



REFERENCIAIS DE IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MODELO IPEA

MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

FABIO FERREIRA BATISTA

**INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA)
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA (UCB)**

17 de junho de 2013



Araçatuba, SP



Leiria, Portugal



Fábio e Ivana



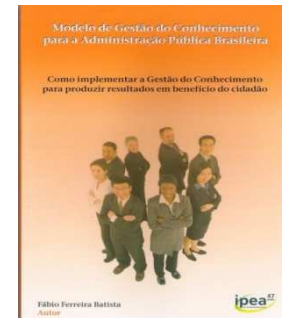
Brasília



Família



Jesus Cristo



JOHNS HOPKINS UNIVERSITY



UFSC



McGill

PRIMEIRO ATO



- **GC pode contribuir para melhorar a vida do cidadão**
- **O que é GC na Administração Pública**
- **Modelo de GC do Ipea**
- **Método de Implementação de GC do Ipea**



A implementação da gestão do conhecimento na administração pública pode contribuir para produzir resultados em benefício do cidadão



Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento ...



para:

aumentar a eficiência

Exemplo 01



A polícia civil do Estado A pode **compartilhar** com a polícia civil do Estado B como gerencia sua frota de veículos. A polícia civil do Estado B pode **captar** e **aplicar** esse conhecimento e reduzir os gastos com a manutenção da sua frota de veículos



para

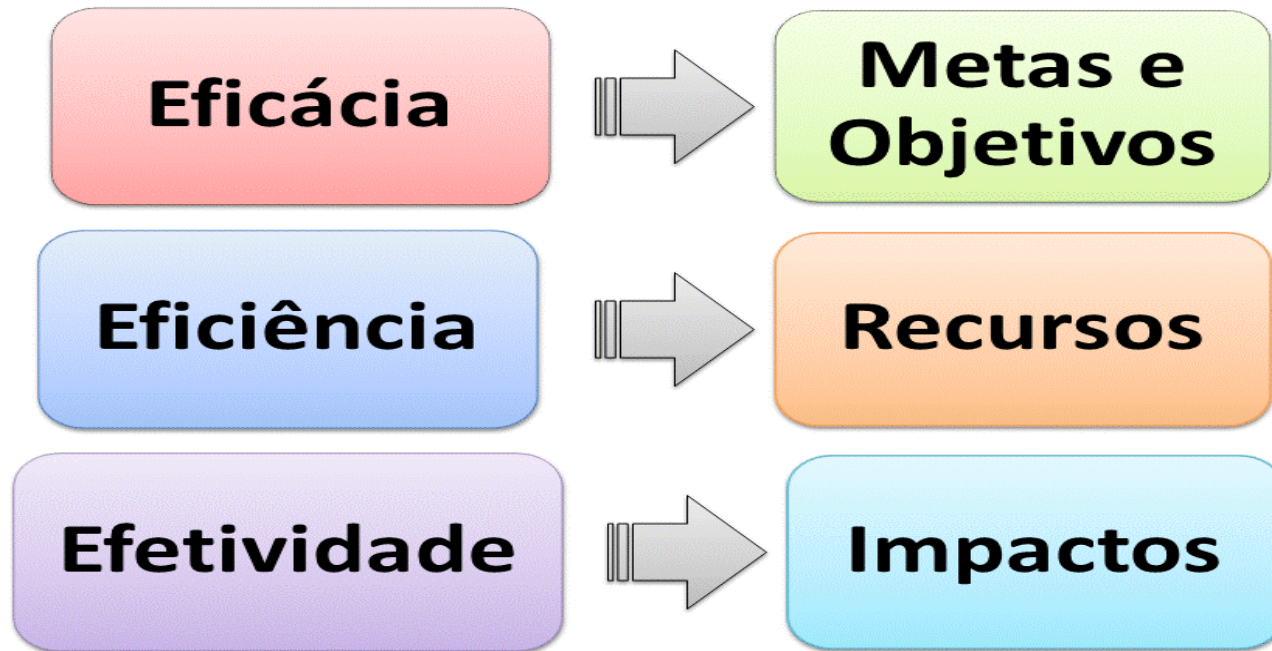
melhorar a qualidade

Exemplo 02



Uma escola estadual – referência no ensino de matemática – pode **compartilhar** com uma escola municipal seu método de ensino. A **aplicação** do conhecimento **transferido** pode possibilitar à escola municipal melhorar a qualidade do ensino e reduzir o índice de reprovação em matemática

Palavra-Chave



Sapo da Vez

... para ...

[melhorar] a efetividade social

Exemplo 03



O município A pode implementar campanha de combate à dengue – baseada nas experiências de outros municípios – e assim reduzir de maneira significativa o número de casos de dengue



... e contribuir para a
legalidade

Exemplo 04



O Tribunal de Contas do Estado A (TCE) pode adotar práticas utilizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e, assim assegurar maior legalidade no gasto público

STF - Súmula Vinculante 13

- A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal.

