



Módulo 4:

Etapas de Implementação do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)



1. Por que GC na Administração Pública Brasileira (APB)?

2. O que é GC na APB?

3. Modelo de GC para a APB

4. Etapas de Implementação do Plano de GC

Módulos



Objetivos do Módulo

- Desenvolver competência necessária para implementar o Plano de Gestão do Conhecimento
- Implementar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)



Esboço do Módulo

- Desenvolver competência necessária para implementar o Plano de Gestão do Conhecimento
 - Implementar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).
Etapas:
 - 1ª etapa: Diagnosticar
 - 2ª etapa: Planejar
 - 3ª etapa: Desenvolver
 - 4ª etapa: Implementar

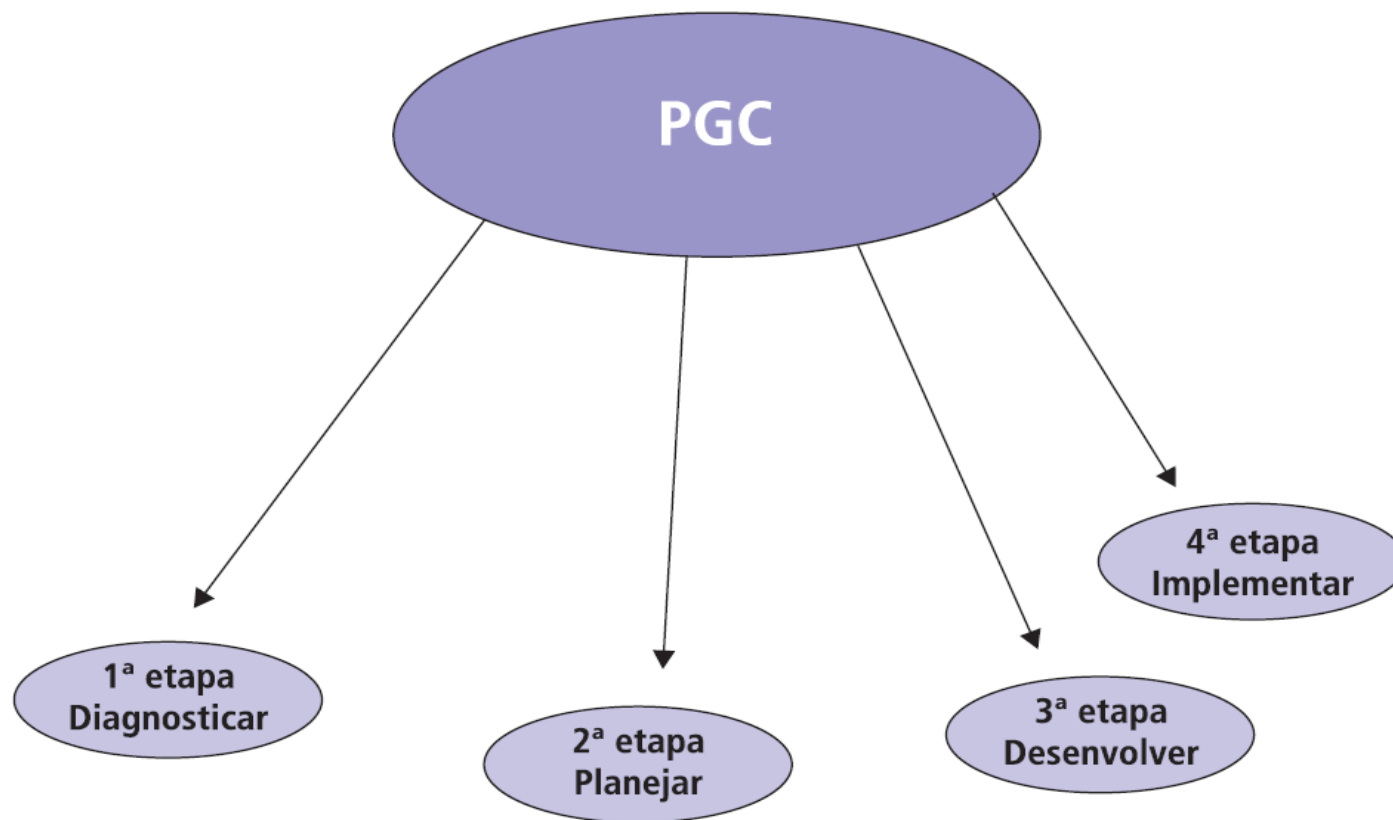


Esboço do Módulo

- Desenvolver competência necessária para implementar o Plano de Gestão do Conhecimento
 - Implementar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).
Etapas:
 - Etapas
 - 1ª etapa: Diagnosticar
 - 2ª etapa: Planejar
 - 3ª etapa: Desenvolver
 - 4ª etapa: Implementar



Etapas de Implementação do Plano de GC





1. Diagnosticar

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

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)

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



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



Esboço do Módulo

- Desenvolver competência necessária para implementar o Plano de Gestão do Conhecimento
 - Implementar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).
Etapas:
 - Etapas
 - 1ª etapa: Diagnosticar
 - 2ª etapa: Planejar
 - 3ª etapa: Desenvolver
 - 4ª etapa: Implementar



Etapa 1. Diagnosticar. O que é?

Organização pública realiza breve autoavaliação do grau de maturidade em GC utilizando o *Instrumento para Avaliação da GC na Administração Pública* (Apêndice 1 do livro). Objetivos da autoavaliação:

- 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
- identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da GC
- Com base na autoavaliação, elabora-se um business case justificando a importância da GC para a organização pública



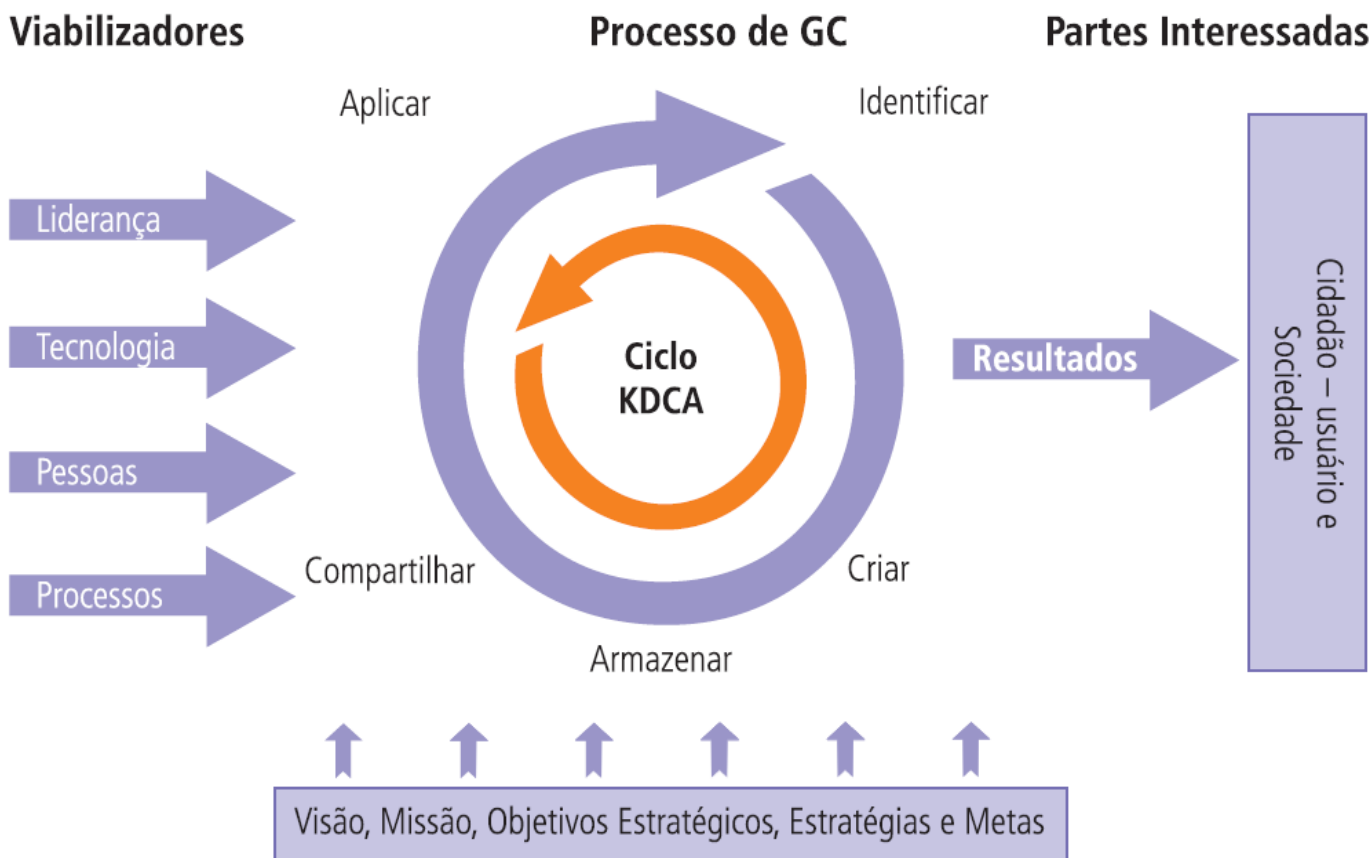
Etapa 1: Diagnosticar. Como fazer?

