

Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

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



Fábio Ferreira Batista
Autor



Brasília, 11 de abril de 2012

I. ANTECEDENTES

1. O QUE ANTECEDEU O LIVRO?

- 2002 – Início dos estudos sobre Gestão do Conhecimento
- 2003 – 2007. Estudos e pesquisas realizados no Ipea:
 - 2004. Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal
 - 2005. Gestão do conhecimento na Administração Pública
 - 2006. O Desafio da Gestão do Conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino (Ifes)
 - 2007. Gestão do Conhecimento em organizações públicas de saúde

1. O QUE ANTECEDEU O LIVRO?

- 2008. Defesa da tese de doutorado: “Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento com Foco na Qualidade”. Faculdade de Ciência da Informação. Universidade de Brasília
- 2008 – 2011. Iniciativas na área de GC no Ipea
 - Política de Gestão do Conhecimento e Inovação
 - Comitê de Gestão do Conhecimento e Inovação
 - Eventos sobre Gestão do Conhecimento
 - Diagnóstico do Grau de Maturidade do Ipea em GC (Método OKA)
 - Elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento

II. A OPORTUNIDADE



2. Quando apareceu a oportunidade de escrever o livro?

- De setembro a novembro de 2011. Licença capacitação.
- Pós-doutorado no Departamento de Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (EGC/UFSC)
- Atividade de Pesquisa Programada (APP) – Ipea – EGC/UFSC. Reuniu docentes e doutorandos do EGC