www.direitointegral.com

... [e contribuir para a]
impessoalidade



... [e contribuir para a]
moralidade

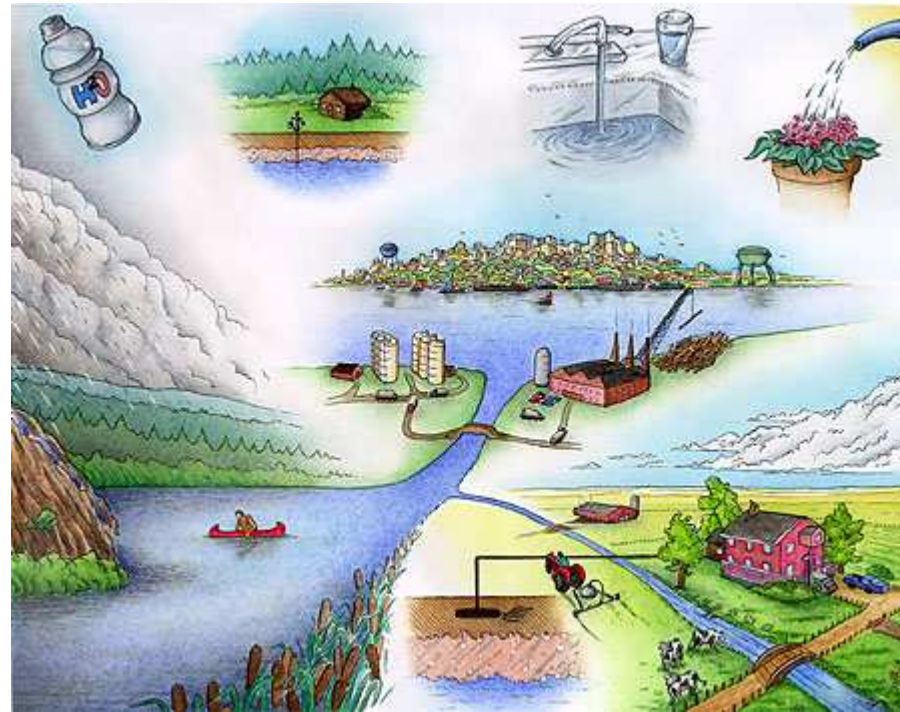


... [e contribuir para a]
publicidade

Exemplo 05



Os repositórios do conhecimento de uma fundação pública – construído com foco nas necessidades do cidadão - pode ser utilizado para atender – e até mesmo ir além - das exigências da Lei de Acesso à Informação



e [contribuir para o]
desenvolvimento brasileiro



O Problema:

Muitas organizações públicas não sabem como colocar a GC em prática de tal forma a produzir resultados em benefício do cidadão

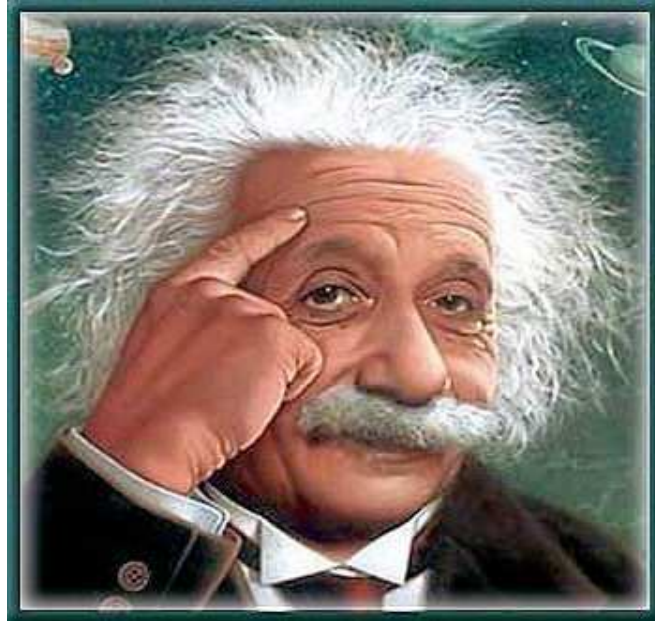


Por que elas
não sabem?

Porque os modelos de GC adotados
por muitas organizações públicas
colocam o foco nas
ferramentas/práticas de GC e não no
cidadão ou em resultados



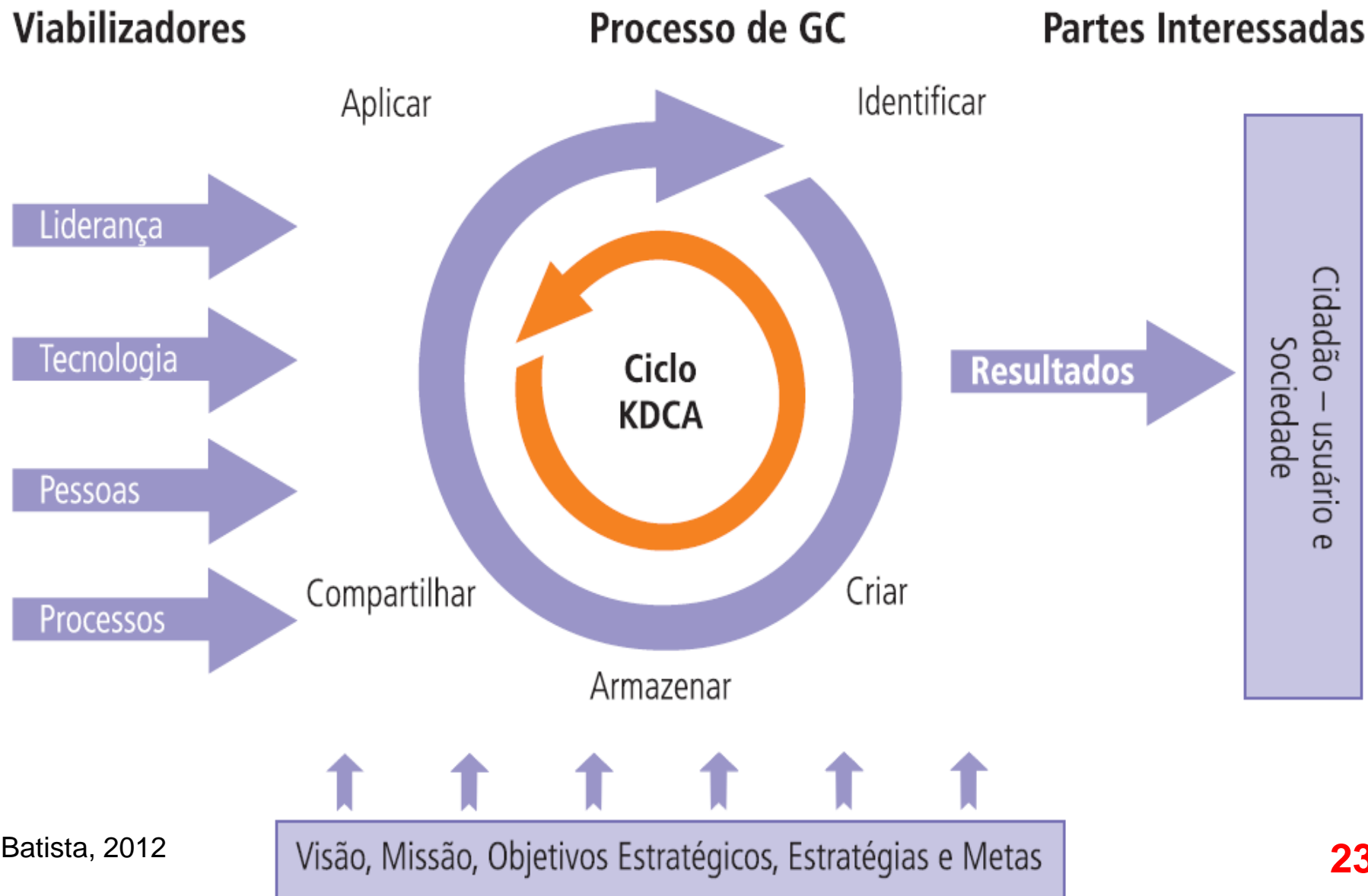
Talvez neste exato momento você esteja se lembrando de uma organização pública que implementou uma prática de GC sem foco em resultados e no cidadão