- Passo 1: realizar a autoavaliação do grau de maturidade em GC
 - Ler atentamente as assertivas dos sete critérios (Anexo I)
 - Com base nas escalas 1 e 2, realizar:
 - pontuação individual utilizando a *Folha de Pontuação Individual (Anexo I)*
 - Pontuação em grupo utilizando a Folha de Pontuação do Trabalho em Grupo (Anexo I)*
- Passo 2: Elaborar o business case para justificar a importância da GC



INTRUMENTO PARA A AVALIAÇÃO DO GRAU DE MATURIDADE EM GC

Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



Modelo de GC para a APB



- Total de 42 questões com pontuação máxima de 210 pontos
- Escala (Critérios de 1 a 6. Itens de 1 a 35 e Itens 37 e 38 do Critério 7):

Situação Atual	Escala de Pontuação
As ações descritas são muito bem realizadas	5
As ações descritas são bem realizadas	4
As ações descritas são realizadas de forma adequada	3
As ações descritas são mal realizadas	2
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1



- Escala (Critério 7: Resultados. Itens de 39 a 42):

Situação Atual	Escala de Pontuação
Houve melhoria em <u>todos</u> os indicadores utilizados	5
Houve melhoria em <u>quase todos</u> os indicadores utilizados	4
Houve melhoria nos resultados da <u>maioria</u> dos indicadores utilizados	3
Houve melhoria nos resultados de <u>alguns</u> indicadores utilizados	2
A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	1



Sete Critérios para a Avaliação da GC

Critério 1.0: Liderança

Critério 2.0: Processos

Critério 3.0: Pessoas

Critério 4.0: Tecnologia

Critério 5.0: Processos de GC

Critério 6.0: Aprendizagem e Inovação

Critério 7.0: Resultados da GC



- Avalia a capacidade da liderança da organização em responder aos desafios da economia e sociedade do conhecimento ao
 - Colocando em prática políticas e estratégias corretas; e
 - Dirigindo e mantendo o processo de implementação e melhoria das práticas de GC
- Liderança da GC
 - Colaboração e compartilhamento do conhecimento
 - Plano de sucessão, capacitação dos trabalhadores do conhecimento
 - Avaliação e melhoria do desempenho organizacional
- Estratégia do conhecimento
 - Visão e estratégia da GC
 - Política de GC
 - Objetivos do conhecimento
 - Arranjos organizacionais
 - Alocação de recursos orçamentários
 - Sistema de reconhecimento e recompensa

Critério 1.0: Liderança da GC

Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



- | | |
|---|--|
| 1 | A organização compartilha o Conhecimento, a Visão e a Estratégia de GC fortemente alinhados com a visão, missão e objetivos estratégicos da organização. |
| 2 | Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: Uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; Gestor Chefe de Gestão da Informação/Conhecimento; Equipes de Melhoria da Qualidade; Comunidades de Prática; e Redes de Conhecimento). |
| 3 | Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC. |
| 4 | A organização tem uma política de proteção do conhecimento (exemplos: direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento). |
| 5 | A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades. |
| 6 | A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação. |

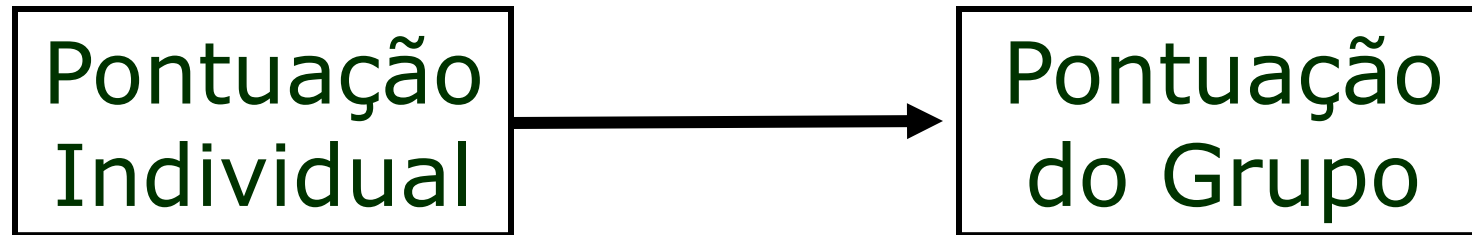
CRITÉRIO 1.0: LIDERANÇA DA GC – SUBTOTAL

