Seminário: Institucionalização da Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estágio Atual e Desafios Futuros

Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista
Pesquisador do Ipea
Professor do MGCTI/UCB

Brasília, 29 de outubro de 2014

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Administração Pública. O que mudou no período 2004 – 2014

Grau de Formalização e Explicitação da Gestão do Conhecimento

Roteiro da apresentação

1. Relevância do tema
2. Por que pesquisar?
3. Pesquisa
4. Organizações pesquisadas
5. Respondentes
6. Estratégia metodológica
7. Resultados da Pesquisa Ipea 2014
8. Análise global dos resultados da Pesquisa Ipea 2014
9. Análise Comparativa das Organizações Pesquisadas em 2004 e 2014
10. Considerações finais

(1) Relevância do tema

1

Há 20 anos, a GC ocupa papel de destaque tanto na prática organizacional como na área acadêmica

2

Há estudos empíricos que comprovam a relação entre práticas de GC e resultados organizacionais

3 A GC contribui para ...

(...) evitar a perda do conhecimento

4 A GC contribui para ...

(...) inovar processos, produtos e serviços

5 A GC contribui para ...

(...) melhorar a qualidade dos serviços prestados

6 A GC contribui para ...

(...) a aprendizagem individual e organizacional

7 A GC contribui para ...

(...) aumentar a capacidade realização do indivíduo, das equipes, da organização e da sociedade

8 A GC contribui para ...

(...) promover a produção coletiva do conhecimento

9 A GC contribui para ...

(...) reutilizar o conhecimento sempre que necessário

10

A GC contribui para ...

(...) promover o compartilhamento do conhecimento e a cultura colaborativa

(2) Por que pesquisar?

1

Para saber o que mudou desde a última pesquisa realizada pelo Ipea em 2004 com relação à institucionalização da GC na Administração Pública

2

Para identificar o grau de externalização e formalização da GC

3

Para conhecer o estágio e o alcance de implementação de práticas de GC nas organizações

4

Para situar o estágio e o alcance de implementação de práticas de GC nas organizações

5

Para avaliar as experiências de implementação de repositórios institucionais e de bibliotecas digitais

6

Para analisar o grau de maturidade em GC das organizações pesquisadas

7

Para, com base nos resultados encontrados, apresentar recomendações para agilizar a institucionalização da GC na administração pública

(3) Pesquisa

1

É a mais ampla pesquisa realizada sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública

(4) Organizações Pesquisadas

1

34 organizações do Executivo Federal participaram da pesquisa Ipea 2004.

Já na pesquisa Ipea 2014 houve um total de 81 organizações pesquisadas, sendo que **74** da administração pública federal: Executivo (**67**), Legislativo (**02**) e Judiciário (**05**)

Administração Pública - Definição

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

GESPUBLICA, 2007)

2

Participaram também da pesquisa deste ano 5 instituições do Ministério Público, o Tribunal de Contas da União e o Operador Nacional do Sistema Elétrico (O N S)

3

Das 67 organizações do Executivo Federal, 34 são da administração direta, 7 são fundações e autarquia, 9 são agências reguladoras, 9 são empresas públicas e 8 são sociedades de economia mista

(5) Respondentes

O estudo aponta que ...

1

Houve 497 respondentes na pesquisa Ipea 2014 (6,7 pessoas por organização pesquisada)

2

(..) os respondentes (497 pessoas) tem elevada experiência na administração pública sendo que a maioria (67%) trabalha há mais de 5 anos na organização

3

(...) os respondentes ocupam lugar de destaque na estrutura hierárquica das organizações sendo que 78% ocupam função comissionada

4

(...) os respondentes tem um forte vínculo com a administração pública sendo que 88% deles são servidores de carreira

5

(..) os respondentes tem um forte vínculo com a administração pública sendo que 88% deles são servidores de carreira

6

(..) os respondentes estão bastante familiarizados com a Gestão do Conhecimento sendo que 72% deles tiveram contato com o tema em eventos (palestras, seminários e congressos) ou de cursos (especialização, mestrado e doutorado).