Solução

Adotar um modelo e um método de implementação de GC com foco em resultados e no cidadão e específico para a administração pública brasileira

Adotar o Modelo de GC do Ipea



Adotar o Método de Implementação de GC do Ipea

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 da 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. Sensibilizar as pessoas na organização
10. Elaborar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)



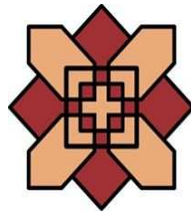
Etapa 3: Desenvolver

11. Escolher e implementar um projeto piloto
12. Avaliar o resultado do projeto piloto
13. Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização

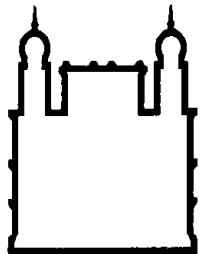
Etapa 4. Implementar

14. Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.
15. Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC
16. Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.
17. Desenvolver o plano de comunicação do PGC
18. Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC

Quem está adotando o Modelo/Método IPEA



Casa de
Oswaldo Cruz



FIOCRUZ



**POLÍCIA
CIVIL**
MINAS GERAIS

**POLÍCIA
MILITAR**
DE MINAS GERAIS





O Ipea propõe o modelo/método de GC no livro:





**Quer uma
boa notícia?**



SANTO REMÉDIO

Cervejinha com os amigos pode fazer bem ao coração

Estudo sugere que a 'loura gelada' reduz risco de ataque cardíaco e derrame

■ A "loura gelada", quem diria, virou recomendação médica. Uma pesquisa sobre os efeitos do álcool revelou que o consumo moderado de bebidas alcoólicas, mesmo que diariamente, faz bem ao coração.

Segundo pesquisadores da Universidade de Osaka, no Japão, o consumo de cerveja e outra bebidas alcoólicas reduz o risco de doenças car-

díacas e derrames. Para chegar a essa conclusão, o estudo acompanhou mais de 19 mil homens entre 40 e 60 anos, e registrou apenas 629 derrames e 207 casos de doença coronariana.

A explicação, segundo o diretor-geral do Instituto Nacional de Cardiologia (INC), Marco Antonio de Mattos, é que o álcool é vasodilatador e antioxidante.

— O álcool possui flavonóides, que são antioxidantes e têm a propriedade de dilatar e regular a contração dos vasos sanguíneos — explicou o médico, completando: — Para os pacientes que não bebem, não recomendo que iniciem, mas para os já acostumados a beber, indico que continuem, com moderação.

Consumo moderado, segundo ele, são 30 gramas de

álcool por dia, ou dois copos.

Para os amigos Ricardo Gonçalves, que é ator, e Felipe Antonello, músico, a cervejinha sempre fez bem:

— Tomamos para relaxar — disse Ricardo, que, assim como Felipe, não tem problema de coração:

— O coração está ótimo.

Sérgio Sacramento, de 54 anos, adverte:

— Só não pode dirigir.

Entregaremos após esta mesa um
exemplar do livro para cada participante
do VII CONGEP
Haverá, em seguida, seção de
autógrafos

Responsável pela
reprodução do
livro:





O modelo e o método proposto no livro são o resultado de 10 anos de estudos e pesquisas do Ipea na área de GC na Administração Pública Brasileira

Os sete passos para colocar GC em prática e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão de acordo com o método do Ipea são ...

