtos de Inteligência Estratégica.

6 – INDICADORES

Serão definidos, pelo grupo gestor da inidicativa, indicadores de esforço e resultado, em consonância com o Sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação da prática de Inteligência Social no Governo de Minas, são previstas as seguintes etapas:

7.1 – Contratação de consultoria técnica especializada visando a estruturação e implantação do modelo de Inteligência Social.

7.2 – Definição de conteúdos, processos e atividades relacionados com a prática de Inteligência Social.

7.3 – Definição do modelo de governança da Inteligência Social, envolvendo a especificação/detalhamento de atores, papéis e responsabilidades.

7.4 – Levantamento e validação das necessidades informacionais vinculadas ao processo decisório envolvendo as prioridades estratégicas do Governo de Minas.

7.5 – Concepção dos produtos de inteligência estratégica, em consonância com o público-alvo estabelecido.

7.6 – Estruturação e implantação de uma plataforma tecnológica para suportar a prática de Inteligência Social, viabilizando a sistematização e automatização dos processos a ela vinculados.

7.7 – Treinamento das equipes técnicas no tocante à execução das atividades de Inteligência Social, bem como para a gestão e uso da ferramenta tecnológica.

7.8 – Promoção da prática de Inteligência social junto ao público alvo.

7.9 – Definição de um sistema de avaliação da prática de Inteligência Social.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

As ações relacionadas à implantação da prática de Inteligência Social, especificadas nos itens 7.1 a 7.9, serão suportadas por recursos oriundos de operação de crédito realizada junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. O custo é estimado em R$ 850.000,00 (oitocentos e cinquenta mil reais).

9 – PRAZO

O prazo previsto para a execução das atividades de implantação da atividade de Inteligência social é de 06 (seis) meses, contados a partir da contratação de consultoria técnica especializada.

Etapa	Prazo	Período
Contratação de consultoria técnica especializada, mediante processo licitatório (Operação de crédito junto ao BNDES)	-	A definir
Definição e validação do modelo de Inteligência Social para o Governo de Minas	3 meses	A definir
Customização e testes da plataforma tecnológica – Sala de Situação Estratégica	2 meses	A definir
Treinamento de usuários no modelo de Inteligência social e uso da plataforma tecnológica	1 mês	A definir

Lacuna de Conhecimento: Informações Sobre Marcos Estratégicos

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO

Os marcos estratégicos de uma organização representam importantes pontos de inflexão na sua trajetória evolutiva, traduzindo decisões em torno de políticas internas e externas com grande repercussão nos processos organizacionais.

Neste sentido, o correto entendimento e explicitação dos pressupostos e implicações dos marcos estratégicos constitui exercício de fundamental importância, na medida em que:

a) Contribui para a estruturação de parte relevante da memória organizacional, preservando o patrimônio de conhecimento da organização. Deve-se ressaltar que a gestão da memória organizacional se encarrega de manter o registro das informações de caráter histórico e técnico da organização, de modo a preservá-las e, simultaneamente, subsidiar a geração de novos conhecimentos. Deve-se observar que a memória organizacional:

> "... não é apenas um acervo de informações. Ela é também uma "ferramenta" da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais". (OROSCO, COUTINHO e MONTEIRO, 2007).

b) Promove a disseminação e consolidação de preceitos fundamentais em torno de aspectos estratégicos e táticos que norteiam a gestão organizacional, subsidiando o processo de reflexão interna em torno das alternativas e perspectivas que se apresentam para a organização.

Neste contexto, a iniciativa ora especificada está focada na identificação, qualificação e estruturação de informações relacionadas com os principais marcos e conhecimentos estratégicos para a gestão pública estadual.

Para tanto, será empregada a prática de Gestão do Conhecimento denominada *Storytelling*, relacionada com a produção de narrativas institucionais, mediante o relato de pessoas direta e indiretamente envolvidas nos temas estratégicos abordados.

A narrativa de histórias ou *Storytelling* é uma técnica de gestão do conhecimento para compartilhamento de experiências, pensamentos e valores no ambiente organizacional. Segundo apontam Davenport e Prusak (1998), as pessoas tendem a absorver melhor os conhecimentos quando esses são transmitidos por meio de histórias, razão pela qual as

narrativas são um recurso de grande valia para a disseminação do conhecimento tácito, que é de difícil estruturação.

Neste contexto, as narrativas preservam o sentido da informação ao incorporar experiências e expectativas, transmitirem sentimentos e se espelharem em contextos específicos. São muito mais ricas que os relatórios, empregando menos tempo e estimulando a interação com os receptores.