III. O LIVRO

Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

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



Fábio Ferreira Batista
Autor

3. Como o livro está organizado?

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DO IPEA

APRESENTAÇÃO DA UFSC

PREFÁCIO

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1

REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2

POR QUE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

CAPÍTULO 3

O QUE É GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

3. Como o livro está organizado?

CAPÍTULO 4

**MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

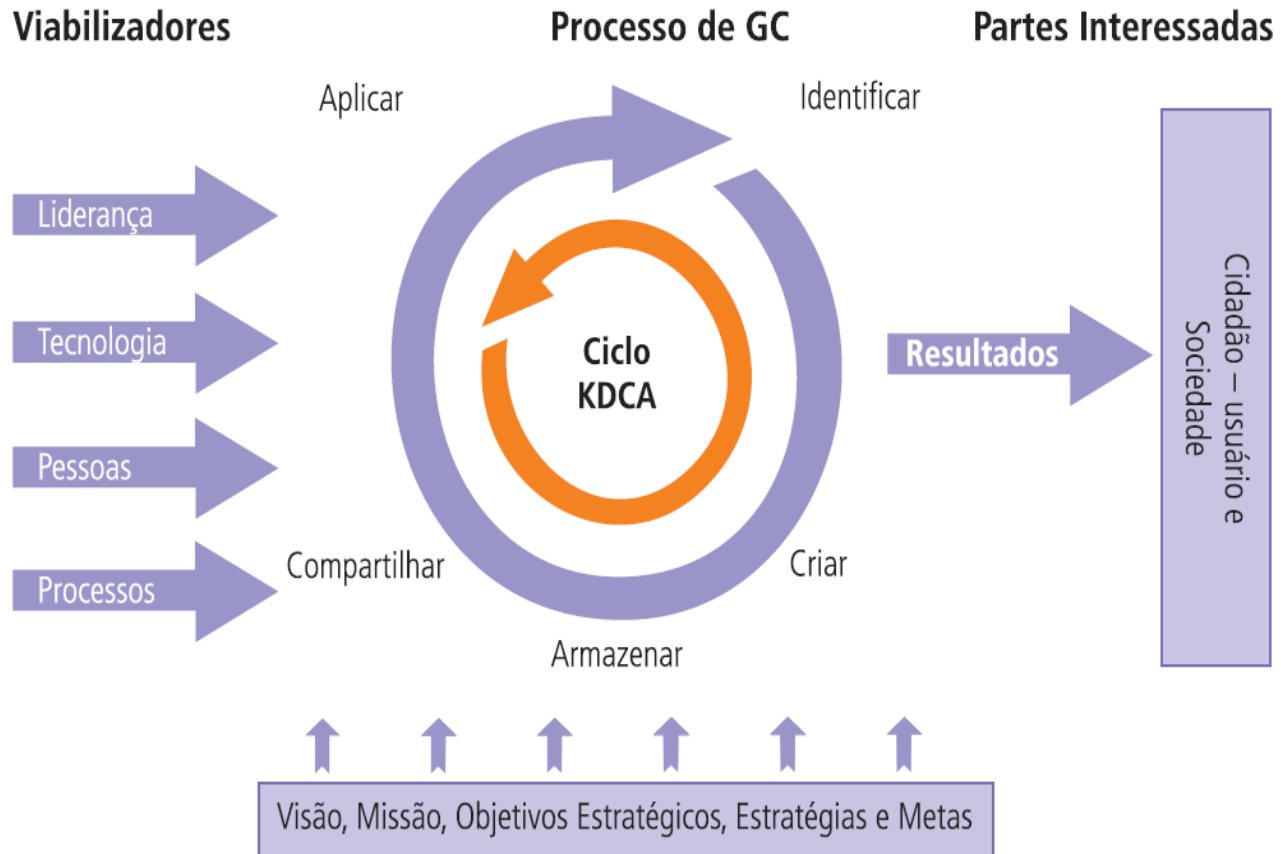
CONSIDERAÇÕES FINAIS

GLOSSÁRIO

APÊNDICE

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

IV. O MODELO



4. O que se procurou ao elaborar o modelo?

- Simplicidade e praticidade
- Definição clara, objetiva e contextualizada de GC para a administração pública
- Foco na utilização da GC para produzir resultados em benefício do cidadão
- Sólida fundamentação teórica
- Ser relevante para toda a administração pública
- Ter linguagem e conteúdo adequados à administração pública
- Estar relacionado com iniciativas na área de excelência em gestão
- Contemplar fatores críticos de sucesso
- Ser acompanhado de um manual de implementação da GC

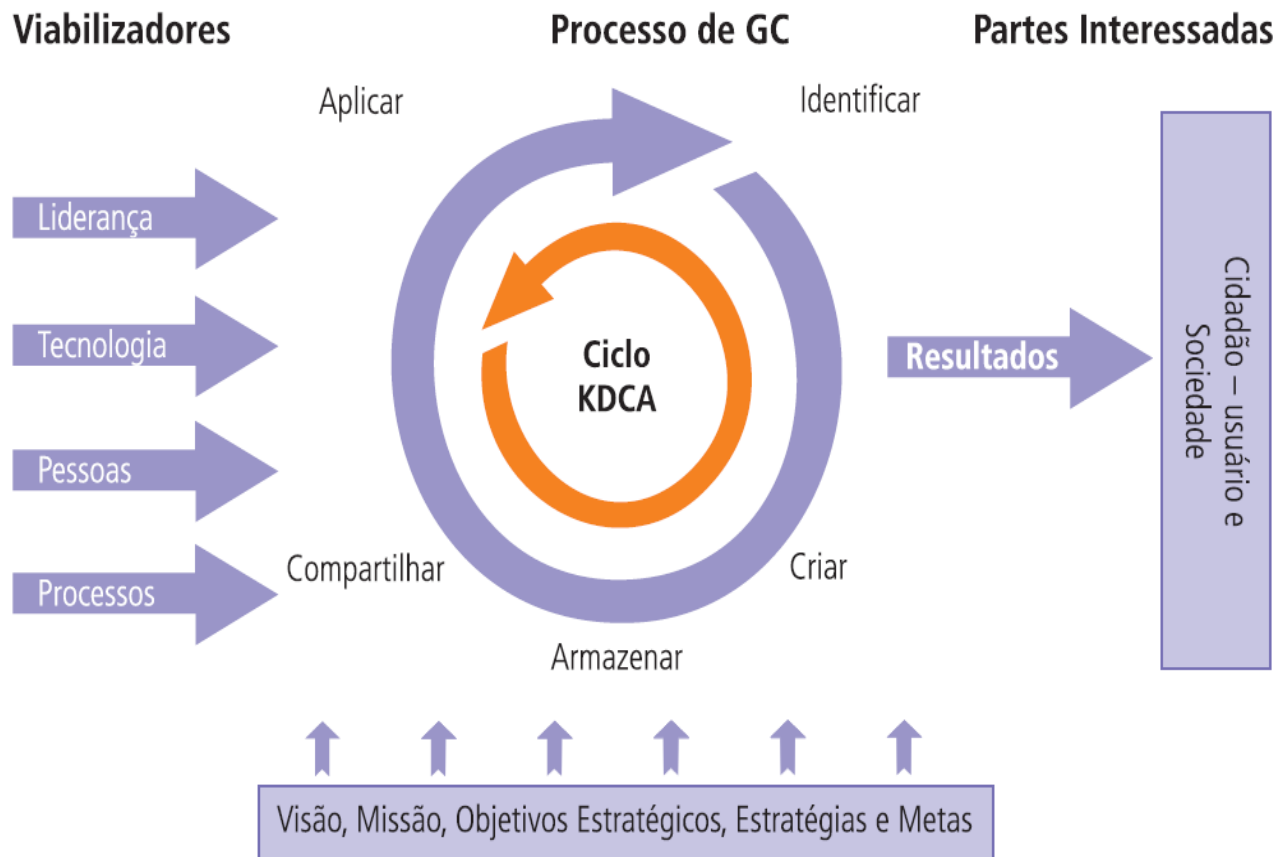
5. QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DO MODELO?