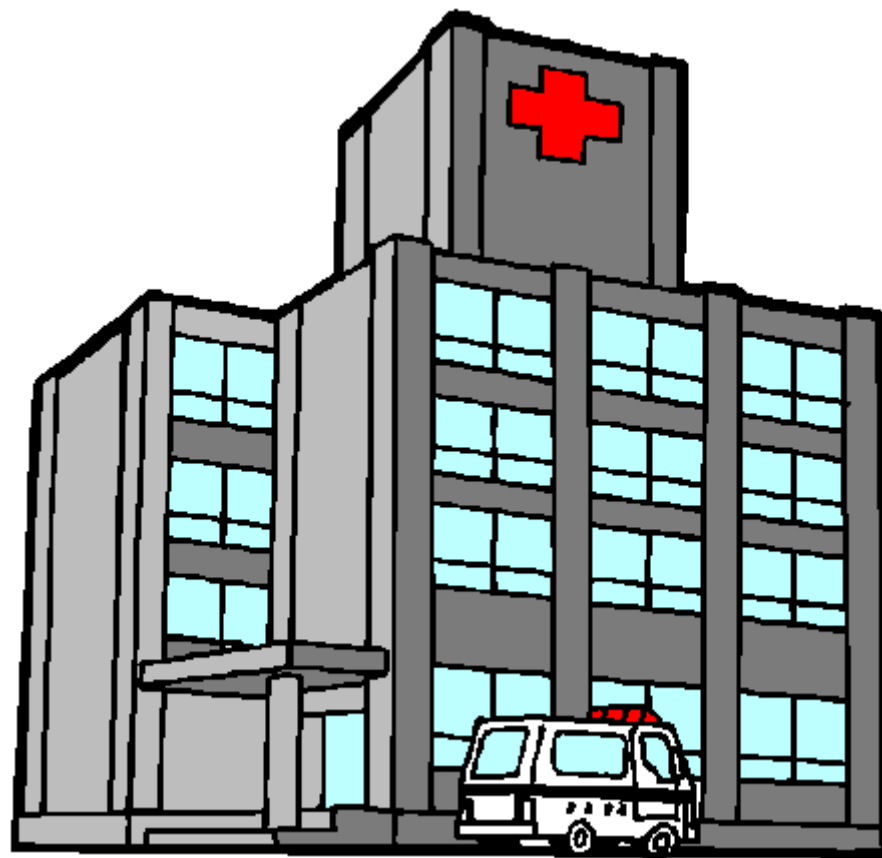


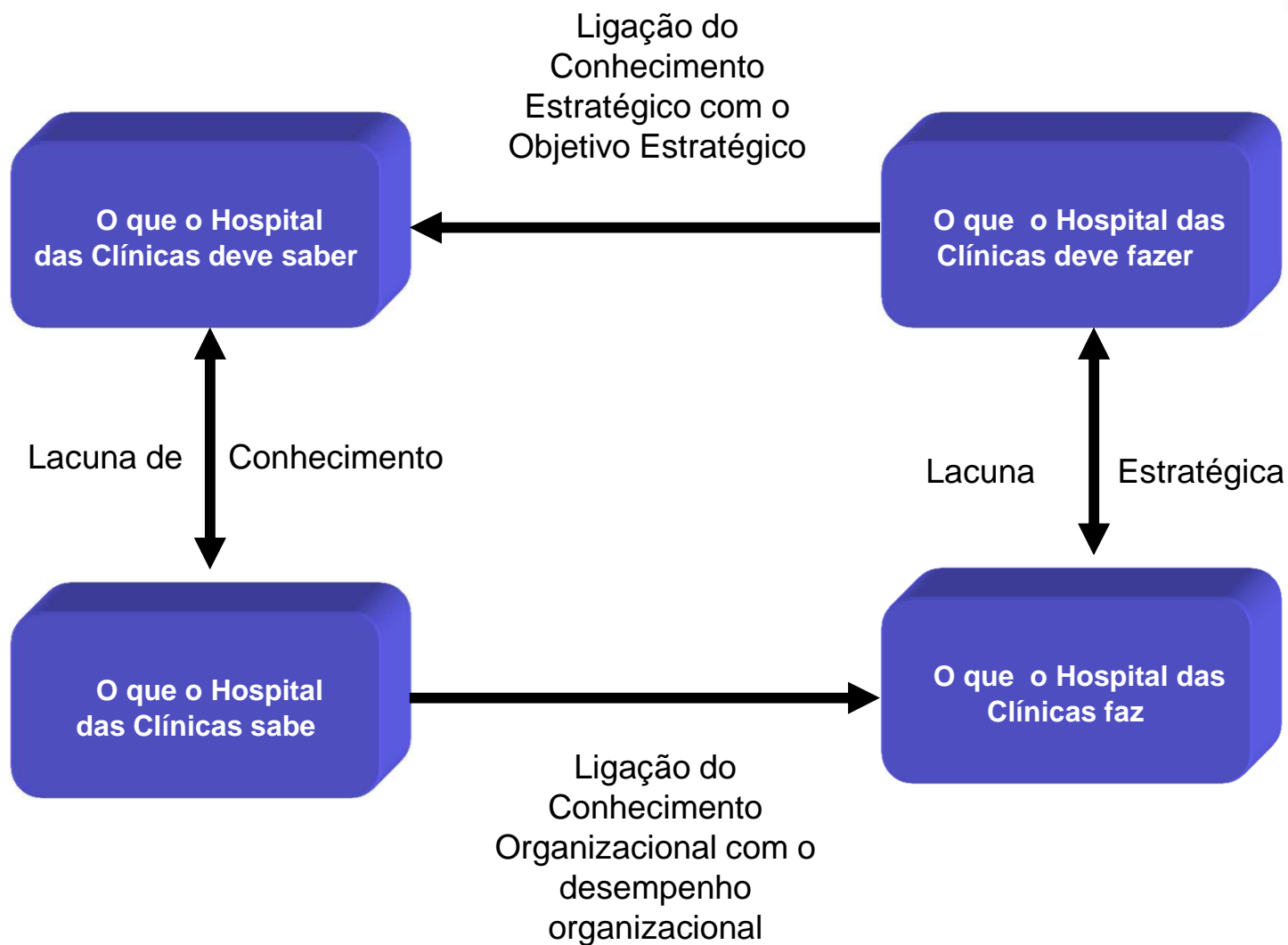
PASSO 01: IDENTIFIQUE UMA LACUNA DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL





Hospital das Clínicas – Projeto Oncologia





Fonte: Adaptado de ZACK, 1999.



Lacuna de conhecimento

Os profissionais do Hospital das Clínicas não podem contar, no momento, com o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de tratamento de câncer adotadas por hospitais de referência internacional

PASSO 02: DEFINA A VISÃO DE GC





Visão de GC

Profissionais de saúde do Hospital das Clínicas utilizando o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de tratamento do câncer para melhorar a qualidade e a expectativa de vida, assim como o índice de cura dos pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS)



Diferença entre o que
o hospital sabe e o
que ele deveria saber



**Situação
Desejada**
Resultados dos
indicadores de
tratamento de câncer
no nível dos melhores
hospitais do mundo

Lacuna do conhecimento

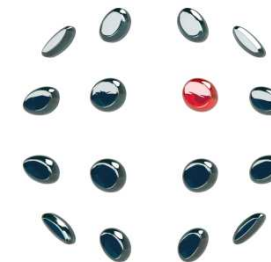


O Hospital das Clínicas não
conhece as melhores
práticas de tratamento de
câncer adotadas por
hospitais de referência
internacional

Situação Atual
Resultados dos indicadores de
tratamento de câncer aquém do
desejado

PASSO 03: ESTABELEÇA O OBJETIVO DE GC





Objetivo de GC

Transferir o conhecimento tácito e explícito sobre as melhores práticas de tratamento do câncer adotadas por hospitais de referência internacional para os profissionais de saúde do Hospital das Clínicas

PASSO 04: DETALHE A ESTRATÉGIA DE GC





Estratégia de GC

(1) Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas de tratamento do câncer



Estratégia de GC

(2) Reescrever os protocolos assistenciais para tratamento dos diversos tipos de câncer incorporando o conhecimento sobre as melhores práticas dos hospitais de referência