(6) Estratégia metodológica

1

O objetivo da pesquisa foi captar a percepção de servidores e gestores sobre como o tema GC está sendo tratado nas organizações

2

O Ipea realizou reuniões presenciais com as organizações para apresentar a pesquisa

3

Equipe formada por representantes de várias áreas da organização respondeu os questionários de pesquisa

4

Como os questionários de pesquisa eram longos, as organizações tiveram um prazo de até 60 dias para respondê-los

Pesquisa: Gestão do Conhecimento na Administração Pública. O que mudou no período 2004 – 2014

Grau de Formalização e Explicitação da Gestão do Conhecimento

(7) Resultados da Pesquisa Ipea 2014

Resultados estruturados para mostrar a situação em relação à:

- Quem introduziu o tema e o apoio dos diferentes níveis da organização
- Grau de formalização
- O processo de definição dos objetivos e aqueles mais recorrentes
- Escopo das iniciativas de GC (áreas e tipos de ações)
- Alocação de recursos
- Ações em curso e planejadas
- Facilitadores
- obstáculos
- Resultados observados
- Monitoramento e acompanhamento das iniciativas

1

O estudo mostra a existência de três grupos de organizações de acordo com o grau de externalização e formalização

Grupo 1

1

São 48 organizações que estão no estágio inicial de externalização e formalização. Não consideram, a curto prazo, a GC como tema estratégico ou, ainda, contam com iniciativas muito incipientes ou não têm iniciativas

Grupo 1 - Organizações

- AGU
- Ana
- ANEEL
- ANP
- ANATEL
- Antaq
- Ancine
- BACEN
- Câmara dos Deputados
- ELETROBRAS
- Comando da Marinha
- CBTU
- Codevasf
- CPRM
- CONAB
- Conselho da Justiça Federal
- Conselho Nacional da Justiça
- Receita Federal
- Polícia Federal
- Polícia Rodoviária Federal
- Infraero
- FINEP
- FNDE
- GSI
- INSS
- Ministério da Cultura

Grupo 1 - Organizações

- Ministério da Defesa
- MEC
- Ministério da Integração Nacional
- Ministério da Justiça
- Ministério da Pesca e Aquicultura
- Ministério das Comunicações
- MRE
- MDIC
- M T E
- Ministério do Turismo
- Ministério dos Transportes
- SAE/PR
- Secretaria de Aviação Civil
- SECOM/PR
- SDH
- Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
- SPM
- SG/PR
- Senado Federal
- Superior Tribunal Militar
- Supremo Tribunal Federal
- Tribunal Superior do Trabalho

2

Grupo 1 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

Embora haja uma percepção de que GC seja um tema importante, boa parte das iniciativas são ações isoladas.

3

Grupo 1 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

As iniciativas se limitam em escopo ao nível departamental e ocorrem sem apoio explícito da alta administração.

4

Grupo 1 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

As iniciativas normalmente partem da área de RH (30%), Biblioteca (29%) e TI (21%)

5

Grupo 1 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

73% das organizações não possuem estratégia explícita de GC

6

Grupo 1 – Objetivos mais recorrentes

Os objetivos de GC em 91% das organizações são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados

7

Grupo 1 – Objetivos mais recorrentes

As poucas organizações que têm algum tipo de objetivo de GC definido concentram-se nos processos de identificação, organização, registro e compartilhamento do conhecimento

8 Grupo 1 – Escopo (áreas tipos de ações)

Não existem iniciativas de GC em 27% das organizações

9 Grupo 1 – Escopo (áreas tipos de ações)

Em 41% das organizações tais práticas estão em fase de estudos ou planejamento ou implantação

10 Grupo 1 – Escopo (áreas tipos de ações)

Somente 31% das organizações tem iniciativas em fase parcial de utilização

11

Grupo 1 – Obstáculos para implementar processos de GC

1. Baixa compreensão sobre GC na organização (76%)
2. Dificuldade para capturar o conhecimento não documentado (70%)
3. Falta de tempo para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária (60%)
4. Falta de incentivos para compartilhar conhecimento (45%)
5. Falhas de comunicação (45%)
6. Gestão do conhecimento e da informação não é uma prioridade de governo (44%)

12

Grupo 1 – Principais resultados observados

Nenhuma organização apontou resultados específicos de GC havendo apenas menção a iniciativas relevantes, mas não associadas diretamente à GC

Grupo 2

1

São 21 organizações que estão no estágio intermediário. Mostram um nível razoável de comprometimento estratégico com a GC e apresentam iniciativas de curto prazo sendo implementadas