- Genérico (concebido para todas as organizações públicas);
- Holístico (permite um entendimento integral de GC);
- Específico para a administração pública brasileira; e
- Foco do modelo: Utilizar a GC para produzir resultados em benefício do cidadão

6. QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DO MODELO?

- Com foco em resultados. Associando GC a:
 - Aprendizagem
 - Inovação
 - Aumento da capacidade de realização: i) individual; ii) da equipe; iii) da organização; e iv) da sociedade
 - Eficiência
 - Eficácia
 - Efetividade social
 - Desenvolvimento econômico
 - Princípios: i) legalidade; ii) publicidade; iii) eficiência; iv) moralidade e v) impessoalidade.

7. Quais são os componentes do modelo?



V. DEFINIÇÃO DE GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

8. Qual é a definição de GC?

A Gestão do Conhecimento é um **método integrado** de criar, compartilhar e aplicar conhecimento para aumentar a **eficiência**; melhorar a **qualidade** e a **efetividade social**; e contribuir para a **legalidade, impessoalidade, moralidade** e **publicidade** na administração pública e para o **desenvolvimento** brasileiro.

VI. MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO

(9) Qual é o objetivo do manual?

- O manual é um roteiro passo a passo sobre como elaborar e implementar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) com base no modelo proposto.
- Contem exemplos e formulários
- É uma adaptação do manual da Asian Productivity Organization (APO) para a administração pública brasileira
- Segue a organização do manual de elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDA (Programa Fundescola)

(10) Como o manual está organizado?

ETAPA 1: DIAGNOSTICAR

O que é

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

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

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

Como fazer

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

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

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

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

Mãos à Obra

Apresentamos a seguir as atividades que devem ser realizadas na Etapa 1: Diagnosticar.

Deverá ser designado um responsável encarregado de cuidar que as ações sejam executadas conforme previsto. Evidentemente, esse responsável, quando necessário, poderá contar com uma ou mais pessoas para auxiliá-lo na realização das ações.