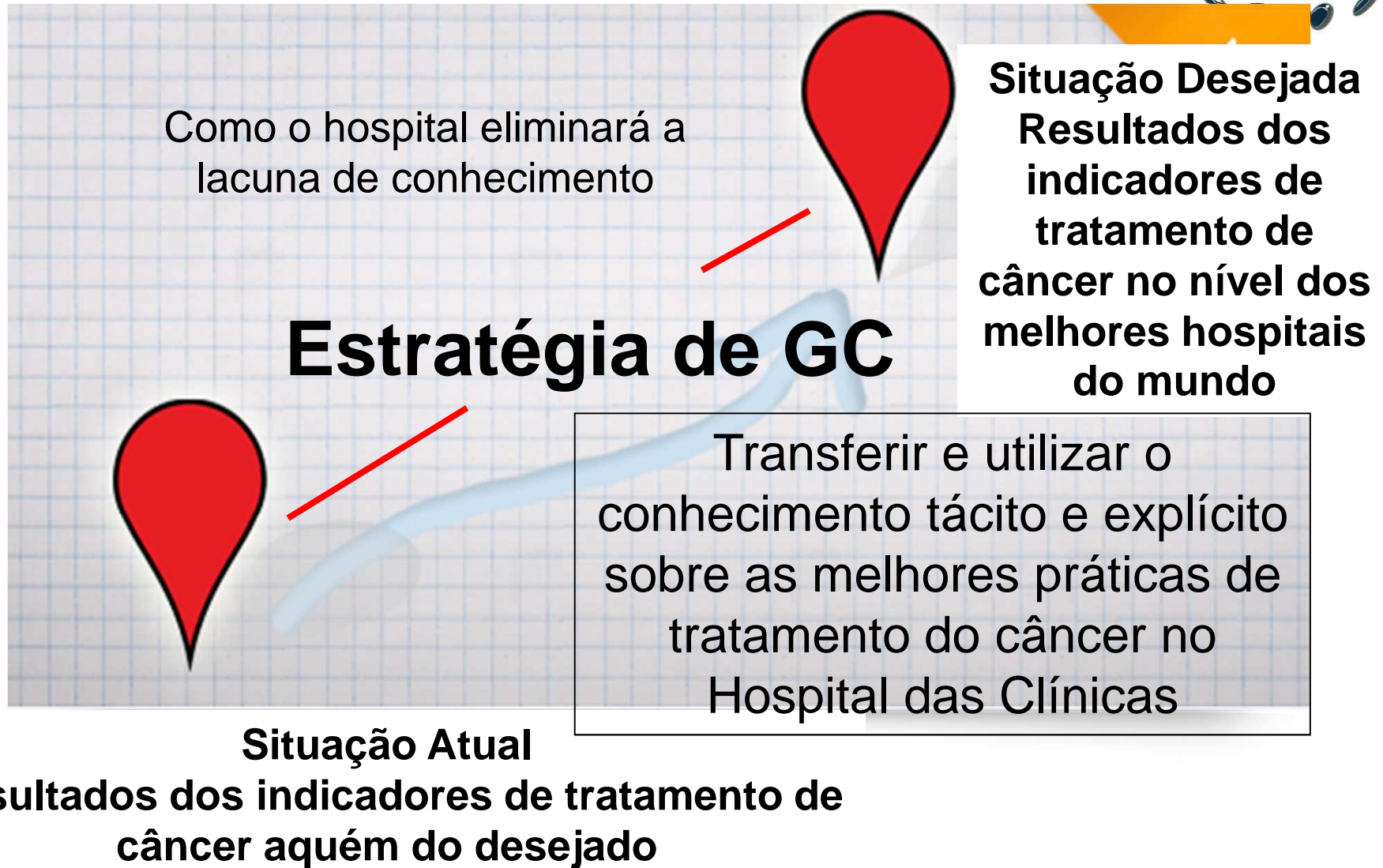
Estratégia de GC

(3) Implantar repositório de conhecimentos para que os profissionais de saúde do Hospital das Clínicas tenham acesso ao conhecimento sobre melhores práticas



Estratégia de GC

(4) Implantar comunidades de prática virtuais para facilitar a transferência do conhecimento tácito dos oncologistas dos hospitais de referência para os profissionais de saúde do Hospital das Clínicas



**PASSO 05:
ELABORE E MONITORE OS
INDICADORES PARA AVALIAR O
ÊXITO DA ESTRATÉGIA DE GC**





Indicadores de Resultados da Estratégia

(1) Índice de conformidade dos protocolos assistenciais com as melhores práticas no tratamento dos diversos tipos de câncer adotadas nos hospitais de referência internacional



Indicadores de Resultados da Estratégia

(2) Índice de conformidade da prática dos profissionais de saúde no tratamento dos diversos tipos de câncer com os protocolos assistenciais



Indicadores de Resultados da Estratégia

(3) Expectativa de vida (em anos) dos pacientes de câncer do SUS (comparar com desempenhos anteriores e com hospitais de referência internacional)



Indicadores de Resultados da Estratégia

(4) Qualidade de vida dos pacientes de câncer do SUS (comparar com desempenhos anteriores e com hospitais de referência internacional)



Indicadores de Resultados da Estratégia

(5) Índice de pacientes curados (comparar com desempenho em anos anteriores e com hospitais de referência internacional)

PASSO 06:
ELABORE E IMPLEMENTE O
PLANO DE GC





**(1) Instituir Unidade de GC e
equipes de GC**



(2) Estabelecer Comunidades de Prática (com profissionais do Hospital das Clínicas e especialistas em Oncologia dos hospitais de referência)



(3) Implementar de repositório de conhecimentos com as melhores práticas de tratamento dos diversos tipos de câncer



**(4) Escrever protocolos
assistenciais com o
conhecimento das melhores
práticas de tratamento do
câncer**



**(5) Elaborar manual de
treinamento para capacitar
profissionais de saúde do
Hospital das Clínicas**



Hospital das Clínicas

Como o hospital eliminará a lacuna de conhecimento



Situação Desejada
Resultados dos indicadores de tratamento de câncer no nível dos melhores hospitais do mundo

Plano de GC



Implementar as seguintes práticas de GC:

- Comunidades de Prática Virtuais
- Repositório de Conhecimentos
- Prontuários médicos revistos e atualizados
- Manual de treinamento

Situação Atual

Resultados dos indicadores de tratamento de câncer aquém do desejado

PASSO 07: MONITORE E AVALIE O PLANO DE GC PARA ALCANÇAR O OBJETIVO





É hora das organizações públicas deixarem de utilizar métodos de GC que não contribuem para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

É hora de adotar um método com foco em resultados

- Vamos colocar GC em prática,
melhorar a qualidade dos serviços
prestados e surpreender
positivamente o cidadão!