2 – OBJETIVOS DE GC

Objetivo geral:

Estruturar e preservar a memória organizacional acerca de temas estratégicos para o Governo de Minas, de modo a criar um marco de referência para a Administração Pública Estadual e a sociedade em geral.

Objetivos específicos:

- ✓ Promover a transferência de conhecimentos tácitos entre os servidores.
- ✓ Subsidiar as atividades de capacitação dos novos servidores que ingressam no serviço público estadual;
- ✓ Promover a maior transparência e compreensão em torno das principais estratégias de atuação do Governo de Minas.

3 – PÚBLICO ALVO

Comstituem público alvo das narrativas institucionais:

- ✓ Servidores públicos estaduais;
- ✓ Sociedade em geral.

4 – ESTRATÉGIAS

4.1 – Identificação/priorização de temas de relevância estratégica para a gestão pública estadual, os quais serão alvo de narrativas institucionais.

4.2 – Produção de vídeos contendo o relato oral ou dramatização em torno dos temas objeto das narrativas institucionais.

4.3 – Estruturação e editoração de *cases* para registro impresso das narrativas institucionais selecionadas.

4.4 – Capacitação das equipes técnicas acerca da estruturação de *cases* para registro impresso de narrativas institucionais.

4.5 – Promoção das narrativas institucionais junto aos servidores, bem como junto aos cidadãos, quando couber.

5 – ATORES DO PROCESSO – PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

5.1 – Assessoria de Gestão da Informação - AGI/SEPLAG: responsável pela contratação de consultoria, bem como pela coordenação técnica e executiva da prática de *Storytelling* .

5.2 – Subsecretaria de Comunicação – SUBSECOM/SEGOV: responsável pelo acompanhamento metodológico dos trabalhos, bem como pela divulgação das narrativas junto ao público-alvo.

5.3 – Assessorias de Comunicação e Diretorias de Recursos Humanos: responsáveis pela absorção e repasse metodológico da prática de Storytelling junto às equipes técnicas das respectivos Órgãos e Entidades.

6 – INDICADORES DE RESULTADO

Serão considerados indicadores de esforço e resultado, em consonância com o Sistema de Avaliação da Política Estadual de Gestão do Conhecimento.

7 – ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação da prática de *Storytelling* no Governo de Minas, vinculada a temas estratégicos previamente selecionados, são previstas as seguintes etapas:

7.1 – Seleção e priorização dos temas estratégicos objeto das narrativas institucionais.

7.2 – Definição da estratégia para produção das narrativas, incluindo a análise documental, identificação e priorização dos conhecimentos associados aos temas estratégicos selecionados, definição de objetivos, mapeamento de contextos e atores a serem entrevistados.

7.3 – Realização de entrevistas junto aos atores identificados.

7.4 – Estruturação das narrativas em mídias eletrônicas, mediante a gravação de vídeos com a participação de atores selecionados.

7.5 – Estruturação das narrativas em mídias impressas, mediante a elaboração de *cases*.

7.6 – Capacitação das equipes técnicas para a elaboração de *cases*.

7.7 – Divulgação dos vídeos e *cases* junto aos servidores, bem como junto aos cidadãos, quando couber.

8 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

As ações relacionadas à implantação das ações, especificadas nos itens 7.1 a 7.7, serão desenvolvidas mediante a contratação de consultoria técnica especializada, suportada por recursos oriundos de operação de crédito realizada junto ao BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. O custo é estimado em R$ 405.000,00 (quatrocentos e cinco mil reais).

9 – PRAZO

O prazo previsto para a execução das atividades é de 07 (sete) meses, contados a partir da contratação da consultoria técnica especializada.

Etapa	Prazo	Período
Contratação de consultoria especializada para a produção das narrativas	-	A definir
Seleção e priorização dos temas estratégicos	01 mês	A definir
Produção das narrativas	04 meses	A definir
Estruturação de cases associados às narrativas, concomitante à produção das narrativas	02 meses	A definir
Capacitação das equipes técnicas na estruturação de cases	01 mês	A definir
Promoção e divulgação das narrativas e cases associados	01 mês	A definir