Etapa 1 – diagnosticar

1. Realizar a autoavaliação
2. Elaborar o business case para justificar a importância da GC

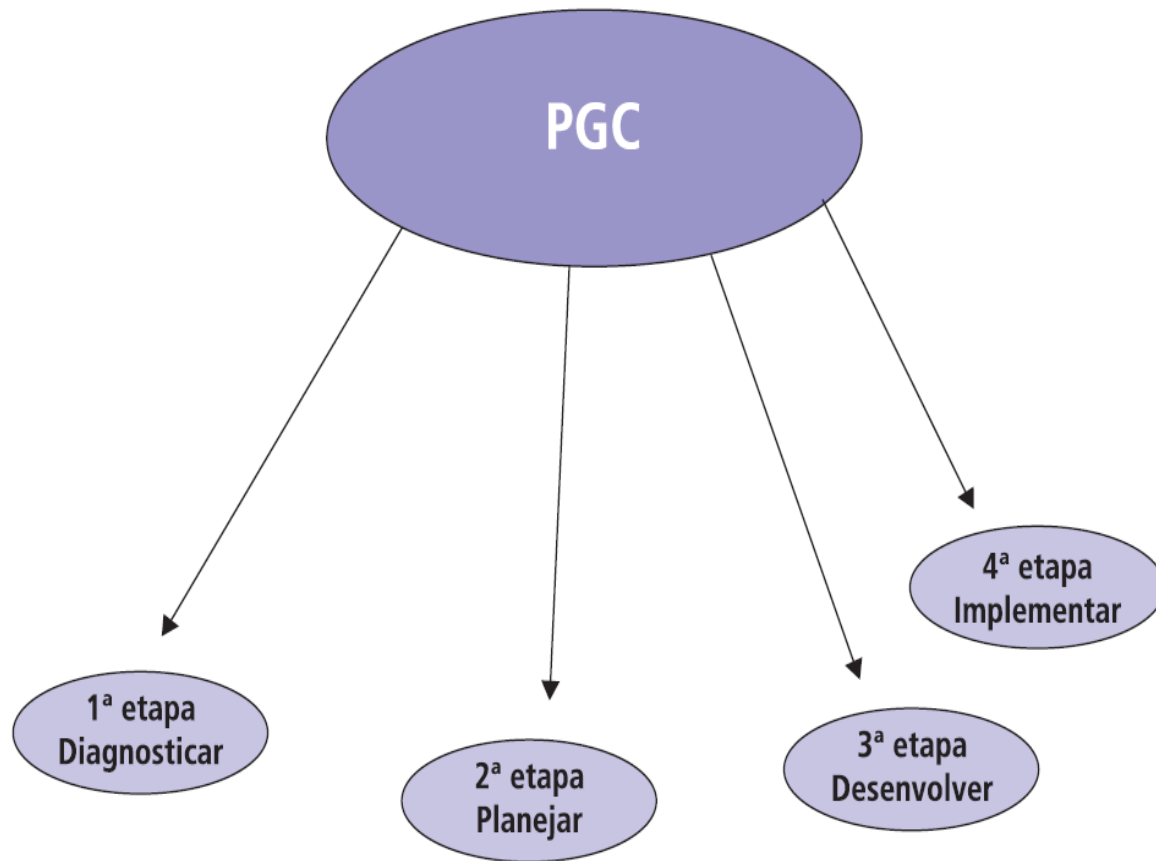
Como avaliar

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

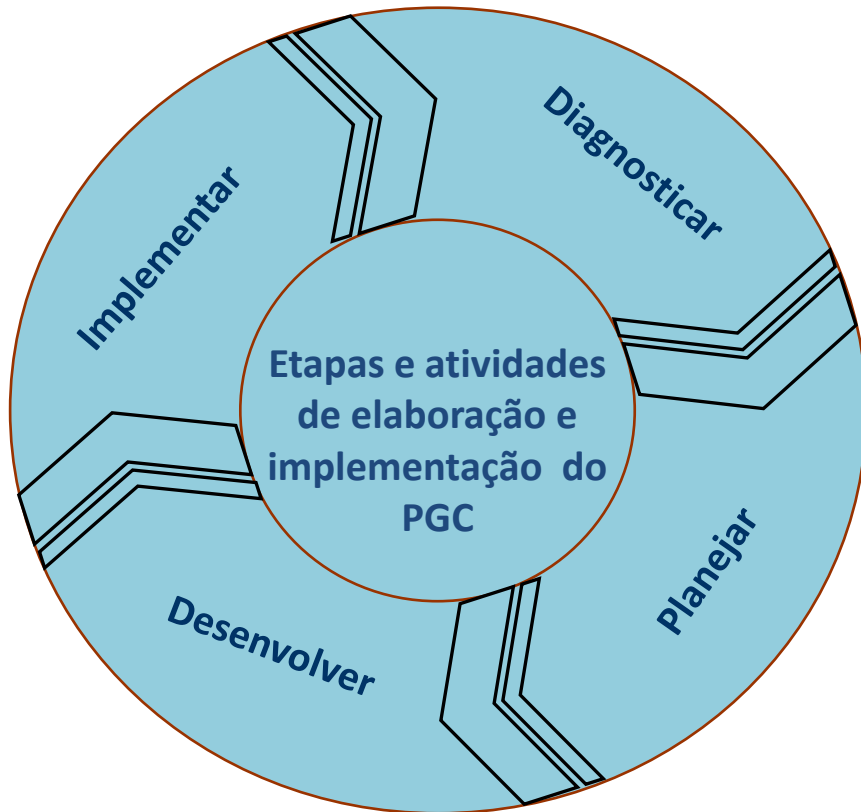
A organização realizou bem as atividades da Etapa 1: Diagnosticar se puder responder “sim” a todos os itens seguintes. Caso contrário, deverá tomar as medidas necessárias para que isto aconteça antes de passar para a etapa seguinte.