Critério 1.0: Liderança da GC



Ministério do
Planejamento, Orçamento
e Gestão

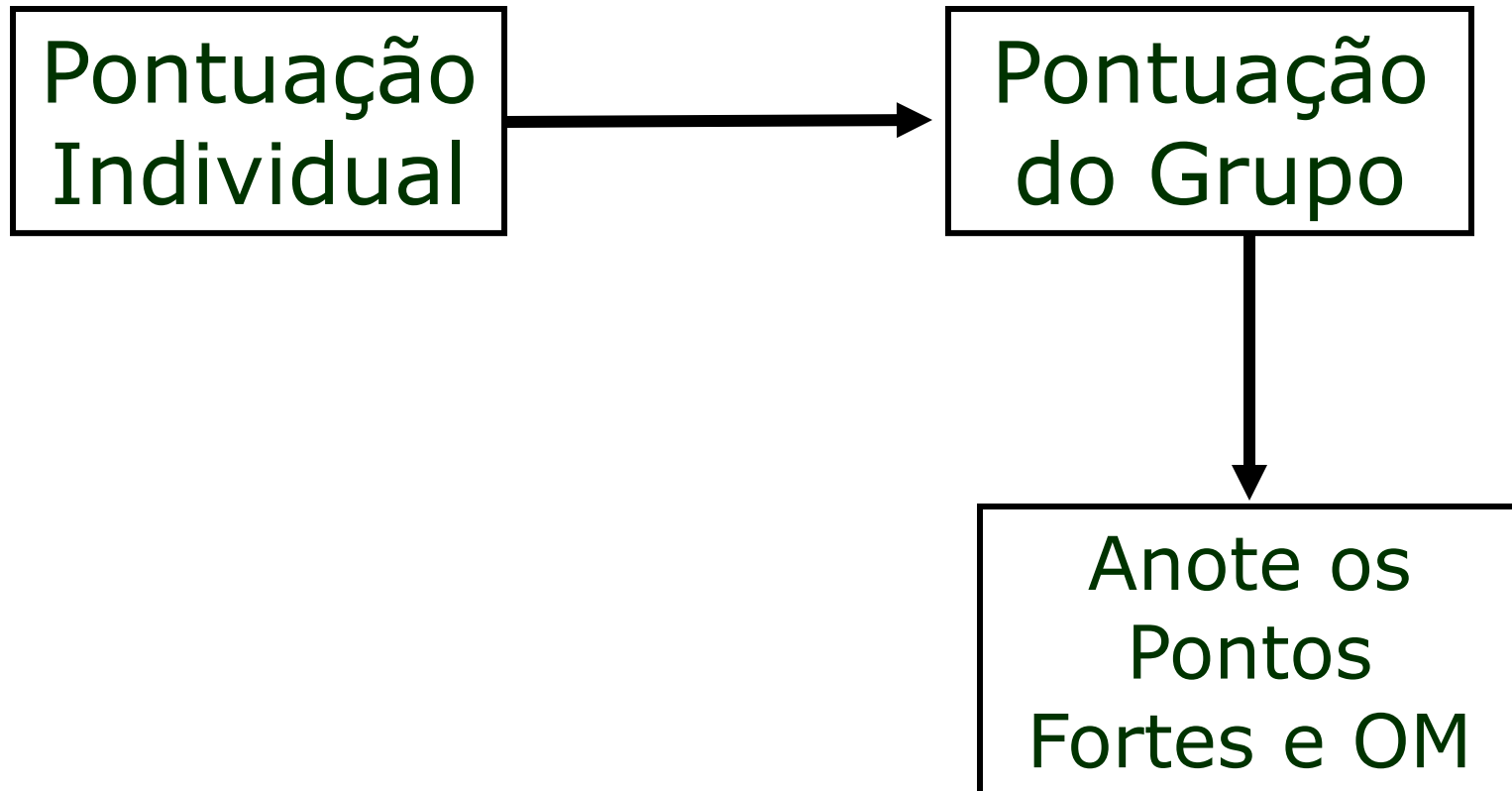




Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



	(1)		(2)
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS (PONTUAÇÃO TOTAL DA AVALIAÇÃO)		PONTUAÇÃO MÁXIMA
1.0	LIDERANÇA DA GC - PONTUAÇÃO Questões de 1 a 6		30
2.0	PROCESSOS – PONTUAÇÃO Questões 7 a 12		30
3.0	PESSOAS – PONTUAÇÃO Questões 13 a 18		30
4.0	TECNOLOGIA – PONTUAÇÃO Questões 19 a 24		30
5.0	PROCESSO DE GC – PONTUAÇÃO Questões 25 a 30		30
6.0	APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO – PONTUAÇÃO Questões 31 a 36		30
7.0	REESULTADOS DA GC – PONTUAÇÃO Questões 37 a 42		30
		PONTUAÇÃO TOTAL	amento 210 BRASIL PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA





MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC		
GRUPO NO.	MEMBROS	
CRITÉRIO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CRITÉRIO 1.0 LIDERANÇA EM GC		

Matriz de Resultados Importantes (Grupo)

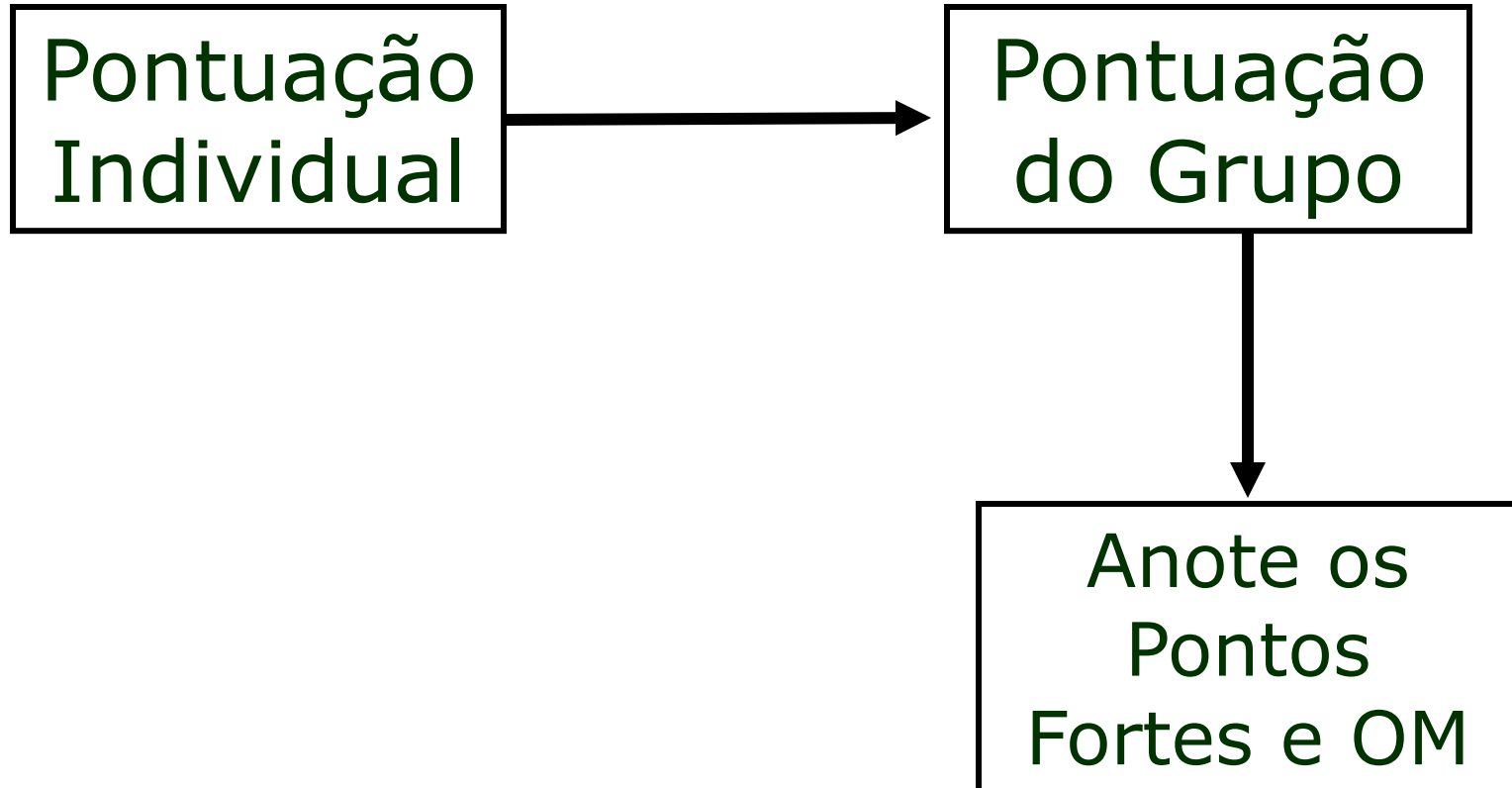


Critério 2.0: “Processos”

- Analisa como o conhecimento é utilizado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalho chave (processos de apoio, finalísticos e críticos)



- | | |
|----|---|
| 7 | A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização. |
| 8 | A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional. |
| 9 | Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social. |
| 10 | A organização tem um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação. |
| 11 | A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização. |
| 12 | A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos, e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão. |



Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC		
GRUPO NO.	MEMBROS	
CRITÉRIO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CRITÉRIO 1.0 LIDERANÇA EM GC		
CRITÉRIO 2.0 PROCESSOS		