ANEXO 3: ESPECIFICAÇÃO CONCEITUAL DE PRÁTICAS DE GC

Práticas de GC abordadas no Plano Estadual

PRÁTICA	DESCRIÇÃO
Banco de Ideias	Repositório digital de estímulo à criação e compartilhamento de idéias, promovendo a colaboração e inovação no âmbito organizacional.
***Cases* de GC**	Registro e documentação de experiências organizacionais, com foco na estruturação/preservação de memória e promoção do aprendizado organizacional.
Comunidades de Prática	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.
Ensino à Distância – EAD	Processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, no qual professores e estudantes estão separados espacial e/ou temporalmente.
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.
Fóruns de discussão (presencial/virtual)	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.
Inteligência social	Método voltado para a transformação de dados em inteligência, mediante o monitoramento sistemático de fatores vinculados à ambiência externa e interna que possam afetar a execução das estratégias de governo, de modo a subsidiar o processo de tomada de decisão.
Manualização	Registro e documentação de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais, dentre outros. Por ser tratar de uma ferramenta fundamental de consulta, o manual deve ser acessível, claro e atualizado.
Mapeamento de competências	Diagnóstico voltado para a identificação do gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.
Mapeamento do conhecimento	Levantamento dos ativos de conhecimento da organização, quem sabe o que, onde trabalha, e como este conhecimento flui da fonte ao destinatário.
Mentoring	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.

PRÁTICA	DESCRIÇÃO
Modelagem de Processos	Representação do fluxo de processos de modo sistêmico, da maneira com que se permita a análise e otimização dos mesmos.
Repositório digital	Sistema capaz de capturar, armazenar, indexar, preservar e distribuir a produção intelectual de uma comunidade específica em formatos digitais.
Storytelling	Narrativas voltadas para a descrição de assuntos complexos, exposição de situações e/ou comunicação de lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

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. 1 ed., Brasília: Ipea, 2012, 134p.

BRUSAMOLIN, Valério and MORESI, Eduardo. Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.37, n.1, p. 37-52, jan./abr. 2008.

CONTADOR, José Celso et al. Gestão do Conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de Business Process Management System (BPMS). **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.2, n.2, p.5-18, 2005.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira ; CENDÓN, Beatriz Valadares. Implementação da função de inteligência empresarial e sucesso organizacional. Em: **Workshop de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento**, II, 2001, Florianópolis. Anais, 2001.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n.1, p. 14-24, jan./abr.2000.

OLIVEIRA, Alessandro Marcus Afonso et al. Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação,** Belo Horizonte, v.15, n.1, p.132-153, jan./abr. 2010. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/indexphp/pci/article/view/947/678.>. Acesso em: 17 out. 2011.

ANEXO C

ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA
Nº 15 /2013
ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA QUE ENTRE SI CELEBRAM A SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS E O INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA NA FORMA ABAIXO:

O ESTADO DE MINAS GERAIS, por intermédio da SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, criada pela Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007, com sua atual estrutura regulamentada pelo Decreto 45.794/2011, com sede na Rodovia Pref. Américo Gianetti, s/nº. - Bairro Serra Verde - BH / MG - Edifício Gerais - CEP.: 31630-901, neste ato representado por seu Secretário em exercício **PAULO SÉRGIO MARTINS ALVES**, brasileiro, RG nº. 719.295 e CPF nº. 204.303886-91, com nomeação publicada no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais do dia 10 de fevereiro de 2011 e o **INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA,** Fundação Pública Federal com estatuto aprovado pelo Decreto n° 7.142, de 29 de março de 2010, publicado no Diário Oficial da União nº 60, de 30 de março de 2010, Seção I, página 18, com sede na Cidade de Brasília - DF, no Setor Bancário Sul, Edifício BNDES, inscrito no CNPJ/MF sob o n° 33.892.175/0001 00, doravante denominado IPEA, neste ato representado por seu Presidente, **MARCELO CORTES NERI**, brasileiro, portador da Cédula de Identidade n.º05935632-9, expedida pela SSP/RJ e inscrito no CPF/MF sob o n.º 893.283.617-53, resolvem celebrar o presente **ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA**, que será em tudo regido pelos preceitos e princípios do Direito Público, e obedecerá, no que couber, as disposições da Lei nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993, respeitadas as cláusulas e condições seguintes:

CLAUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

Constitui objeto do presente instrumento a conjugação de esforços no sentido de desenvolver atividades da Política Estadual de Gestão do Conhecimento que privilegiem o alcance das metas previstas na missão institucional de ambas as partes, que envolvam gestão do conhecimento e pesquisa.