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

(11) Quais são as quatro etapas do PGC?



(12) Quais são as atividades das etapas do PDG?



I. Diagnosticar

1. Realizar a autoavaliação
2. Elaborar o business case para justificar a importância da GC

II. Planejar

3. Definir a visão da GC
4. Definir os objetivos da GC
5. Definir as estratégias da GC
6. Identificar e priorizar os projetos de GC
7. Definir a estrutura de governança de GC
8. Definir as práticas de GC
9. Sensibilizar as pessoas na organização
10. Elaborar o PGC

III. Desenvolver

11. Escolher e implementar um projeto piloto
12. Avaliar o resultado do projeto piloto
13. Utilizar as lições aprendidas

IV. Implementar

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

(12) Qual é o objetivo da etapa “Diagnosticar”?

- Etapa em que a organização pública realiza uma breve auto-avaliação do grau de maturidade em GC utilizando o Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública e, com base nessa avaliação, elabora o business case justificando a importância da GC

(13) Quais são os critérios da autoavaliação?

1. Liderança em GC
2. Processo
3. Pessoas
4. Tecnologia
5. Processos do Conhecimento
6. Aprendizagem e Inovação
7. Resultados da GC

(14) Qual é o objetivo da etapa “Planejar”?

- Etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional); define a estrutura de governança e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas e elabora o PGC.

(15) Qual é o objetivo da etapa “Desenvolver”?

- Etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.

(16) Qual é o objetivo da etapa “Implementar”?

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

VII. EXEMPLO DE USO DO CICLO KDCA

Ciclo KDCA. Exemplo – Escola Municipal

Etapa	Atividade	Exemplo
K Knowledge	(1) Identificar o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, produto ou serviço da organização pública.	Identificar o conhecimento relevante para reduzir o índice de reprovação em matemática na 5ª série do Ensino Fundamental.
Elaborar Plano de GC	(2) Definir o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada com o uso do conhecimento.	Reduzir o índice de reprovação em matemática na 5ª Série do Ensino Fundamental de 45% para 3% até dezembro de 2013.
	(3) Definir o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento	Realizar reuniões de trabalho entre professores da escola de referência no ensino de matemática no Estado e os professores da escola municipal.

Ciclo KDCA. Exemplo – Escola Municipal

Etapa	Atividade	Exemplo
K = Knowledge Elaborar Plano de GC	(4) 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 possam ter acesso a ele; iii) aplicação <i>do conhecimento</i>	Para captar, compartilhar e aplicar o conhecimento (sobre o ensino de matemática) da escola de referência na escola municipal, o plano elaborado prevê as seguintes atividades: i) estágio; ii) “mentoring”; iii) elaboração de planos de aula com nova metodologia de ensino; iv) narrativas; v) comunidades de prática; e vi) aulas supervisionadas

Ciclo KDCA. Exemplo – Escola Municipal

Etapa	Atividade	Exemplo
D = Do	(1) Educar e capacitar	Capacitar os professores da escola municipal para assegurar a execução exitosa do Plano de GC
Executar	(2) Executar o Plano de GC	Executar o Plano de GC que prevê a transferência do método de ensino de matemática
	(3) Coletar dados e informações e aprender com o processo de girar o ciclo KDCA	Coletar dados e informações sobre a implementação do Plano de GC na escola municipal.