Grupo 2 - Organizações

- ANAC
- ANS
- ANVISA
- BNDES
- Caixa Econômica Federal
- Comando da Aeronáutica
- Comando do Exército
- CGU
- Correios
- ENAP
- Fundação Oswaldo Cruz
- IPEA
- Itaipu Binacional
- MAPA
- MCTI
- Ministério da Previdência Social
- Ministério da Saúde
- MDS
- MPOG
- Serpro
- Telebrás

2

Grupo 2 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

GC é vista como um tema estratégico para 55% das organizações

3

Grupo 2 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

Em 62% das organizações a iniciativa de introduzir GC partiu da alta direção

4

Grupo 2 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

Apesar de ser definida como prioritária para a maioria das organizações, a estratégia está sendo amplamente disseminada em apenas 10% das organizações

5

Grupo 2 – Grau de formalização

Existe em 76% das organizações uma área ou grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC

6 Grupo 2 – Grau de formalização

A alta direção introduziu GC em 62% das organizações

7

Grupo 2 – Grau de formalização

Em 57% das organizações existem programas, políticas e estratégias de GC por escrito

8 Grupo 2 – Objetivos mais recorrentes

As organizações deste grupo mostram certa dificuldade na definição dos principais objetivos de GC

9 Grupo 2 – Objetivos mais recorrentes

Existem objetivos formalizados em 55% das organizações. No entanto, eles são muito genéricos ou ainda discutidos de uma maneira vaga e abstrata em 30% das instituições

10 Grupo 2 – Objetivos e Ações

Objetivos	Ações	Organizações
(1) Organizar e disseminar conhecimento	Repositórios do conhecimento	ENAP / IPEA / ANAC / FIOCRUZ
	Lições Aprendidas	ANAC / CAIXA / BNDES / Comando do Exército
	Melhores Práticas	BNDES / CAIXA
	Portais, intranet e internet	ENAP / IPEA / CGU / Comando da Aeronáutica / ANVISA

Grupo 2 – Objetivos e Ações

Objetivos	Ações	Organizações
(2) Melhorar a gestão da informação	-	MDS / MPOG / MPS
(3) Formar redes colaborativas	-	ENAP
(4) Mapear e desenvolver competências essenciais	Implantar Gestão de Pessoas por Competências	Comando da Aeronáutica / Telebrás / ANVISA

Grupo 2 – Objetivos e Ações

Objetivos	Ações	Organizações
(5) Retenção do conhecimento e preservação da memória organizacional	Narrativas	IPEA / ANAC
	Mentoring	ANAC
	Coaching	MCTI
	Treinamentos	CGU / Comando da Aeronáutica
	Trilhas de aprendizagem	ANAC
	Projeto para preservar a memória organizacional	MCTI

Grupo 2 – Objetivos e Ações

Objetivos	Ações	Organizações
(6) Promover o compartilhamento de conhecimento	Comunidades de Prática	ANAC / ANS
	Café do Conhecimento	BNDES
(7) Aumentar a transparência por meio da disseminação de informações	-	MPOG
(8) Aprimorar a gestão de documentos	Implantação do Gerenciamento Eletrônica de Documentos (GED)	MCTI / ANVISA / Telebrás

11

Grupo 2 – Objetivos e Ações

De maneira geral, as iniciativas de GC estão em sua maioria em fase inicial de implementação

12

Grupo 2 – Objetivos e Ações

Merecem destaque as iniciativas de GC ligadas à gestão de recursos humanos mencionadas por várias organizações

13

Grupo 2 – Objetivos e Ações

Ainda persistem práticas muito ligadas à gestão da informação o que revela um grau de maturidade baixo em GC.