CLÁUSULA SEGUNDA – DAS OBRIGAÇÕES

I – A SEPLAG obriga-se a:

a) Nomear responsável pelo Acordo de Cooperação Técnica;

b) Indicar os recursos humanos para as atividades previstas no Plano de Trabalho anexo;

c) Colocar em prática, em conjunto com o Ipea, o Plano de Trabalho anexo que objetive o alcance do "Objeto" deste Acordo de Cooperação Técnica;

d) Disponibilizar dados, informações e experiências obtidas pela implementação de projeto que vise à gestão do conhecimento;

e) Realizar acompanhamento e avaliações periódicas em conjunto com o Ipea sobre o andamento do Plano de Trabalho;

f) Participar das reuniões de avaliação das atividades do Plano de Trabalho; e

g) A SEPLAG arcará com as despesas de deslocamento de 01 membro da equipe do IPEA, consistindo em transporte e hospedagem, observado o disposto no Decreto nº 45.618/11.

II – O IPEA obriga-se a:

a) Nomear responsável para as ações do Acordo de Cooperação Técnica;

b) Indicar os recursos humanos para as atividades previstas no Plano de Trabalho

c) Colocar em prática em conjunto com a SEPLAG, o Plano de Trabalho anexo que objetive o alcance do "Objeto" deste Acordo de Cooperação Técnica;

d) Atuar na orientação e desenvolvimento de projeto que vise a implantação da gestão do conhecimento;

e) Realizar acompanhamento e avaliações periódicas em conjunto com a SEPLAG sobre o andamento do Plano de Trabalho; e

f) Participar das reuniões de avaliação das atividades do Plano de Trabalho.

CLÁUSULA TERCEIRA – DO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

O planejamento das atividades necessário para o alcance do objeto deste Acordo de Cooperação Técnica será consolidado em um plano de trabalho estabelecido conjuntamente entre as partes, constante do Anexo I do presente Termo de Cooperação Técnica.

CLÁUSULA QUARTA – DOS RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos utilizados pelas partes nas atividades inerentes ao presente Acordo de Cooperação Técnica não sofrerão qualquer alteração na vinculação funcional com as entidades de origem, às quais cabe responsabilizar-se por todos os encargos de natureza trabalhista, previdenciária, fiscal e securitária decorrentes das ações objeto deste Acordo de Cooperação Técnica.

CLÁUSULA QUINTA – DA PROPRIEDADE INTELECTUAL

Os direitos sobre patentes, inventos e propriedade intelectual em geral que, em razão deste Instrumento ou dos Termos de Ajustes dele decorrentes, tenham sido ou venham a ser adquiridos, produzidos, transformados ou construídos, obedecerão rigorosamente, a legislação pertinente.

CLÁUSULA SEXTA – DOS REPRESENTANTES

Cada uma das partes deste Acordo de Cooperação Técnica indicará, no prazo de 30 (trinta) dias, a contar da data de sua assinatura, 02 (dois) representantes para fins de coordenação das atividades a serem executadas em decorrência deste Acordo de Cooperação Técnica.

CLÁUSULA SÉTIMA – DAS ALTERAÇÕES E MODIFICAÇÕES

Este Acordo de Cooperação Técnica poderá ser modificado, exceto quanto ao seu objeto, mediante Termo Aditivo de comum acordo entre os participes.

CLÁUSULA OITAVA – DOS RECURSOS FINANCEIROS

O presente instrumento não envolve transferência de recursos financeiros entre os participes, cabendo a cada signatário aplicar seus próprios recursos.

Parágrafo Único - Quando as ações, objeto do presente instrumento, envolverem despesas de deslocamento de membro da equipe do IPEA, consistindo em transporte e hospedagem, serão celebrados instrumentos específicos de acordo com a legislação em vigor, onde será detalhada a participação orçamentária e financeira, de cada signatário.

CLÁUSULA NONA – DA DENÚNCIA E RESCISÃO

O presente Acordo de Cooperação Técnica poderá ser rescindido por simples denúncia de qualquer das partes, mediante comunicação dirigida por uma à outra com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, bem como, a qualquer momento, por mútuo consenso.

CLÁUSULA DÉCIMA – DA VIGÊNCIA

O presente Acordo de Cooperação Técnica passará a vigorar a partir da data de sua publicação, pelo prazo de 02 (dois) anos, podendo ser prorrogado mediante Termo Aditivo.

caso qualquer das partes se manifeste por escrito com antecedência mínima de 30 (trinta) dias antes do seu término.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA – DA PUBLICAÇÃO

O presente Acordo de Cooperação Técnica será publicado, em forma de extrato, no Diário Oficial da União, pelo IPEA, nos termos do parágrafo único do Art. 61 da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA – DO FORO

Fica eleito o foro da seção judiciária do Distrito Federal - DF, renunciando a qualquer outro, por mais privilegiado que possa ser, para dirimirem dúvidas e eventuais litígios que não possam ser solucionados administrativamente.