Ciclo KDCA. Exemplo – Escola Municipal

Etapa	Atividade	Exemplo
C = Check	(1) Verificar se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada	A meta de redução do índice de reprovação foi alcançada? (de 45% para 3%)
Verificar	(2) Verificar se o plano de GC foi executado conforme previsto	O plano de compartilhamento e aplicação do conhecimento dos professores da escola de referência na escola municipal foi executado conforme previsto?

Ciclo KDCA. Exemplo – Escola Municipal

Etapa	Atividade	Exemplo
A = Act Corrigir ou armazenar	(1) Caso a meta não tenha sido atingida, a organização corrige eventuais erros nos processos de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento)	Caso a meta não tenha sido atingida, identificar os problemas ocorridos nos processos de compartilhamento e aplicação do conhecimento sobre como ensinar matemática a alunos da 5ª Série do Ensino Fundamental
	(2) Caso a meta tenha sido alcançada, a organização armazena o novo conhecimento, por meio da padronização	Caso a meta tenha sido alcançada, a escola municipal padroniza os novos planos de aula com a metodologia transferida da escola de referência.

VIII. EJEMPLO DE PGC

Hospital das Clínicas – Projeto Oncologia

Lacuna de Conhecimento Estratégico

Transferir 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.

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).

Hospital das Clínicas – Projeto Oncologia

Estratégia de GC

- (1) Identificar, captar, armazenar, disseminar e aplicar o conhecimento sobre as melhores práticas de tratamento do câncer;
- (2) Reescrever os prontuários médicos para tratamento dos diversos tipos de câncer incorporando o conhecimento sobre as melhores práticas dos hospitais de referência;
- (3) Implantar repositório de conhecimentos para que os profissionais de saúde do Hospital das Clínicas tenham acesso ao conhecimento sobre melhores práticas; e
- (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.

Hospital das Clínicas – Projeto Oncologia

Medição dos Resultados da Estratégia

- Índice de conformidade dos prontuários médicos com as melhores práticas no tratamento dos diversos tipos de câncer adotadas nos hospitais de referência internacional;
- Índice de conformidade da prática dos profissionais de saúde no tratamento dos diversos tipos de câncer com os prontuários médicos;
- Aumento da expectativa de vida dos pacientes de câncer do SUS;
- Melhoria da qualidade de vida dos pacientes de câncer do SUS; e
- Aumento do índice de pacientes curados.

Hospital das Clínicas – Projeto Oncologia

Plano de Implementação da GC

- (1) Instituir Unidade de GC e equipe 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: e Prontuários médicos com o conhecimento das melhores práticas de tratamento do câncer;
- (4) Reescrever os prontuários médicos
- (4) Elaborar manual de treinamento para capacitar profissionais de saúde do Hospital das Clínicas.

É possível assegurar a utilização da GC para melhorar os processos, produtos e serviços das organizações públicas