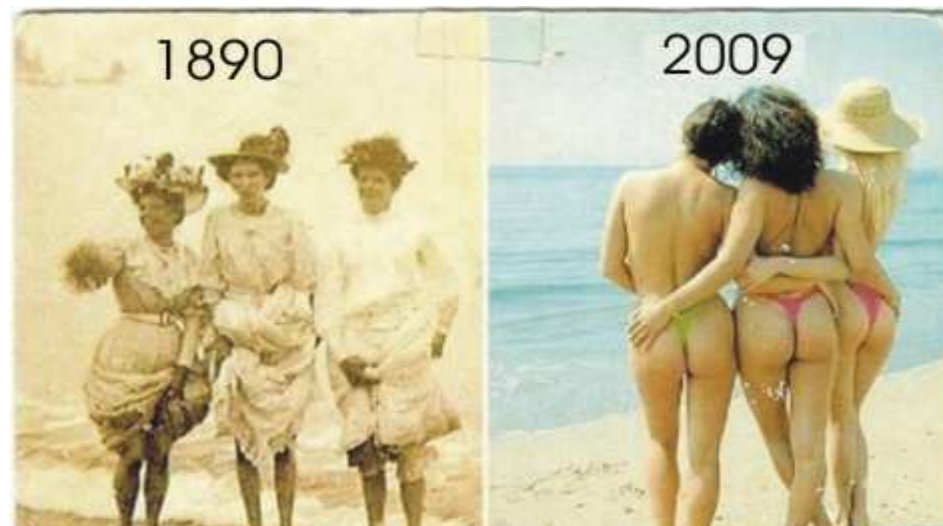
Segundo Ato

Desafios futuros da GC na administração pública



O Ipea realizará entre agosto/2013 e dezembro de 2014 a pesquisa: “Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal. O que mudou no período 2004 – 2014”

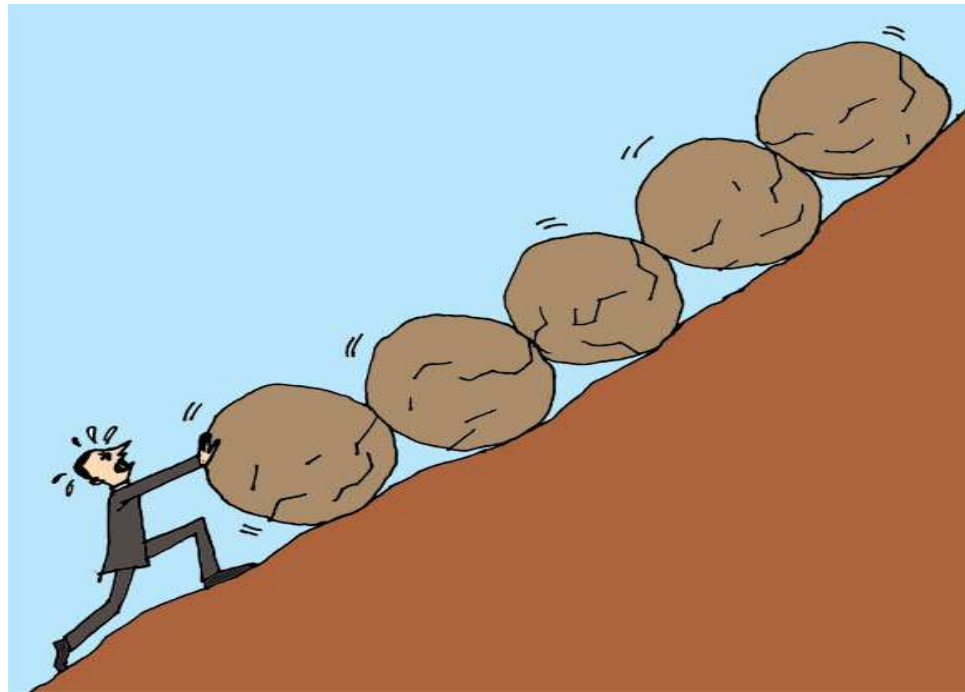
Será que mudou muita coisa?