Assim ajustadas, as partes firmam este termo, em 03 (três) vias de igual teor, na presença de testemunhas.

Brasília, 03 de julho de 2013.

Pela SEPLAG

PAULO SÉRGIO MARTINS ALVES
Secretário de Estado de Planejamento e Gestão em exercício

Pelo IPEA

MARCELO CORTES NERI
Presidente

Testemunhas:

1 - Renata Gonçalves de Oliveira - Carolina maria da Silva

Nome: RENATA GONÇALVES DE OLIVEIRA Nome: CAROLINE MARIA DA SILVA

RG/CPF 893.389.791-72 RG/CPF 041.083.581-12

Federal - PRF nº 10/2013 - PROCESSO: 03019.000981/2012-26 PARTICIPES: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, CNPJ nº 33.892.175/0001-00, e a Polícia Rodoviária Federal - PRF, CNPJ nº 00.394.494/0104-41 - OBJETO: A mútua cooperação técnico-científica entre as partes com relação a assuntos de interesse recíproco, envolvendo, entre outras, o desenvolvimento de pesquisa sobre custos dos acidentes de trânsito nas rodovias federais brasileiras. - VIGÊNCIA: 2 (dois) anos, a contar da data de sua assinatura. - ASSINATURA: 03/07/2013 - SIGNATÁRIOS: Pelo IPEA Marcelo Cortes Neri, Presidente, CPF nº 893.283.617-53, e Pela PRF, Maria Alice Nascimento Souza, Diretora Geral, CPF nº 475.179.729-87.

EXTRATO DO ACORDO DE COOPERAÇÃO TÉCNICA IPEA/O ESTADO DE MINAS GERAIS POR INTERMÉDIO DA SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - SEPLAG nº15/2013 ESPÉCIE: Acordo de Cooperação Técnica IPEA/ESTADO DE MINAS GERAIS por intermédio da SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - SEPLAG nº 15/2013 - PROCESSO: 03019.000062/2013-33 PARTÍCIPES: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, CNPJ nº 33.892.175/0001-00, e a SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, CNPJ nº 05.461.142/0001-70 - OBJETO: A conjugação de esforços no sentido de desenvolver atividades da Política Estadual de Gestão do Conhecimento que privilegiem o alcance das metas previstas na missão institucional de ambas as partes, que envolvam gestão do conhecimento e pesquisa. - VIGÊNCIA: 2 (dois) anos, a contar da data de sua assinatura. - ASSINATURA: 03/07/2013 - SIGNATÁRIOS: Pelo IPEA Marcelo Cortes Neri, Presidente, CPF nº 893.283.617-53, e Pela SEPLAG, Paulo Sérgio Martins Alves, Secretário, CPF nº 475.179.729-87.

SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL
AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL

EXTRATO DE TERMO ADITIVO Nº 3/2013 UASG 523001

Número do Contrato: 00026/2010, subrogado pelaUASG: 523001 - AGENCIA NACIONAL DE AVIACAO CIVIL.
Nº Processo: 60800014214201050.
INEXIGIBILIDADE Nº 12/2010 Contratante: AGENCIA NACIONAL DE AVIACAO CIVIL-- ANAC. CNPJ Contratado: 04196645000100. Contratado : IMPRENSA NACIONAL -Objeto: Prorrogação do prazo de vigência do Contrato nº 26/ANAC/2010 por mais 12 (doze)meses, contados a partir de 31 de julho de 2013. Fundamento Legal: Inciso II do artigo 57 da Lei nº 8.666/1993. Vigência: 31/07/2013 a 30/07/2014. Valor Total: R$515.900,33. Data de Assinatura: 18/06/2013.

(SICON - 04/07/2013) 113214-20214-2013NE800001

AVISO DE LICITAÇÃO
PREGÃO Nº 18/2013 - UASG 113214

Nº Processo: 00058049018201296 . Objeto: Pregão Eletrônico - Contratação de empresa especializada em serviço de engenharia para execução, sob o regime de empreitada por preço global, de reparação no prédio do Centro de Treinamento da ANAC no Rio de Janeiro, conforme condições, quantidades e exigências estabelecidas neste Edital e seus anexos. Total de Itens Licitados: 00001 . Edital: 05/07/2013 de 09h00 às 12h00 e de 14h às 17h59 . Endereço: Scs Q. 09, Lote C, Torre a - Ed. Parque Cidade Corporate Setor Comercial Sul - BRASÍLIA - DF . Entrega das Propostas: a partir de 05/07/2013 às 09h00 no site www.comprasnet.gov.br. . Abertura das Propostas: 17/07/2013 às 09h00 site www.comprasnet.gov.br.