14 Grupo 2 – Facilitadores para implementar processos de GC

1. Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema (62%)
2. Ter acesso a consultores especializados (50%)
3. Troca de experiência com outras organizações que estão envolvidas nesse processo (33%)
4. Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização (30%)
5. Infraestrutura computacional, redes, servidores etc. (29%)
6. Programas de capacitação para o pessoal (24%)
7. Sistemas de informática que apoiem os processos de GC

15 Grupo 2 – Principais resultados

Resultados	Organizações
Melhor acesso à informação e aos sistemas corporativos	BNDES / MPOG / MDS /IPEA
Melhor acesso ao conhecimento organizacional	MAPA / IPEA
Maior proteção à memória organizacional	MPOG / Itaipu / MCTI / IPEA
Maior eficácia na capacitação das pessoas	CAIXA / Itaipu / MCTI
Melhoria da comunicação interna e externa	MAPA / BNDES e Comando da Aeronáutica
Maior compartilhamento dos conhecimentos críticos da organização	CAIXA
Maior eficiência e qualidade dos processos de trabalho e sistemas	MCTI / Itaipu / Comando da Aeronáutica / Comando do Exército / BNDES

Grupo 3

1

Grupo constituído por 5 organizações que estão no estágio avançado, isto é, onde a GC faz parte das prioridades estratégicas da organização, a alta e média administração vêm o tema com importância e os demais colaboradores compartilham esta visão e as iniciativas de GC estão sendo implementadas de diversas formas.

Grupo 3 - Organizações

- Banco do Brasil
- Eletronorte
- Eletrosul
- Furnas Centrais Elétricas
- Petrobras

2

Grupo 3 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

Iniciativas de GC foram introduzidas ou pela alta direção (3) ou pelo diretor/esquipe de gestão de recursos humanos (2)

3

Grupo 3 – Grau de Utilização

Embora com algumas iniciativas bem consolidadas, a maior parte das iniciativas de GC deste agrupamento encontram-se em fase parcial de utilização.

4

Grupo 3 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

As áreas mais avançadas no processo de implementação são Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Centro de Documentação e Informação/Biblioteca.

5

Grupo 3 – Grau de formalização e mecanismos

A formalização e os mecanismos para o gerenciamento das iniciativas de GC parecem estar bem avançadas em todas as organizações.

6

Grupo 3 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

Observa-se a existência de área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC (4)

7

Grupo 3 – Quem está apoiando/Quem introduziu o tema

Organizações contam com mecanismos de controle com programas, políticas e estratégias por escrito (4)

8

Grupo 3 – Objetivos mais recorrentes

De uma maneira geral, as organizações apresentam objetivos formalizados e bem claros sobre quais resultados devem ser alcançados pelas iniciativas de GC.

9

Grupo 3 – Objetivos mais recorrentes

As iniciativas de GC têm como objetivo preservar o conhecimento organizacional, compartilhar o conhecimento, integrar a GC a processos de trabalho, aprendizagem, inovação e desenvolvimento de competências.

10

Grupo 3 – Objetivos mais recorrentes

Observa-se que os objetivos estão focados principalmente em práticas e políticas de gestão de pessoas. Em segundo lugar, essas organizações enfatizam iniciativas baseadas na Tecnologia da Informação e gestão de conteúdos

11

Grupo 3 – Processo de elaboração dos objetivos

O processo de elaboração dos objetivos de GC está diretamente ligado ao planejamento estratégico ou à implementação da GC na organização.

12

Grupo 3 – Processo de elaboração dos objetivos

Foram constituídas equipes multidisciplinares com a participação da área específica de GC com a finalidade de definir os objetivos de GC.

13

Grupo 3 – Processo de elaboração dos objetivos

A definição dos objetivos contou com a participação da alta e média gerência das principais áreas ligadas às iniciativas, da direção executiva e de comitês estratégicos.

14

Grupo 3 – Alocação de recursos

No âmbito das organizações desse grupo, observa-se que já existe um orçamento destinado exclusivamente às iniciativas de GC

15

Grupo 3 – Áreas responsáveis

Área Responsável	Organização
Recursos Humanos	Petrobrás / Eletrosul
Unidade específica para gerenciar as iniciativas de GC	Furnas / Eletronorte
Inexistência de área específica	Banco do Brasil

16

Grupo 3 – Iniciativas em Curso e planejadas

Objetivos das Iniciativas	Exemplos	Organizações
Criar ambientes propícios ao compartilhamento de experiências e *expertise*	Programa Mentor	Petrobras
	Projeto Narrativas	Petrobras
	Ambiente WikiBB	Banco do Brasil
Mapeamento de conhecimentos individuais	Projeto Mapeamento de Conhecimentos Críticos	Furnas
Desenvolvimento de competências	Programa de Capacitação de Líderes em GC, Inovação e Comunicação	Furnas
Reutilização das informações e experiências de forma sistemáticas	Programa de Retenção do Conhecimento	Eletrosul