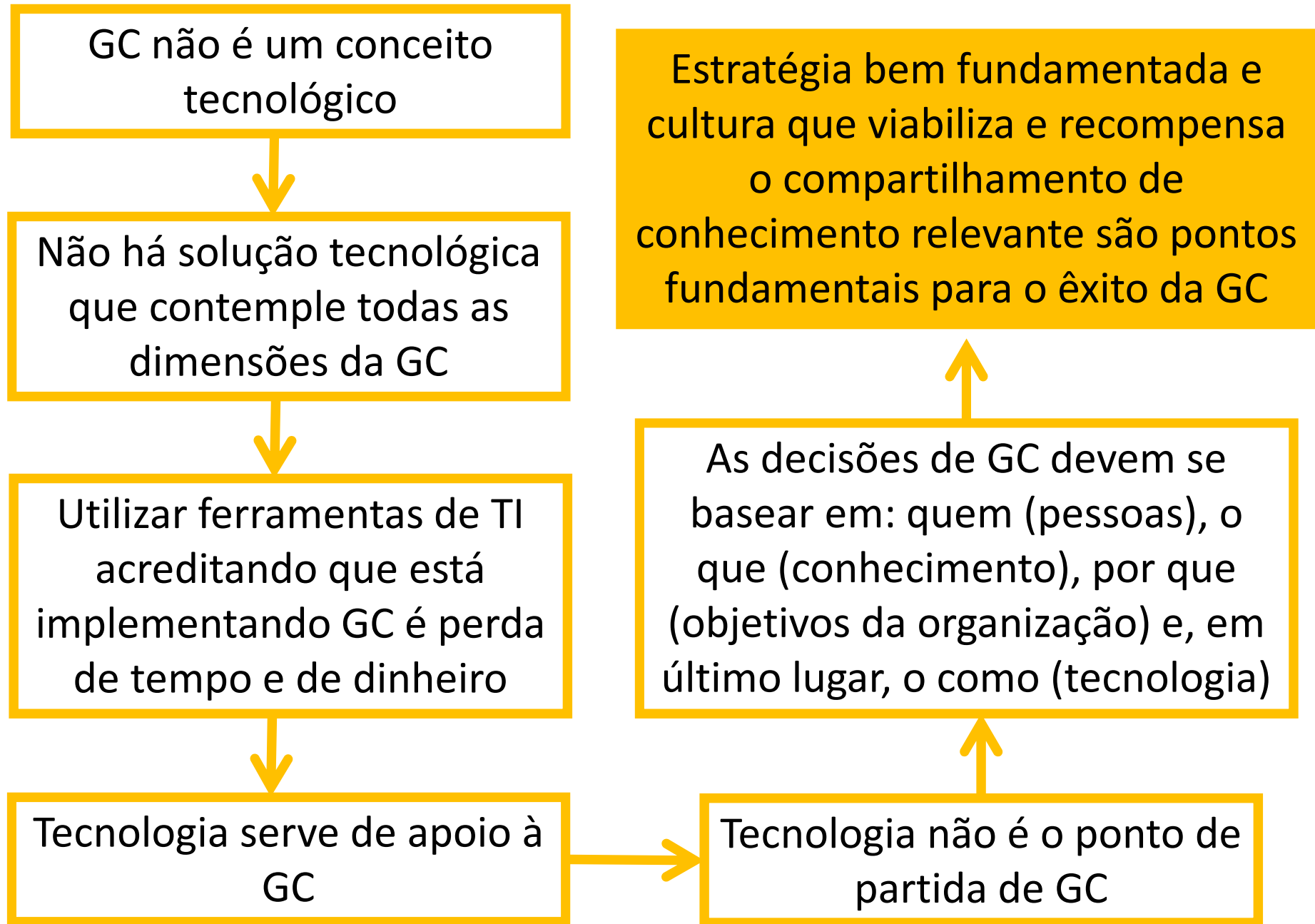


Para a Gestão do Conhecimento dar certo é preciso promover mudanças e superar desafios

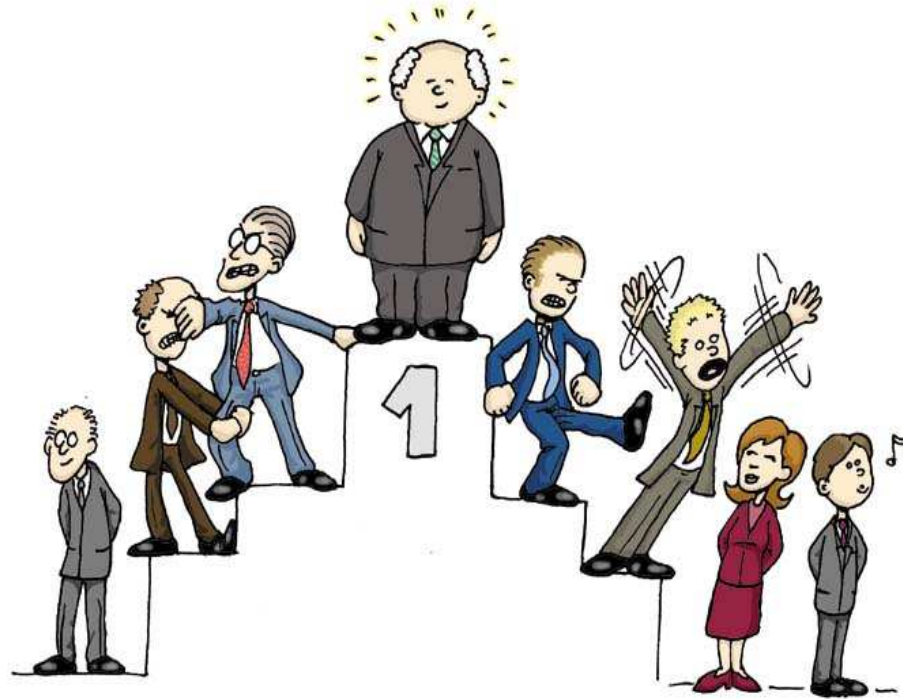


GC é uma iniciativa complexa porque tem a ver com pessoas e aspectos culturais e não apenas com decisões relativas à tecnologia

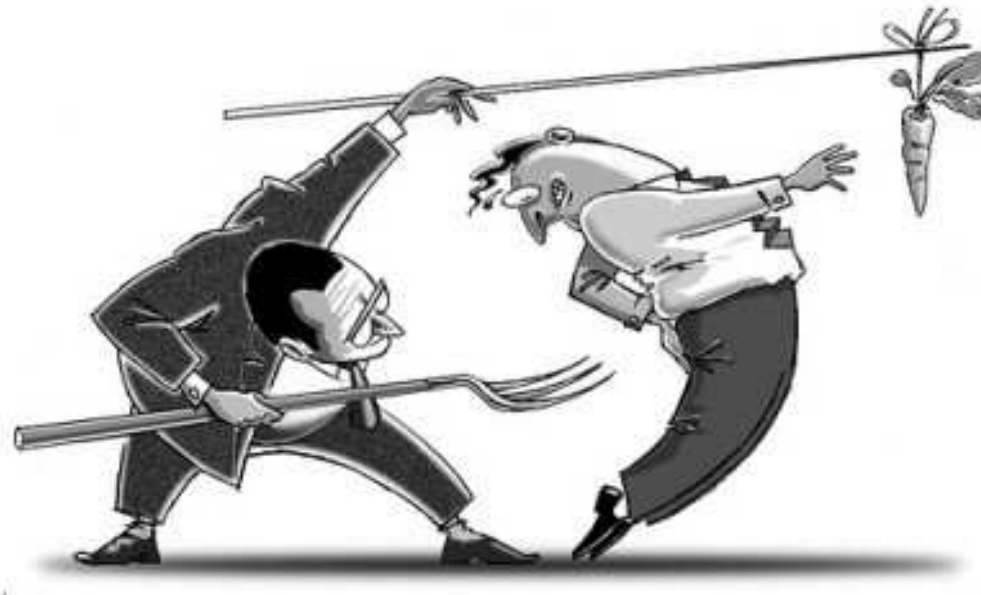




A cultura organizacional pode ser uma barreira para a GC. Quando a cultura é barreira, o problema deve ser enfrentado para facilitar a implementação da GC



Como recompensar ou punir para motivar as pessoas a compartilhar conhecimento é um dos desafios mais importantes para o sucesso da GC



A GC vem sendo implementada em várias empresas e setores da economia. Seu futuro dependerá da sua utilização como parte da maneira de trabalhar dos profissionais nas organizações

The most valuable asset of a 21st century institution will be its knowledge workers and their productivity



Peter Drucker
(1909-2005)

Continua sendo necessário demonstrar o valor agregado pela Gestão do Conhecimento.
Mostrar como a GC contribui para alcançar os objetivos organizacionais.