GISELE APARECIDA GONÇALVES DE OLIVEIRA
Pregoeira

(SIDEC - 04/07/2013) 113214-20214-2013NE800001

EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO
SUPERINTENDÊNCIA DE LICITAÇÕES E COMPRAS
GERÊNCIA DE LICITAÇÕES DE INVESTIMENTOS E COMPRAS
COORDENAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

AVISO DE CREDENCIAMENTO Nº 1/DALC/SEDE/2013

A INFRAERO comunica aos interessados que o período de Credenciamento de instituições financeiras devidamente registradas no sistema financeiro nacional e autorizadas a realizar captação de depósito à vista e a prazo para arrecadação em agências, terminais de autoatendimento e internet banking, de valores dos documentos de cobrança relativos às receitas de tarifas de armazenagem, capatazia e serviços prestados pela Infraero em seus terminais de carga, será aberto por período indeterminado. O edital pode ser retirado na Gerência de Licitações de Investimentos e Compras LCIC, localizada no Setor Comercial Sul, Quadra 4, Bloco "A", Ed. Centro-Oeste, ou no site http://licitacao.infraero.gov.br/portal_licitacao. Informações pelos fones (61)3312-3122/3386.

RODRIGO KRUTZMANN
Coordenador de Compras e Registro de Preços

DIRETORIA EXECUTIVA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE SÃO PAULO
AEROPORTO INTERNACIONAL DE CAMPINAS - VIRACOPOS

EDITAL

Para Conhecimento de Terceiros
SAIBAM quantos este público EDITAL virem que, nos autos das ações em trâmite perante a JUSTIÇA FEDERAL, 5ª Subseção Judiciária do Estado de São Paulo, cidade de Campinas, promovidas pela Prefeitura Municipal de Campinas, Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - Infraero e União, através da Advocacia Geral da União-AGU, para desapropriação das áreas declaradas de utilidade pública para ampliação do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas, conforme Decretos Municipais nrs 15.378, de 06.02.2006, 15.503, de 08.06.2006, substituídos pelo Decreto Federal de 21.11.2011 e Decreto Municipal nº 16.302, de 18.07.2008, por sentença proferida pelo MM. Juízo Federal, foi declarado incorporado ao patrimônio da União, o imóvel objeto da lide, mediante o pagamento de indenização, cujo montante se encontra depositado judicialmente e vinculado aos respectivos autos, conforme processos relacionados abaixo:

Nº do processo	Vara Federal	Nome do(s) Réu(s)	Nome do Loteamento ou Nº da Propriedade Rural	Nº da Quadra	Descrição do(s) Lote(s)
0018081-10.2011.403.6105	3ª	Luiz Antunes Rodrigues e sua esposa Marylene de Almeida Rodrigues (espólios), representado por Marcos de Almeida Rodrigues	Jardim Novo Itaguaçu	23	42
0017849-95.2011.403.6105	3ª	Francisco Otonio Ribeiro da Silva (espólio), representado por Maria Lo Saleta Liburio Ribeiro da Silva	Jardim Novo Itaguaçu	14	30 e 31
0017849-95.2011.403.6105	3ª	Maria Myrtes Fernandes	Jardim Novo Itaguaçu	22	41
0005960-18.2009.403.6105	4ª	João Antunes de Moura (espólio)	Jardim Cidade Universitária	14	07
0005941-12.2009.403.6105	4ª	Educandário Furnpedos e compromissário comprador Manoel Teigão (espólio), representado pelos herdeiros Luiz Fernando Teigão, Antonio Carlos Teigão, Leila Regina Teigão e Sonia Maria Teigão Maldonado Martins	Jardim Interland Paulista	34	11
0005566-11.2009.403.6105	6ª	Geraldo Magello dos Santos (espólio) e Ana Teixeira dos Santos (espólio)	Jardim Internacional	04	46
0017932-82.2009.403.6105	8ª	Maria Cristina da Costa Fonseca, Pedro Gonçalves da Costa (espólio) representado pela inventariante Andrelina Melo da Costa, João Gonçalves da Costa (espólio) representado pelo inventariante Jurandir Donizete da Costa, Maria José da Costa, Adalberto Gonçalves da Costa e Maria Conceição da Costa Fonseca	Jardim Califórnia	1	18
0005992-23.2009.403.6105	8ª	José de Oliveira Pereira e sua esposa Leana Maria da Silva Pereira e compromissário comprador Antonio Severino da Silva e sua esposa Aline Consuelo Arruda Camargo	Jardim Cidade Universitária	20	10