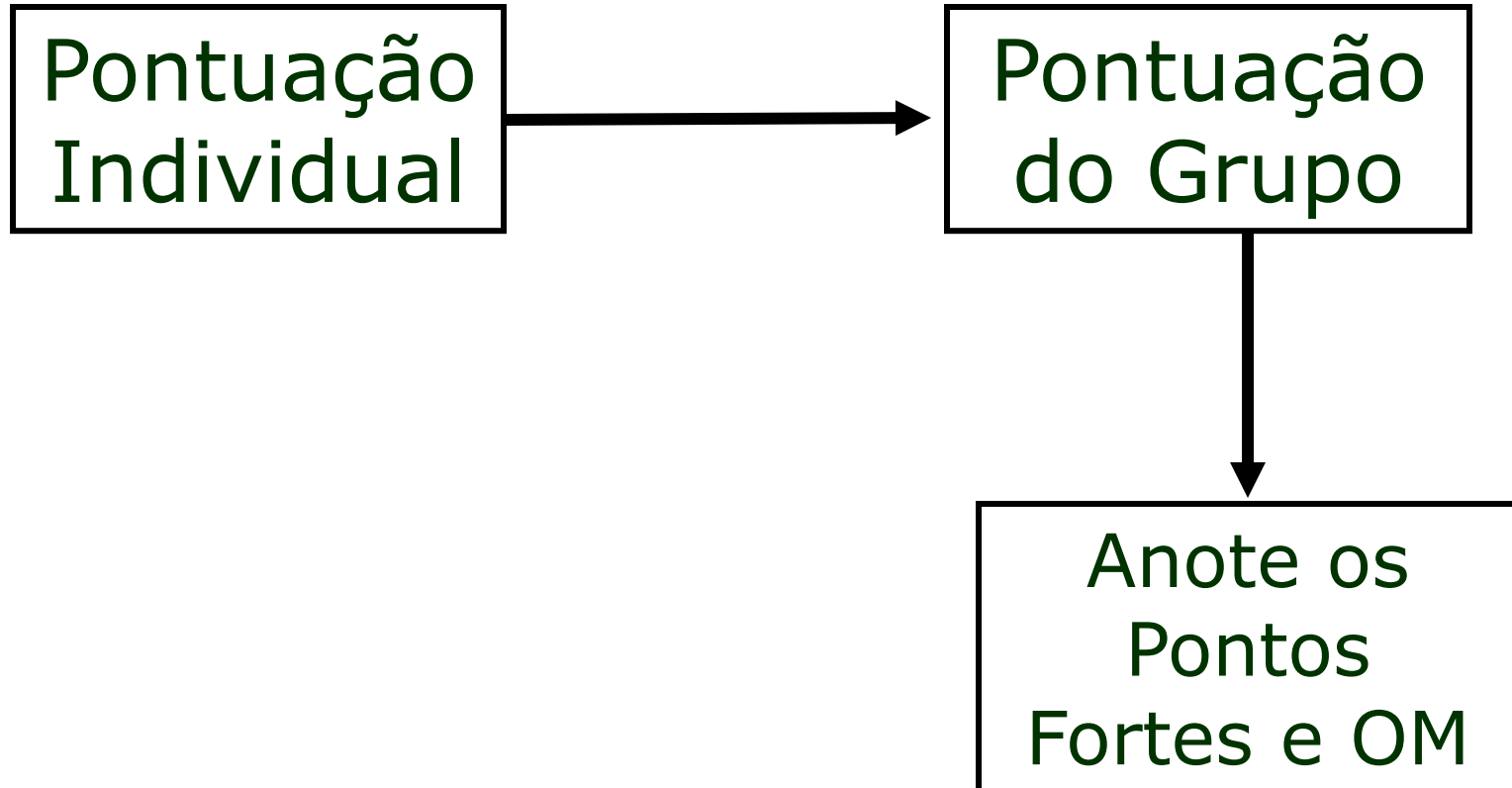
- Examina a habilidade da organização em criar e manter:
 - Cultura com foco no conhecimento
 - Ambiente colaborativo com compartilhamento do conhecimento em toda a organização
 - Organização de aprendizagem
 - Práticas de GC onde as pessoas são o elemento principal
- Desenvolvimento dos trabalhadores do conhecimento
 - Capacitação, educação e desenvolvimento dos servidores
 - Motivação e desenvolvimento na carreira
- Cultura de compartilhamento do conhecimento
 - Redes de conhecimento
 - Intercâmbio de conhecimento

Critério 3.0: Pessoas

Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as práticas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15	A organização tem processos formais de “mentoring”, coaching” e tutoria.	
16	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	
18	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, comunidades de prática) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
	CRITÉRIO 3.0: PESSOAS – SUBTOTAL	28



Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC		
GRUPO NO.	MEMBROS	
CRITÉRIO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CRITÉRIO 1.0 LIDERANÇA EM GC		
CRITÉRIO 2.0 PROCESSOS		
CRITÉRIO 3.0 PESSOAS		

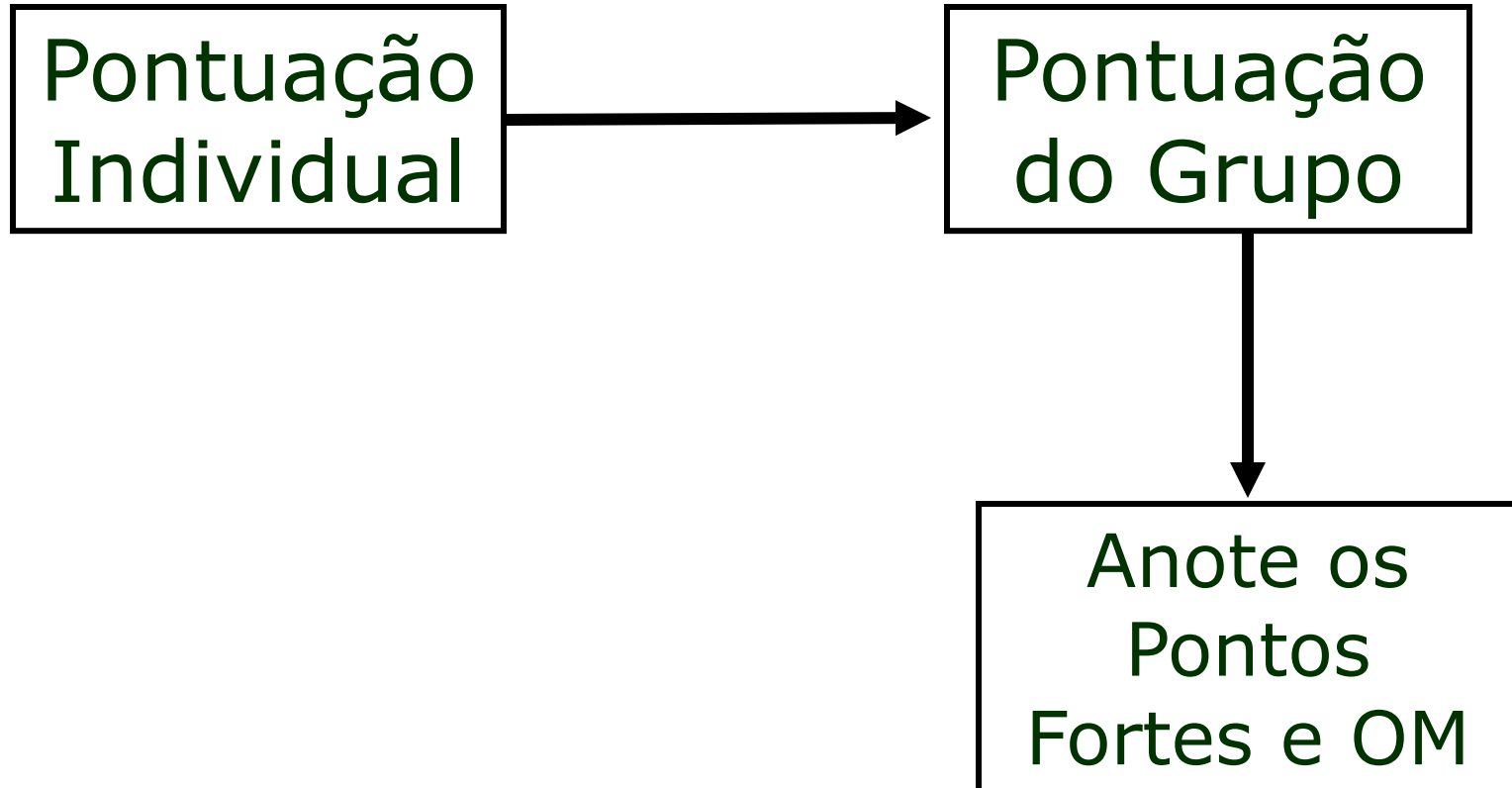


- Examina a habilidade da organização de:
 - Desenvolver e prover soluções de suporte à GC
 - Criar e manter ambientes colaborativos de compartilhamento do conhecimento em toda a organização
- Qualidade dos sistemas de “hardware” e “software”
 - Internet, intranet, sitio na Rede Mundial de Computadores, portal
 - Acesso, disponibilidade, confiabilidade, uso “amigável”
- Gestão de conteúdo
 - Qualidade dos dados, informação e conhecimento
 - Correção, integridade, confiabilidade, tempestividade, segurança e confidencialidade

Critério 4.0: Tecnologia



- | | |
|----|--|
| 19 | A alta administração implantou uma infraestrutura de tecnologia da informação – TI (exemplos: Internet, Intranet e sitio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC. |
| 20 | A infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de GC da organização. |
| 21 | Todas as pessoas da organização têm acesso a computador. |
| 22 | Todas as pessoas tem acesso à Internet/intranet e a um endereço de e-mail. |
| 23 | A informação disponível no sitio da web/intranet é atualizada regularmente. |
| 24 | A Intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação. |