17

Grupo 3 – Iniciativas citadas

- Universidade corporativa
- Portais
- Comunidades virtuais
- Mapeamento de conhecimento
- *Mentoring*
- Narrativas
- Inteligência competitiva

18

Grupo 3 – Principais resultados

- Retenção do conhecimento
- Maior qualificação da força de trabalho
- Melhor acesso e uso de inovações
- Maior compartilhamento do conhecimento
- Mapeamento, organização, retenção e disseminação dos conhecimentos críticos
- Redução do retrabalho graças à disseminação de ferramentas de retenção e compartilhamento do conhecimento
- Processos mais simplificados/otimizados
- Sedimentação de uma cultura de inteligência organizacional
- Agilidade na tomada de decisões

19

Grupo 3 – Principais facilitadores

- Programas de capacitação para o pessoal
- Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema
- Infraestrutura computacional, redes, servidores, etc.
- Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa de implementação
- Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa
- Ter acesso a consultores especializados
- Sistemas de informática que apoiem os processos de GC

20

Grupo 3 – Monitoração e avaliação de resultados

Em geral, as organizações apresentam meios de monitoração e avaliação de projetos ligados à GC. A maioria utiliza *feedback* escritos ou verbais. Apenas uma usa sistema formal de indicadores para avaliar a implementação das práticas de GC.

21

Grupo 3 – Aspectos avaliados

- Retorno de Investimentos em RH – ROI
- Human Economic Value Added – HEVA
- ROI Líquido com T&D – Treinamento e Desenvolvimento
- Indicadores de investimento em desenvolvimento profissional
- Satisfação com treinamento
- Impacto no desempenho individual
- Impacto na equipe e na organização
- Horas de capacitação por funcionário
- Número de pessoas certificadas em programas de certificação interna de conhecimentos

Demais organizações pesquisadas

Instituições do Ministério Público

1

As instituições do Ministério Público estão no estágio inicial. Não consideram, a curto prazo, a GC como tema estratégico ou contam com iniciativas muito incipientes ou não tem iniciativas de GC ainda.

Tribunal de Contas da União - TCU

1

Apesar da GC fazer parte das prioridades estratégicas, o TCU ainda não conta com iniciativas de GC. No processo de planejamento estratégico, a instituição definiu como objetivo estruturar a GC, mas ainda não teve avanços significativos na sua institucionalização.

Operador Nacional do Sistema Elétrico

O N S

1

A O N S encontra-se no estágio intermediário, isto é, mostra um nível razoável de comprometimento estratégico com a GC e apresentam iniciativas de curto prazo sendo implementadas

(8) Análise Global dos Resultados da Pesquisa Ipea 2014

1

A pesquisa realizada junto a 76 organizações da administração pública federal mostra um quadro bem diferente em termos de grau de externalização e formalização da GC

2 Organizações no estágio avançado

- GC faz parte das prioridades estratégicas
- É alta a percepção da importância da GC
- Organizações contam com área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos de GC
- Há programas, políticas e estratégias de GC formalizadas
- Os objetivos mais recorrentes de GC são voltados para a preservação do conhecimento organizacional, compartilhamento do conhecimento, integração da GC a processos de trabalho, aprendizagem, inovação e desenvolvimento de competências essenciais
- Para alcançar tais objetivos, existem iniciativas que criam ambientes propícios ao compartilhamento de experiências e expertise; mapeamento de conhecimentos individuais; desenvolvimento de competências e reutilização das informações e experiências de forma sistemática.