Para efeitos do artigo 34 do Decreto-Lei nº 3.365, de 21 de junho de 1941, expediu-se o presente edital, para conhecimento de terceiros, para que no prazo legal de 10 (dez) dias contados da publicação deste, venham, querendo impugnar o levantamento, sob pena deste ser deferido. Dado e passado nesta Cidade de Campinas, SP, aos 05 de julho de 2013.

CARLA CRISTINA DE CARVALHO
Coordenadora de Desapropriação de Campinas

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO CENTRO-LESTE
AEROPORTO INTERNACIONAL DE SALVADOR - DEP. LUÍS EDUARDO MAGALHÃES

EXTRATO DE CONTRATO

Extrato do Termo de Contrato nº 0048-SF/2013/0164. Contratante: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO. Representantes: Jose Cassiano Ferreira Filho, Superintendente Regional do Centro-Leste e Israel Brandão Sena, Gerente de Tecnologia da Informação. Dependência: Superintendência Regional do Centro-Leste. Contratada: SANTOS SOUZA COMERCIO E SERVIÇOS LTDA . Representante: Gilmar Moreira de Souza. Objeto: contratação de empresa especializada para fornecimento de centrais telefônicas para os Aeroportos de Aracaju e Maceió. Prazo de vigência: 45 dias. Programa Orçamentário: 164.13218001-9.20118-3. Valor Global: R$ 316.000,00. Amparo legal: RLCI, Lei 8.666/93 e Decreto 5.450/2005. Data da assinatura: 04/07/2013.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO CENTRO-OESTE
AEROPORTO INTERNACIONAL DE CAMPO GRANDE

EXTRATO DE TERMO ADITIVO

EXTRATO DO TERMO ADITIVO Nº 006/2013(IV)/0017 (TC Nº 07.2011.017.0001). CONCEDENTE: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO. DEPENDÊNCIA: Aeroporto Internacional de Campo Grande. REPRESENTANTES: Rubiana da Silva Martins, Gerente Comercial e Logística de Carga e Lucileide Torres - Coordenadora de Desenvolvimento Mercadológico. CONCESSIONÁRIO: RENTAUTO LOCADORA DE VEÍCULOS LTDA. CNPJ: 72.549.066/0001-46. REPRESENTANTE(S): Jorge Luis Radziminski - Diretor. OBJETO: Fica alterado o Item 14 das condições Gerais anexa ao Termo de Adesão nº 07.2012.017.0001 "Anualmente, a partir do dia primeiro de janeiro, os valores da Tabela de Valores do Sistema de Telecomunicações por Linhas Físicas - STLF serão atualizados pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC ou outro índice adotado pela INFRAERO, devendo ser considerada a variação do período de janeiro a dezembro do ano anterior.". FUNDAMENTO LEGAL: Art. 55, Inciso III e "caput" do Art. 65 da Lei nº 8.666/93. DATA DA ASSINATURA: 12/06/2013.

AEROPORTO INTERNACIONAL DE BRASÍLIA - PRESIDENTE JUSCELINO KUBITSCHEK

EXTRATO DE TERMO ADITIVO

Extrato do Termo Aditivo nº 0008-SM/2013/0017, referente ao TC nº 0024-SM/2010/0017, processo de origem: PG_e nº 003/ADSU-4/SBCG/2010. Fundamento legal: art. 65, inciso I, alínea "b", parágrafo 1º da Lei 8.666/93, art. 119, inciso I, alínea "b", parágrafo 1º do Regulamento de Licitações e Contratos da Infraero - RLCI. PARTES INTEGRANTES: INFRAERO. Representantes: Superintendente Regional do Centro Oeste, Sr. LUIZ GUSTAVO DA SILVA SCHILD e o Gerente de Manutenção, Sr. GERMANO VESCONCELOS ROCHA e a empresa COSTA RICA SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA, CNPJ/MF nº 01.756.239/0001-59. Representante Legal: PEDRO LUIZ DE SOUZA LIRA, RG nº 059.8709-1 SSP-AM e CPF nº 201.021.602-44. DEPENDÊNCIA: Aeroporto Internacional de Campo Grande. OBJETO: supressão de um mestre de obras e dos itens 2 e 3 da planilha de despesas gerais, acréscimo de um encanador e de um auxiliar de serviços gerais a partir de 25/06/2013 e prorrogação contratual por mais doze meses a partir de 02/07/2013 e término em 01/07/2014. Código Orçamentário: 017.31105.028-9. Valor do Aditamento: R$ 1.184.247,95. Desembolso Anual: exercício 2013: R$ 1.209.233,93; exercício 2014: R$ 611.250,26. Data da assinatura: 24/06/2013.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO NORDESTE
AEROPORTO INTERNACIONAL DO RECIFE/GUARARAPES - GILBERTO FREYRE