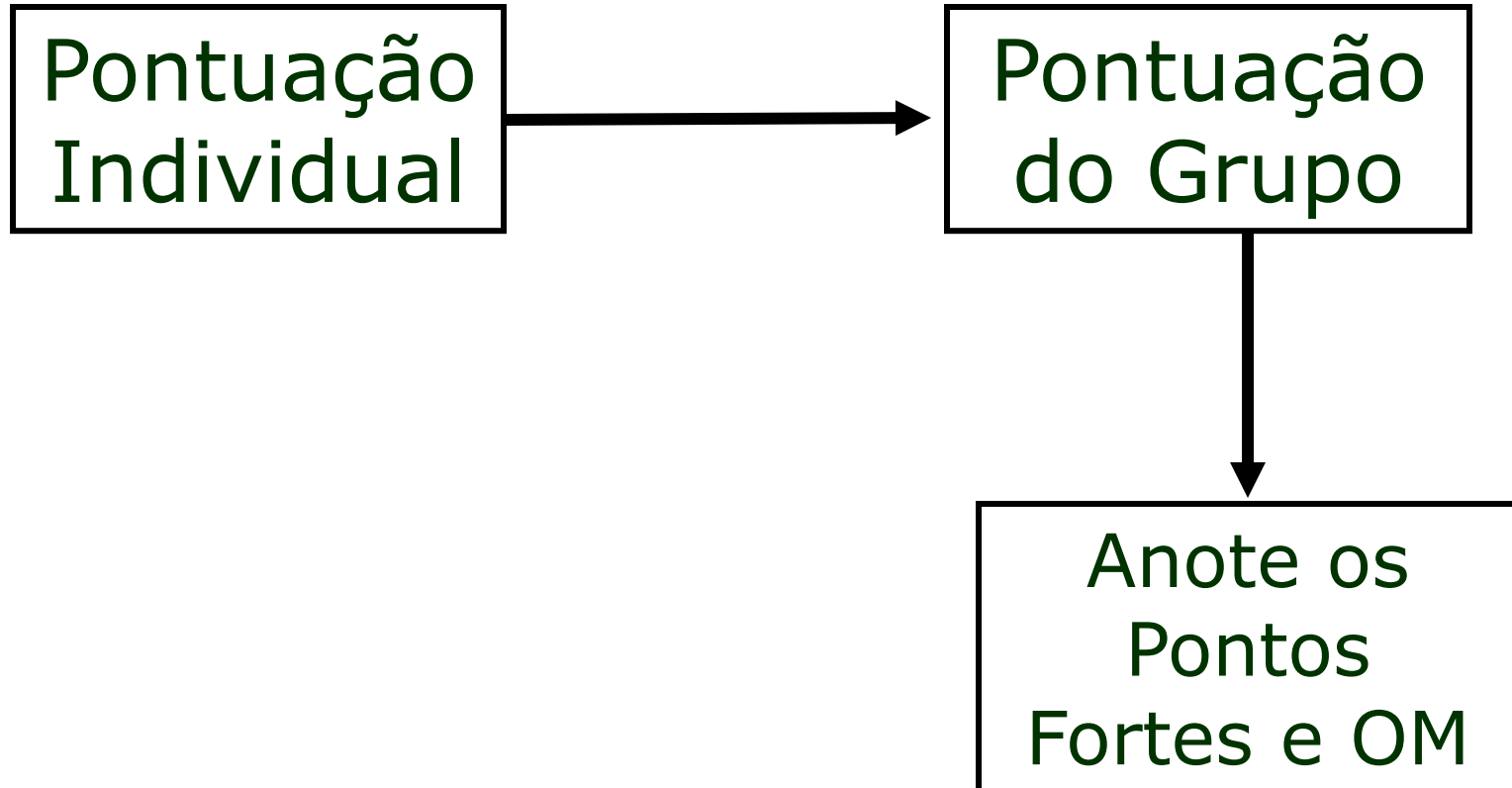
MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC		
GRUPO NO.	MEMBROS	
CRITÉRIO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CRITÉRIO 1.0 LIDERANÇA EM GC		
CRITÉRIO 2.0 PROCESSOS		
CRITÉRIO 3.0 PESSOAS		
CRITÉRIO 4.0 TECNOLOGIA		



- Avaliar a habilidade da organização de:
 - Gerenciar e maximizar o valor do capital intelectual (ou humano)
 - Desenvolver e viabilizar produtos e serviços intensos em conhecimento
 - Gerenciar o conhecimento do cidadão-usuário/outras partes interessadas para agregar valor e desenvolver o capital de relacionamento da organização
- Identificar, criar e armazenar conhecimento
 - Identificação e documentação
 - Inventário e fluxo
 - Codificação do conhecimento tácito
 - Benchmarking
- Compartilhar e aplicar o conhecimento
 - Transferência do conhecimento do servidor público
 - Transferência do conhecimento relevante sobre cidadãos-usuários, fornecedores, parceiros e outras partes interessadas
 - Identificação e compartilhamento de melhores práticas



25	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26	A organização conta com um repositório de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	
29	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30	As atividades de “benchmarking” são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
CRITÉRIO 5.0: PROCESSOS DE CONHECIMENTO – SUBTOTAL		





MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC		
GRUPO NO.	MEMBROS	
CRITÉRIO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CRITÉRIO 1.0 LIDERANÇA EM GC		
CRITÉRIO 2.0 PROCESSOS		
CRITÉRIO 3.0 PESSOAS		
CRITÉRIO 4.0 TECNOLOGIA		
CRITÉRIO 5.0 PROCESSOS DE CONHECIMENTO		

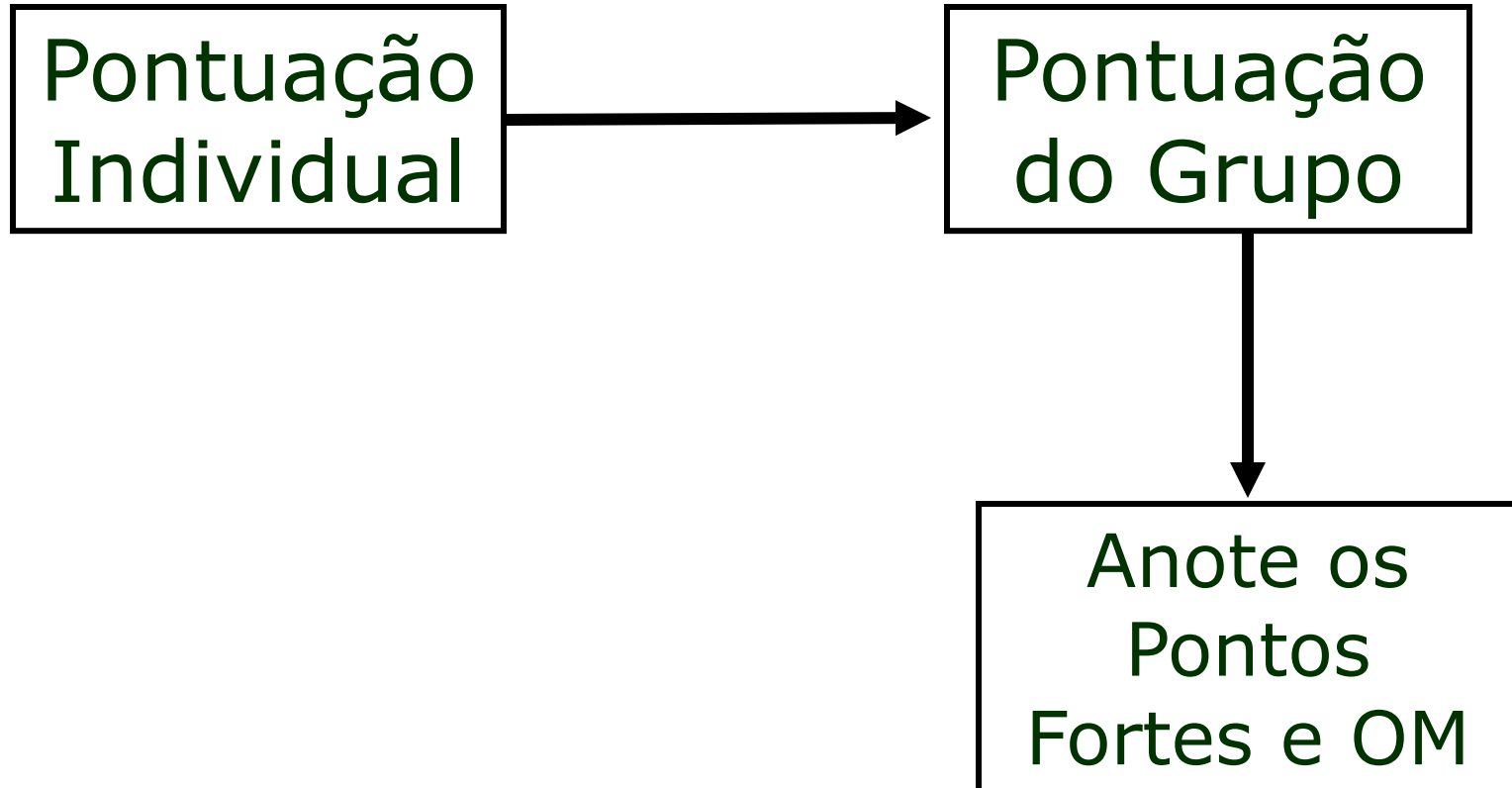


- Examina a habilidade da organização de estimular, apoiar e fortalecer a aprendizagem e inovação por meio de processos sistemáticos de conhecimento
- Verifica se a organização dissemina valores de aprendizagem e inovação
 - Alta administração e chefias intermediárias abertas à utilização de novas técnicas e ferramentas
 - Alta administração e chefias intermediárias abertas a novas ideias
 - Erros vistos como oportunidades de aprendizagem
 - Equipes interfuncionais tratam de assuntos e preocupações fundamentais
 - Práticas de GC voltadas para o compartilhamento de conhecimento