3 Organizações no estágio intermediário

- As iniciativas são variadas e visam:
  - organizar e disseminar conhecimento
  - formar redes colaborativas
  - mapear e desenvolver competências essenciais
  - reter o conhecimento e preservar a memória organizacional
  - promover o compartilhamento do conhecimento
  - Aumentar a transparência
  - Melhorar a gestão de documentos
- A diferença em relação às organizações em estágio avançado é que, as iniciativas de GC são implementadas de maneira isolada por áreas diversas da organização

4 Fatores críticos de sucesso

- Alinhamento organizacional e estratégia de conhecimento
  - Alta prioridade dada às iniciativas no nível mais alto da organização
  - Identificação da base de conhecimento organizacional relevante para a organização
- Acesso ao conhecimento externo
  - Ter acesso a consultores especializados
  - Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema
  - Busca externa de melhores práticas e benchmarking
  - Troca de informações com outras organizações que estão no mesmo processo

5 Fatores críticos de sucesso

- Infraestrutura computacional e sistemas de informática que apoiem os processos de GC
- Desenvolvimento do capital intelectual
  - Programas de capacitação para o pessoal

6

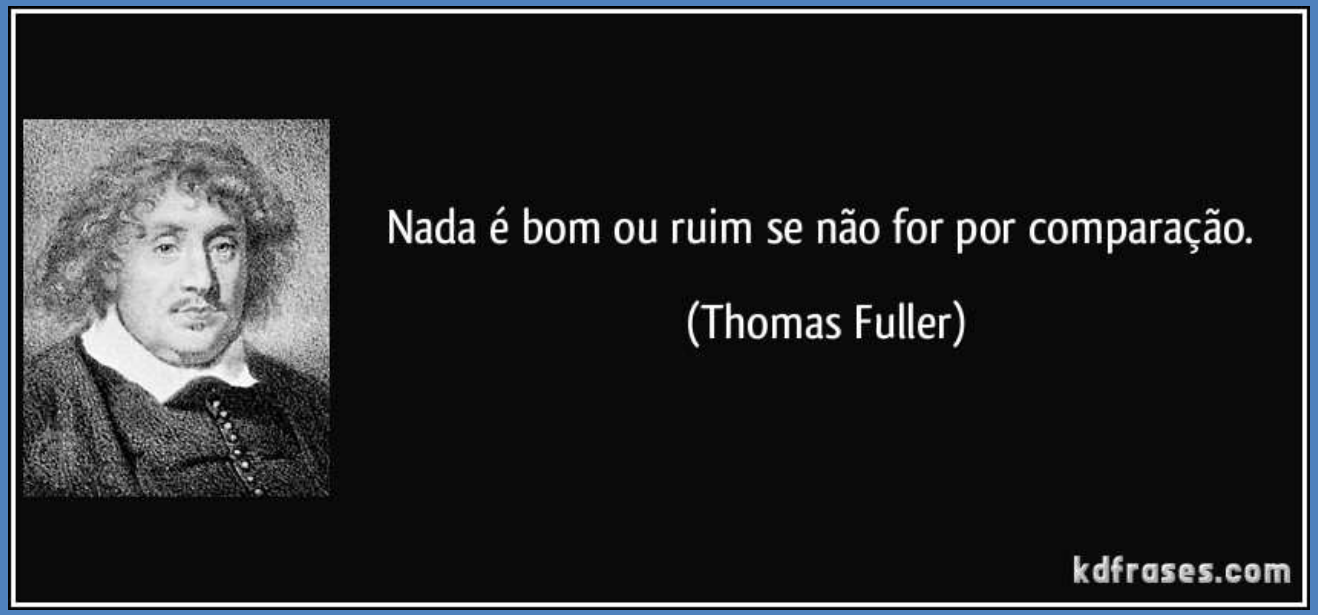
A Pesquisa Ipea 2014 confirma o que foi demonstrado na Pesquisa Ipea 2004 de que há uma relação positiva entre o apoio e formalização da Gestão do Conhecimento no nível mais estratégico e os resultados obtidos

7

As organizações que estão no estágio inicial podem evoluir rapidamente para os estágios mais avançados por meio de:

- Intercâmbio de experiências com as organizações em estágios mais avançados
- Utilização de fontes externas de aprendizagem existentes

- No entanto, tudo começa com a priorização do tema e o comprometimento da alta direção com a institucionalização da GC



(9) Análise Comparativa das Organizações Pesquisadas em 2004 e 2014

18 Organizações pesquisadas 2004 e 2014

- Comando da Aeronáutica
- Comando do Exército
- Controladoria Geral da União
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- Ministério da Ciência e Tecnologia
- Ministério da Cultura
- Ministério da Defesa
- Ministério da Educação
- Ministério da Integração Nacional
- Ministério da Justiça
- Ministério da Previdência Social
- Ministério da Saúde
- Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- Ministério do Trabalho e Emprego
- Ministério do Turismo
- Ministério dos Transportes