Programa de GC deve estar alinhado com os objetivos organizacionais

```
graph TD; A[Programa de GC deve estar alinhado com os objetivos organizacionais] --> B[Exemplo: Compartilhar "Melhores Práticas" só faz sentido se visar alcançar algum objetivo: aprimorar a qualidade do serviço prestado]; B --> C[Sem uma justificativa sólida (Business Case), o Programa de GC é uma iniciativa inútil.];
```

Exemplo: Compartilhar “Melhores Práticas” só faz sentido se visar alcançar algum objetivo: aprimorar a qualidade do serviço prestado

Sem uma justificativa sólida (Business Case), o Programa de GC é uma iniciativa inútil.

GC exige uma visão holística que inclui objetivos estratégicos, pessoas, processos, tecnologia, liderança, cultura e resultados organizacionais



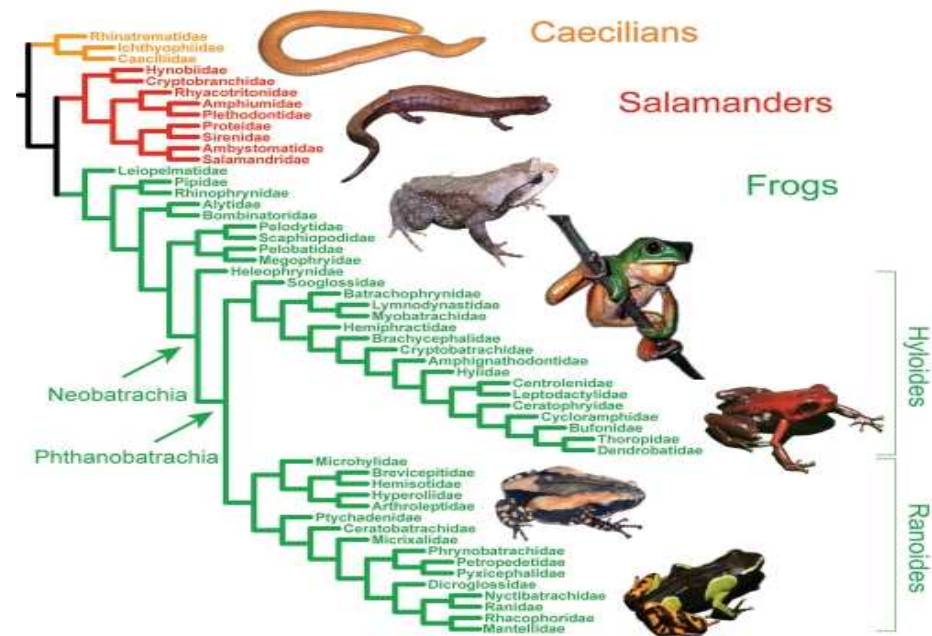
GC requer um método amplo e integrado que aborda cada passo do Ciclo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento



A GC deve estar fundamentada em bases teóricas sólidas. Os estudos e pesquisas atuais e futuros complementarão os modelos teóricos existentes de GC



A captura e a organização do conhecimento irão evoluir na medida em que os métodos e ferramentas para construção de taxonomias estão cada dia que passa mais disponíveis



Haverá uma ampliação do compartilhamento do conhecimento por meio das COPs ou Redes de Conhecimento que funcionam como ligação entre indivíduos e organização



O uso do conhecimento dependerá cada vez mais de sistemas de memória organizacional que conterão lições aprendidas e melhores práticas



A GC continuará se desenvolvendo como profissão porque há cada vez mais: i) pesquisas empíricas; ii) profissionais participando de programas acadêmicos; iii) definição mais clara das competências necessárias à implementação da GC; e iv) uma nova leva de dissertações e teses em fase de conclusão



Referências:

BATISTA, Fábio Ferreira.. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management**: In theory and practice. Cambridge: MIT, 2011.

ZACK, Michael. **Developing a Knowledge Strategy**. California Management Review, 1999.

A seguir, veja como a ANAC, os Correios e o Ipea utilizaram o modelo/método de implementação de GC do Ipea



Coloque na agenda:

Seminário: Casos Reais de
Implementação da Gestão do
Conhecimento na Administração Pública

Objetivo: Divulgar as experiências de
organizações públicas que aplicaram o
Modelo/Método IPEA de Gestão do
Conhecimento

Promoção: IPEA e Fundação Oswaldo
Cruz

Brasília, DF: 26 a 28/11/13

Rio de Janeiro, RJ: 3 a 5/12/13



Para fazer o download desta apresentação
acesse o Repositório do Conhecimento do Ipea
(RCIpea) no link:

<http://repositorio.ipea.gov.br/>

Repositório do Conhecimento do Ipea

BRASIL

Apontando Caminhos

Busca simples Busca avançada

assunto	título	autor	tipo
---------	--------	-------	------

Repositório do Conhecimento do Ipea - RCIpea

O Repositório do Conhecimento do Ipea - RCIpea é um repositório institucional digital, de Acesso Aberto, criado em 2012, com o objetivo de organizar, armazenar, preservar, recuperar e disseminar a produção técnica e científica do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, em qualquer suporte ou formato eletrônico. Para saber mais [clique aqui](#)

Cobertura Temática do RCIpea:

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

Sociedade. Participação Social. Controle Social Educação

Página inicial
Cobertura Temática
Área de Trabalho
Editar perfil

Repositório do Conhecimento do Ipea, ajudando o Ipea a cumprir sua missão:
"Produzir, articular e disseminar conhecimento para aperfeiçoar as políticas públicas e contribuir para o planejamento do desenvolvimento brasileiro"

Sobre o Repositório - Direitos Autorais - Manuais - Avisos de Responsabilidade - Estatísticas - Fale conosco
© Repositório do Conhecimento do Ipea (RCIpea) - 2012



Obrigado!

Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista
IPEA e MCGTI/UCB

fabio.batista@ipea.gov.br

(61) 3315-5082

(61) 9987-7336