Critério 6.0: Aprendizagem e Inovação



31	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos (“empowerment”) e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35	A alta administração e as chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
	CRITÉRIO 6.0: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO – SUBTOTAL	4





MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC		
GRUPO NO.	MEMBROS	
CRITÉRIO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CRITÉRIO 1.0 LIDERANÇA EM GC		
CRITÉRIO 2.0 PROCESSOS		
CRITÉRIO 3.0 PESSOAS		
CRITÉRIO 4.0 TECNOLOGIA		
CRITÉRIO 5.0 PROCESSOS DE CONHECIMENTO		
CRITÉRIO 6.0 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO		

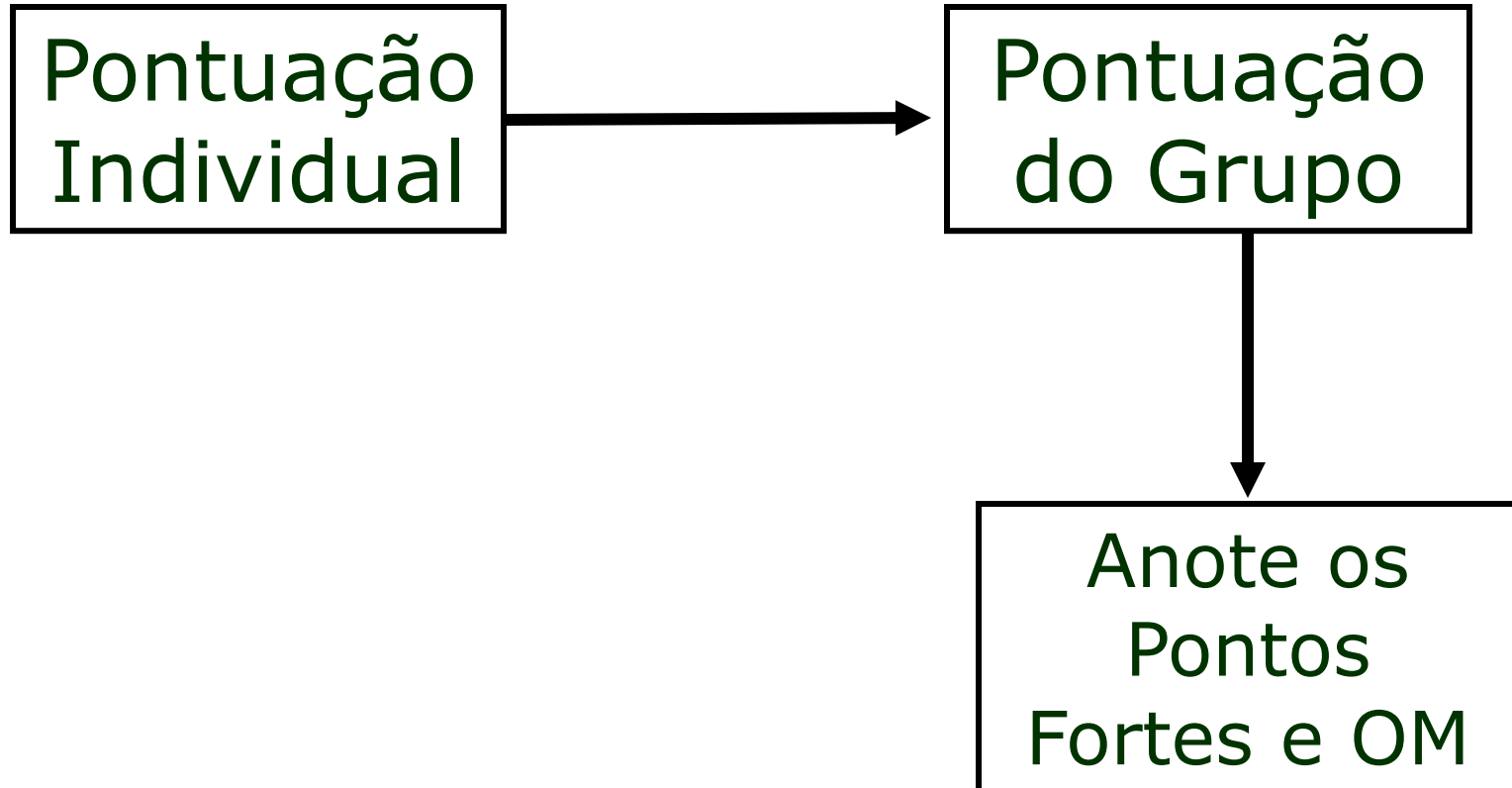


- Mede a habilidade da organização de, graças as contribuições e iniciativas da GC:
 - Aumentar o valor para cidadãos-usuários mediante produtos e serviços públicos melhores e inovadores
 - Aumentar a eficiência no uso dos recursos públicos
 - Melhorar a efetividade social das políticas públicas e programas
 - Contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade na administração pública
 - Contribuir para o desenvolvimento brasileiro em todos os eixos temáticos como resultado da aprendizagem e da inovação

Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014

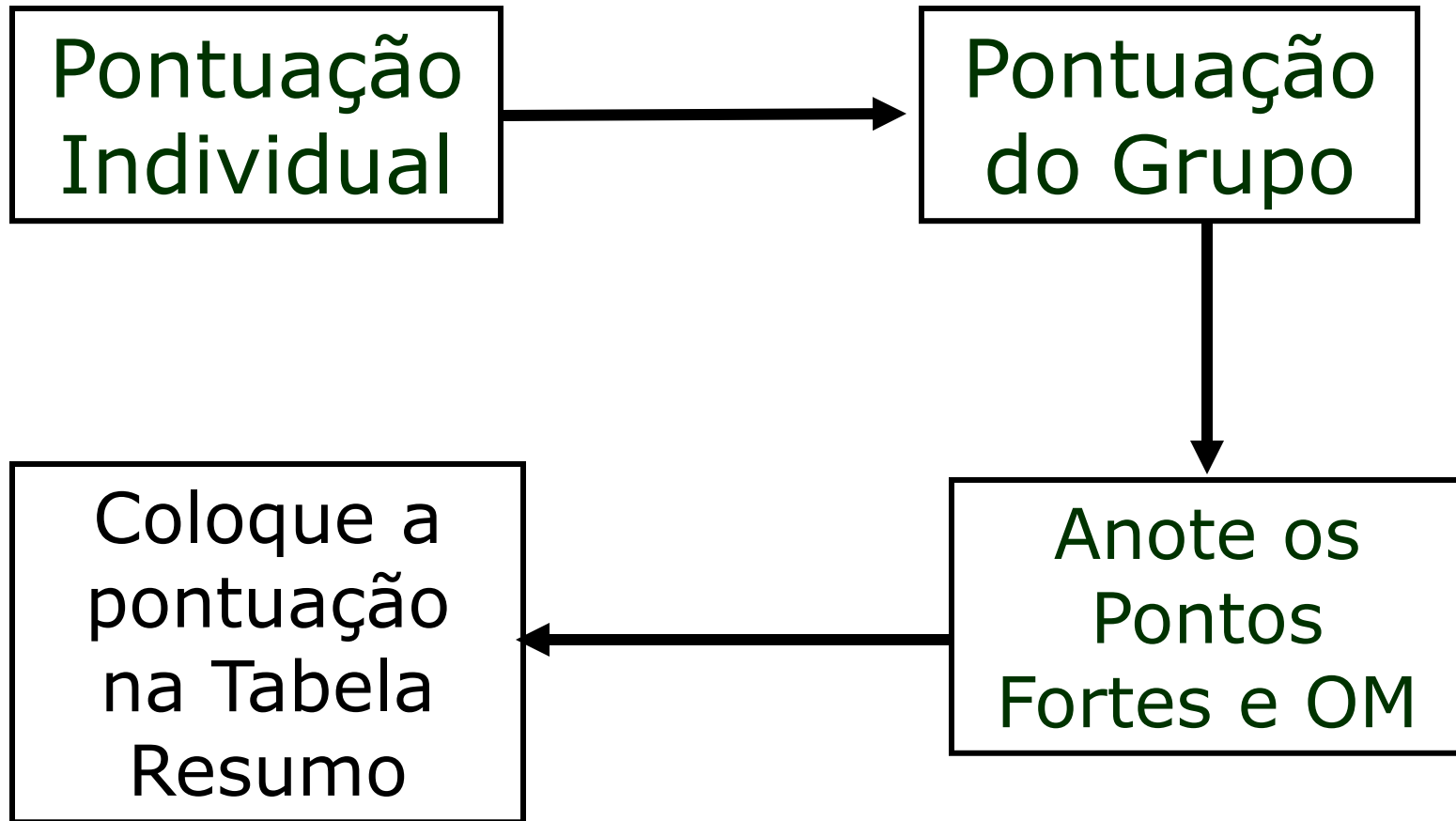


37	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	
39	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC e como resultado da aprendizagem e inovação – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços públicos	
40	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC e como resultado da aprendizagem e inovação – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC e como resultado da aprendizagem e inovação – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC e como resultado da aprendizagem e inovação – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	
CRITÉRIO 7.0: RESULTADOS DA GC – SUBTOTAL		4





MATRIZ DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC		
GRUPO NO.	MEMBROS	
CRITÉRIO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CRITÉRIO 1.0 LIDERANÇA EM GC		
CRITÉRIO 2.0 PROCESSOS		
CRITÉRIO 3.0 PESSOAS		
CRITÉRIO 4.0 TECNOLOGIA		
CRITÉRIO 5.0 PROCESSOS DE CONHECIMENTO		
CRITÉRIO 6.0 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO		
CRITÉRIO 7.0 RESULTADOS DA GC		



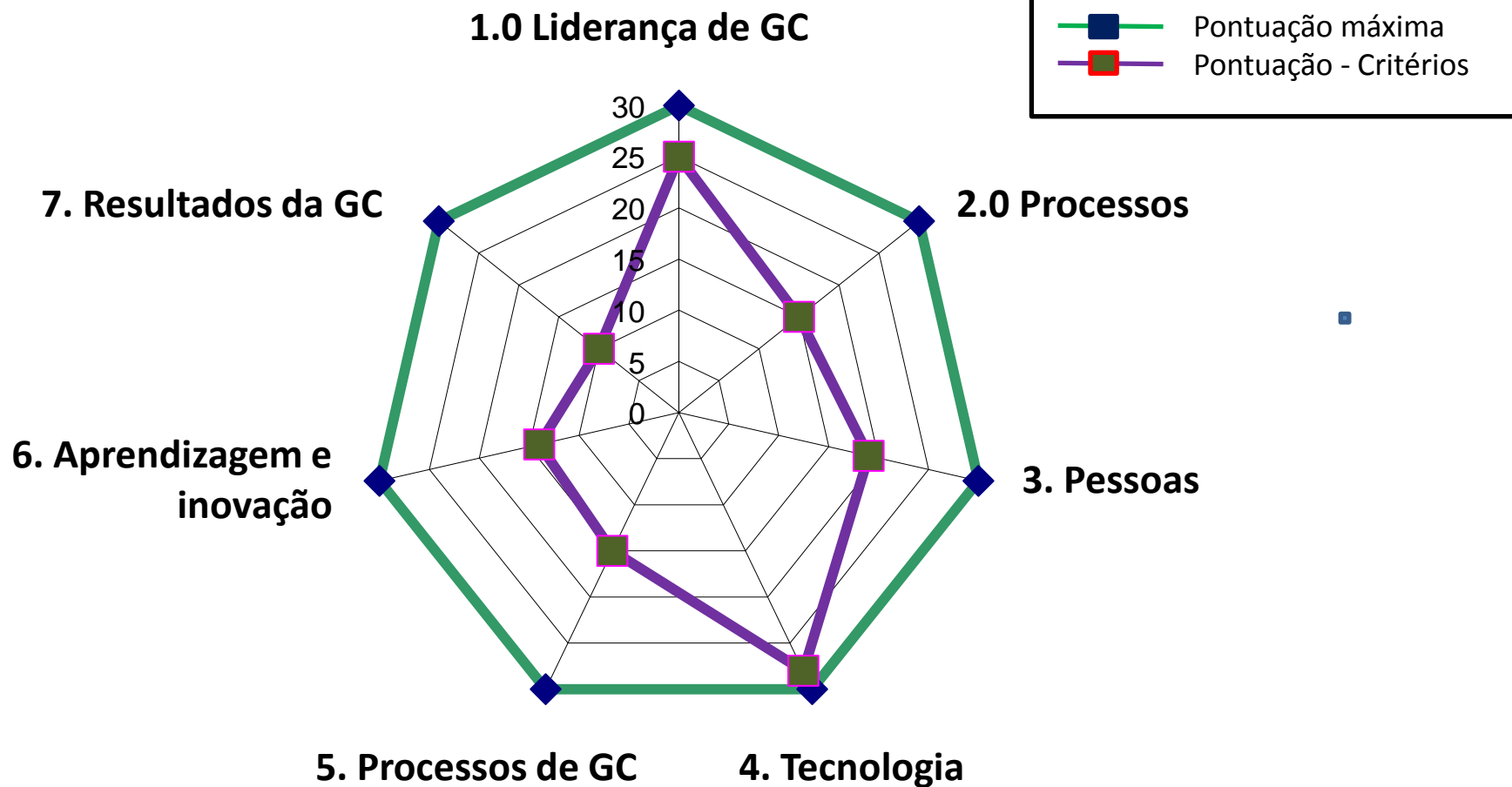
Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



PONTUAÇÃO POR CRITÉRIO	1.0 30	2.0 30	3.0 30	4.0 30	5.0 30	6.0 30	7.0 30	PONTUAÇÃO MÁXIMA 210
GRUPO 1								
GRUPO 2								
GRUPO 3								
GRUPO 4								
Pontuação Total (PT)								
Pontuação Media (PT/4)								
Colocação								

Tabela Resumo com a Pontuação dos Grupos

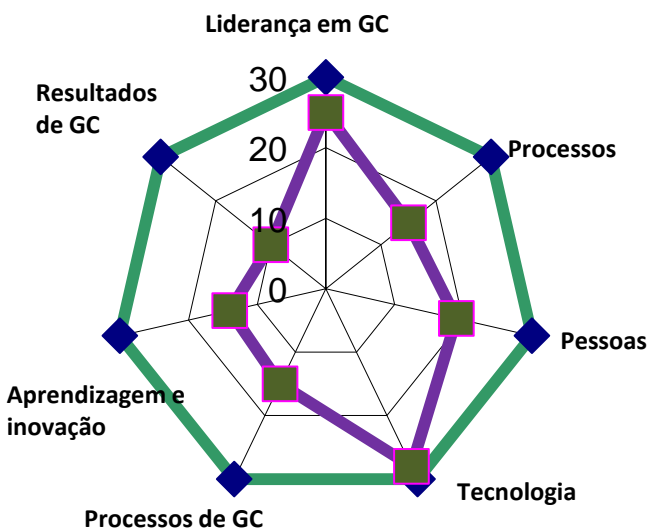
Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