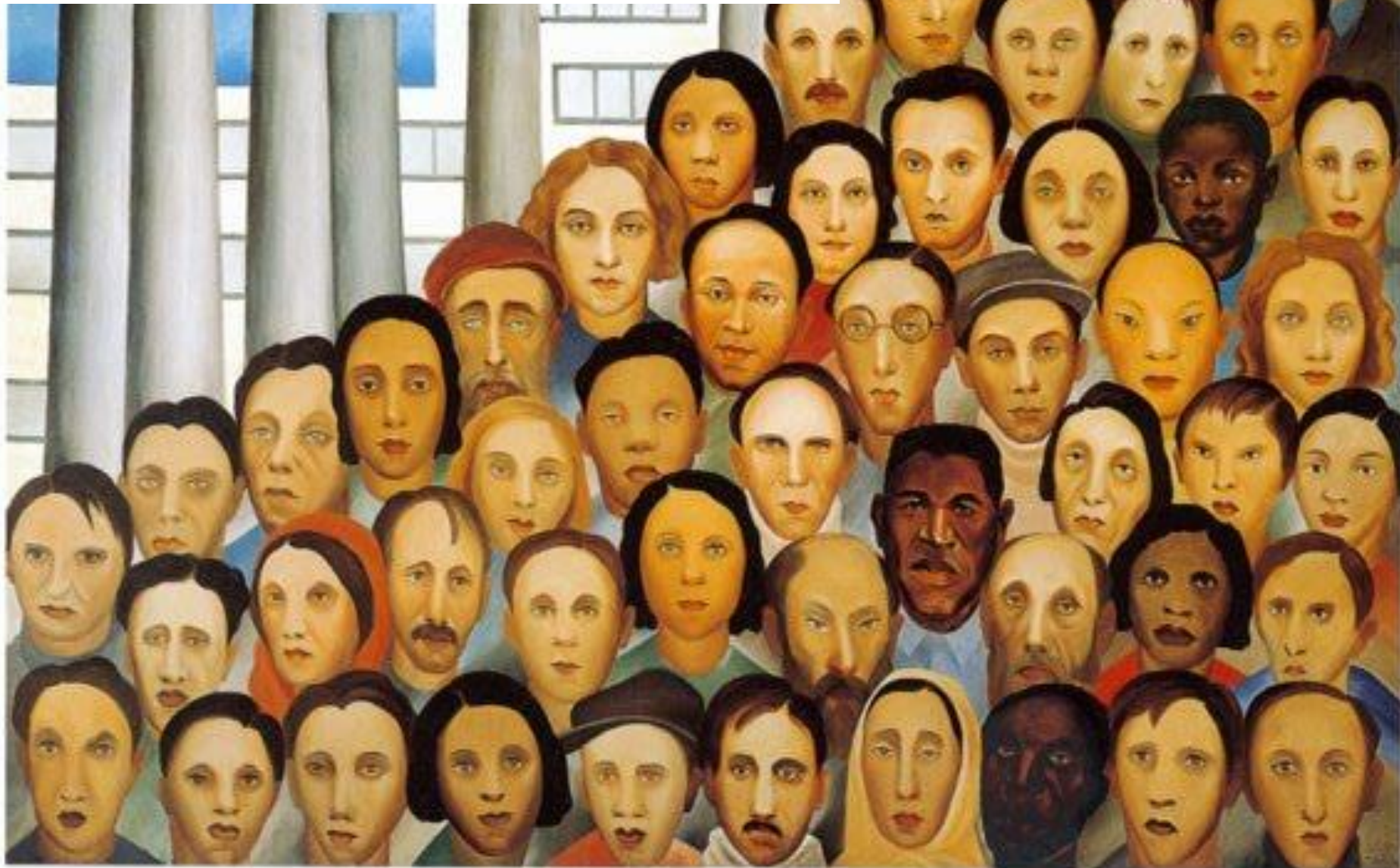


Para que as pessoas e as organizações tenham uma visão de GC com foco em resultados é preciso uma mudanças de paradigma



A visão de GC com foco em resultados é essencial para a implementação bem-sucedida de GC na Administração Pública

O MODELO E O MANUAL VISAM CONTRIBUIR PARA QUE A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA ASSEGURE A UTILIZAÇÃO DA GC PARA MELHORAR SEUS RESULTADOS EM BENEFÍCIO DO CIDADÃO



Projeto: Casos Reais de Implementação da GC em Organizações Públicas

- Atividades:
 - Ipea e EGC/UFSC capacitarão – por meio de workshop de 40 horas/aula - equipes de seis organizações públicas interessadas em adotar o modelo de GC proposto no livro
 - Ipea e EGC/UFSC assistirão às organizações participantes na elaboração do PGC
 - Ipea publicará nova versão do livro com:
 - Nova versão do manual e, se necessário, do modelo
 - Planos elaborados pelas organizações participantes
 - Lições aprendidas no processo de elaboração do PGC

Projeto: Elaboração e Implementação do PGC

- Atividades:
 - Organizações interessadas em participar deverão se manifestar até o final de abril/2012 por meio de e-mail para fabio.batista@ipea.gov.br