1

A análise comparativa do grau de externalização e formalização da GC nas 18 organizações da administração direta que participaram das pesquisas realizadas pelo IPEA em 2004 e 2014 mostra que o panorama pouco mudou nos últimos dez anos

2

- 6 organizações permanecem no mesmo estágio inicial em que se encontravam em 2004
- 3 estão, em 2014, no mesmo estágio intermediário em que se encontravam em 2004
- 3 que estavam no estágio intermediário retrocederam para o estágio inicial
- 6 que estavam no estágio inicial evoluíram para o estágio intermediário

3

Constata-se na análise comparativa que o grau de externalização e formalização da GC nas 18 organizações, em 2014, é muito semelhante ao encontrado em 2004

(10) Considerações Finais

1

A política de GC – considerada essencial para a institucionalização da GC na administração pública e proposta no estudo do Ipea publicado em 2005 - não se tornou realidade no Executivo Federal

2

Já no nível estadual, dois governos instituíram políticas de GC: SP e MG

3

Em 2005, o estudo do Ipea propôs:

- ❑ Unidades gerenciais específicas de GC
- ❑ Gestor do conhecimento e diretor de GC
- ❑ Programas de sensibilização e capacitação
- ❑ Metodologia para definir políticas e estratégias de GC
- ❑ Observatório de GC
- ❑ Alocação de recursos – Programa no PPA
- ❑ Alinhamento da GC com as estratégias de GC
- ❑ Sistema de reconhecimento e recompensa
- ❑ Mapeamento de práticas de GC e priorização de iniciativas
- ❑ Comunidades de prática por áreas temáticas

4

Em 2005, o estudo do Ipea propôs:

- Associar as ações do Programa de Gestão do Conhecimento no Serviço Público (a ser criado) com o Programa Nacional de Desburocratização de Gestão Pública e Desburocratização e do Comitê Executivo do Governo Eletrônico
- Avaliação do impacto das práticas de GC sobre o desempenho organizacional
- Portal do Conhecimento para disseminar práticas de GC
- Criação de sítios na Internet e banco de dados comuns entre ministérios para promover o compartilhamento de informações e conhecimento
- Mecanismos permanentes de compartilhamento do conhecimento por área temática
- Desenvolvimento de programas de capacitação para formar multiplicadores (conceitos, ferramentas e metodologias de GC)

5

Diretrizes propostas, com raras exceções, não foram colocadas em prática. A implementação de algumas delas foram resultado de esforços isolados das organizações e não da implementação de uma política ou de um programa voltado para toda a administração pública

6

Não houve avanço significativo na externalização e formalização da GC nas 18 organizações pesquisadas em 2004 e 2014. Ema alguns casos houve até mesmo retrocesso

7

Há motivos para comemorar, mas há também razões de preocupação

- Organizações que estão no estágio avançado progrediram muito no sentido de implementar GC de maneira organizada, sistemática, intencional, estratégica e com foco em resultados
- Instituições que estão no estágio intermediário mostram progressos significativos nessa direção
- É preocupante o fato da maioria das organizações da APF estarem no estágio inicial de externalização e formalização

8

Pode-se afirmar que a situação atual dos órgãos e entidades da administração direta é consequência da falta de priorização da GC como tema estratégico

9

Os avanços observados na institucionalização da GC foram resultado de iniciativas isoladas no âmbito organizacional e não de um esforço mais amplo como no caso do GESPÚBLICA no início dos anos 90 (Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública)

10

Recomendações:

- Observar as diretrizes propostas no estudo do Ipea de 2004
- Acelerar o processo de aprendizagem nas organizações menos avançadas tanto por meio do intercâmbio com instituições federais e estaduais em estágios mais avançados como a partir do uso de fontes externas (governo do Canadá)

- No executivo federal.
  - Tratar o tema de maneira estratégica mediante a vinculação do Programa de GC no Serviço Publico à Casa Civil da Presidência da República
  - Determinar de maneira expressa sua adoção por todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional
  - Inclusão do Programa de GC como programa específico do PPA 2016 - 2019

Obrigado!

Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)
Universidade Católica de Brasília (UCB)
fabio.batista@ipea.gov.br