EXTRATO DE CONTRATO

Contrato n.º 02.2013.022.0006. Concedente: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO. Dependência: Aeroporto Senador Petrônio Portella. Representantes: Andrea Almeida Couto Arrais Resende, Gerente Regional Comercial e Logística de Carga e Mércia Cristina de Carvalho Marinho, Coordenadora Regional de Contratos Comerciais. Concessionário: TOP LINE TAXI AÉREO LTDA. Representante legal: Sr. Raimundo Américo Neiva Nunes. Objeto: Concessão de uso da área SBTE06RHG00034COM, localizada no Terminal de Passageiros do Aeroporto de Teresina/Senador Petrônio Portella, em Teresina/PI, destinada à operação de táxi aéreo com serviços de hangaragem e manutenção de aeronaves próprias ou de terceiros. Valor global: R$ 286.117,20. Vigência: 01/07/2013 a 30/06/2018. Fundamento Legal: Resoluções Anac Nº 113 e Nº 116, Lei nº 10.520/2002, Lei Complementar Nº 123, Decretos Nº 3.555 e Nº 6.204, Lei 8.666/93 e Regulamento de Licitações e Contratos da Infraero (Subitem 3.1 do Pregão Presencial Nº 091/ADNE/SBTE/COM/2013). Assinatura: 01.07.2013.

EXTRATO DE TERMO ADITIVO

EXTRATO DE TERMO ADITIVO Nº 0074-SL/2013/0160
4º Aditamento ao TC nº 0097-SL/2011/0160 Contratante: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO. CNPJ Nº 00.352.294/0160-33. Dependência: Superintendência Regional do Nordeste, em Recife/PE. Representantes: Fernando Nicácio da Cunha Filho-Superintendente Regional do Nordeste e Cláudia Maria e Silva Lins Ferreira-Gerente de Administração, ambos da SRNE. Contratada: SOSERVI - SOCIEDADE DE SERVIÇOS GERAIS LTDA. CNPJ: 09.863.853/0001-21. Representante: Eveline Maria Dutra. Objeto: Repactuação contratual, alterando o valor mensal de R$372.892,82 para R$400.010,13. Assinatura: 02/07/2013.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

EDITORIAL

Coordenação
Cláudio Passos de Oliveira

Supervisão
Everson da Silva Moura
Reginaldo da Silva Domingos

Revisão
Ângela Pereira da Silva de Oliveira
Clícia Silveira Rodrigues
Idalina Barbara de Castro
Leonardo Moreira Vallejo
Marcelo Araujo de Sales Aguiar
Marco Aurélio Dias Pires
Olavo Mesquita de Carvalho
Regina Marta de Aguiar
Bárbara Seixas Arreguy Pimentel (estagiária)
Tauãnara Monteiro Ribeiro da Silva (estagiária)

Editoração
Bernar José Vieira
Cristiano Ferreira de Araújo
Daniella Silva Nogueira
Danilo Leite de Macedo Tavares
Diego André Souza Santos
Jeovah Herculano Szervinsk Junior
Leonardo Hideki Higa

Capa
Luís Cláudio Cardoso da Silva

Projeto Gráfico
Renato Rodrigues Buenos

The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.

Livraria do Ipea

SBS – Quadra 1 - Bloco J - Ed. BNDES, Térreo.
70076-900 – Brasília – DF
Fone: (61) 3315-5336

Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Composto em adobe garamond pro 12/16 (texto)
Frutiger 67 bold condensed (títulos, gráficos e tabelas)
Brasília-DF

Missão do Ipea
Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.

ISSN 1415-4765

ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Secretaria de Assuntos Estratégicos

GOVERNO FEDERAL BRASIL PÁTRIA EDUCADORA