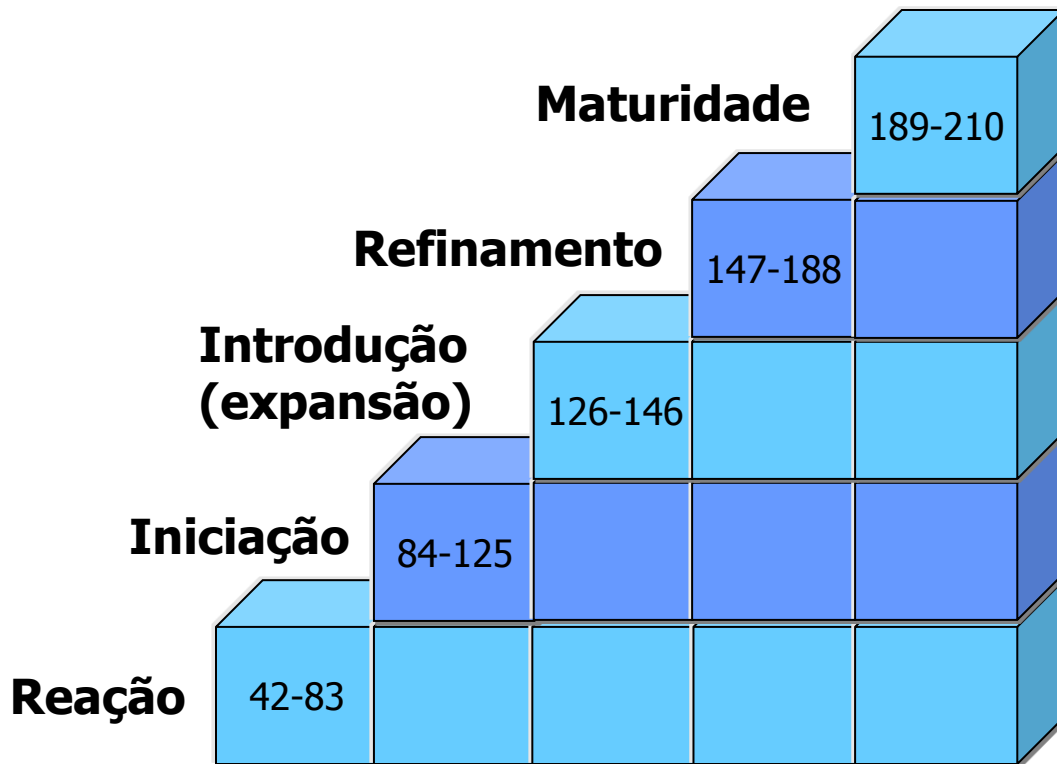
Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014

- Pontuação dos grupos para cada Critério e Total
- Resultados Significativos Encontrados pelo Grupo: PFs e OMs (prioridades)
- Gráfico de Radar

CRITÉRIOS PONTUAÇÃO	1.0 30	2.0 30	3.0 30	4.0 30	5.0 30	6.0 30	7.0 30	TOTAL 210
GRUPO 1								
GRUPO 2								
GRUPO 3								
GRUPO 4								
Pontuação Total								
Pontuação Média (PT/4)								
Colocação								



MATRIZ COM PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA GC		
CRITÉRIOS	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
CRIT. 1.0 LIDERANÇA EM GC		
CRIT. 2.0 PROCESSOS		
CRIT. 3.0 PESSOAS		
CRIT. 4.0 TECNOLOGIA		
CRIT. 5.0 PROCESSOS DE GC		
CRIT. 6.0 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO		
CRIT. 7.0 RESULTADOS DE GC		



GC está institucionalizada na organização pública

A implementação da GC é avaliada e melhorada continuamente

Há práticas de GC em algumas areas

Começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento

Não sabe o que é GC e desconhece sua importância para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade e efetividade social

*Obs.: Os intervalos são baseados na premissa de que haverá um total de 42 questões (7 critérios) no **Instrumento de Avaliação da GC**. Limite mais baixo de grau de maturidade = 1 x No. de Questões; Limite mais alto = 5 x No. de Questões, etc.*



Etapa 1: Diagnosticar. Como fazer

- Passo 1: realizar a autoavaliação do grau de maturidade em GC
 - Ler atentamente as assertivas dos sete critérios (Anexo 1)
 - Com base nas escalas 1 e 2, realizar:
 - pontuação individual utilizando a *Folha de Pontuação Individual (Anexo 1)*
 - Pontuação em grupo utilizando a Folha de Pontuação do Trabalho em Grupo (Anexo 1)*
- Passo 2: Elaborar o business case para justificar a importância da GC*



❑ Etapa 1: Diagnosticar. Como fazer

❑ *Passo 2*: Elaborar o business case para justificar a importância da GC (Anexo 3)

❑ Abordar os seguintes itens:

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*



❑ Etapa 1: Diagnosticar. Como fazer

❑ *Passo 2:* Elaborar o business case para justificar a importância da GC (Anexo 3)

❑ Elementos a considerar:

1. Recuperação mais rápida da informação essencial, acesso às competências individuais , acesso a informação necessária em um único lugar, tal como um repositório digital.
2. Redução da duplicação, compartilhamento do conhecimento por toda a organização, aprendizagem mais rápida dos novos colaboradores.
3. Aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social
4. Produtos e serviços públicos melhores, qualidade superior do atendimento à população, valor maior agregado.



❑ Etapa 1. Diagnosticar. Como fazer

❑ *Passo 2:* Elaborar o business case para justificar a importância da GC (Anexo 3)

❑ Elementos a considerar:

5. Impacto no aumento da eficiência dos colaboradores.
6. Custos de manutenção das instalações. Compartilhamento de melhores práticas nas áreas de design de escritórios, saúde , segurança e energia.
7. Oportunidades de governo eletrônico. Economia no custo dos serviços.
8. Cidadãos/ usuários. Conhecimento sobre os cidadãos/ usuários pode ajudar a organização pública atender melhor a população e prestar melhores serviços.

❑ Pergunta: Quanto custará em termos de tempo e recursos orçamentários.



EXEMPLO: O PROJETO EUREKA



Título do business case – Projeto Eureka (Xerox)

Justificativa

Havia necessidade de:

- 1) Capturar e codificar o conhecimento dos funcionários da assistência técnica que estavam informalmente compartilhando suas experiências.
- 2) Disponibilizar o conhecimento para toda a empresa para estimular soluções e estratégias criativas e para garantir a satisfação dos consumidores.

Objetivos

- 1) Encontrar os meios mais apropriados para compartilhar o conhecimento codificado em toda a empresa.
- 2) Permitir o acesso fácil e rápido ao conhecimento.
- 3) Motivar os funcionários a facilitar o compartilhamento de conhecimento e promover criatividade e inovação



Título do business case – Projeto Eureka (Xerox)

Descrição do
projeto

- 1) Um grupo de antropólogos do Centro de Pesquisa de Palo Alto da Xerox recebeu a tarefa de estudar o comportamento dos funcionários da área de assistência técnica durante suas atividades de pesquisa.
- 2) Pesquisadores compartilharam resultados com outros cientistas por meio do sitio na internet Docushare.
- 3) A empresa entregou um computador portátil com acesso à internet (em qualquer lugar do mundo) para 25 mil funcionários da área de assistência técnica.
- 4) Para motivar as pessoas, em vez de conceder incentivos monetários, os funcionários sugeriram que fosse feito um reconhecimento pessoal. A ideia ou experiência aprovada por um comitê de seleção recebia o nome do funcionário.



Título do business case – Projeto Eureka (Xerox) – cont.

Intervenção da GC	<p>A solução, conhecida como Projeto Eureka, foi a criação de:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Banco de dados eletrônicos onde eram armazenadas as melhores práticas, ideias e soluções.2. Intranet para os funcionários disponibilizarem o conhecimento para toda a empresa e para facilitar o compartilhamento da informação.
Fatores críticos de sucesso	<ol style="list-style-type: none">1. Habilidade de reconhecer a necessidade de um método de GC para resolver seus problemas.2. Sistema de incentivos.
Análise custo-benefício	<p>O projeto Eureka contribuiu para que a Xerox economizasse aproximadamente US\$ 10 milhões em componentes e substituição de equipamentos.</p>



- ❑ Etapa 1. Diagnosticar. Mãos a Obra
 - ❑ *Realizar a autoavaliação. Utilizar os seguintes anexos:*
 - ❑ *Anexo 1: Autoavaliação do Grau de Maturidade em Gestão do Conhecimento (GC)*
 - ❑ *Anexo 2: Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria de GC*
 - ❑ *Elaborar o business case para justificar a importância da GC. Utilizar o seguinte anexo:*
 - ❑ *Anexo 3: Business Case de GC*
 - ❑ *Duração: 40 minutos*



Diagnosticar. Como avaliar

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

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



Esboço do Módulo

- Desenvolver competência necessária para implementar o Plano de Gestão do Conhecimento
 - Implementar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).
Etapas:
 - Etapas
 - 1ª etapa: Diagnosticar
 - 2ª etapa: Planejar
 - 3ª etapa: Desenvolver
 - 4ª etapa: Implementar



❑ Etapa 2. Planejar. O que é?

- ❑ 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 de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o PGC.



❑ Etapa 2. Planejar. Como fazer

❑ Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC

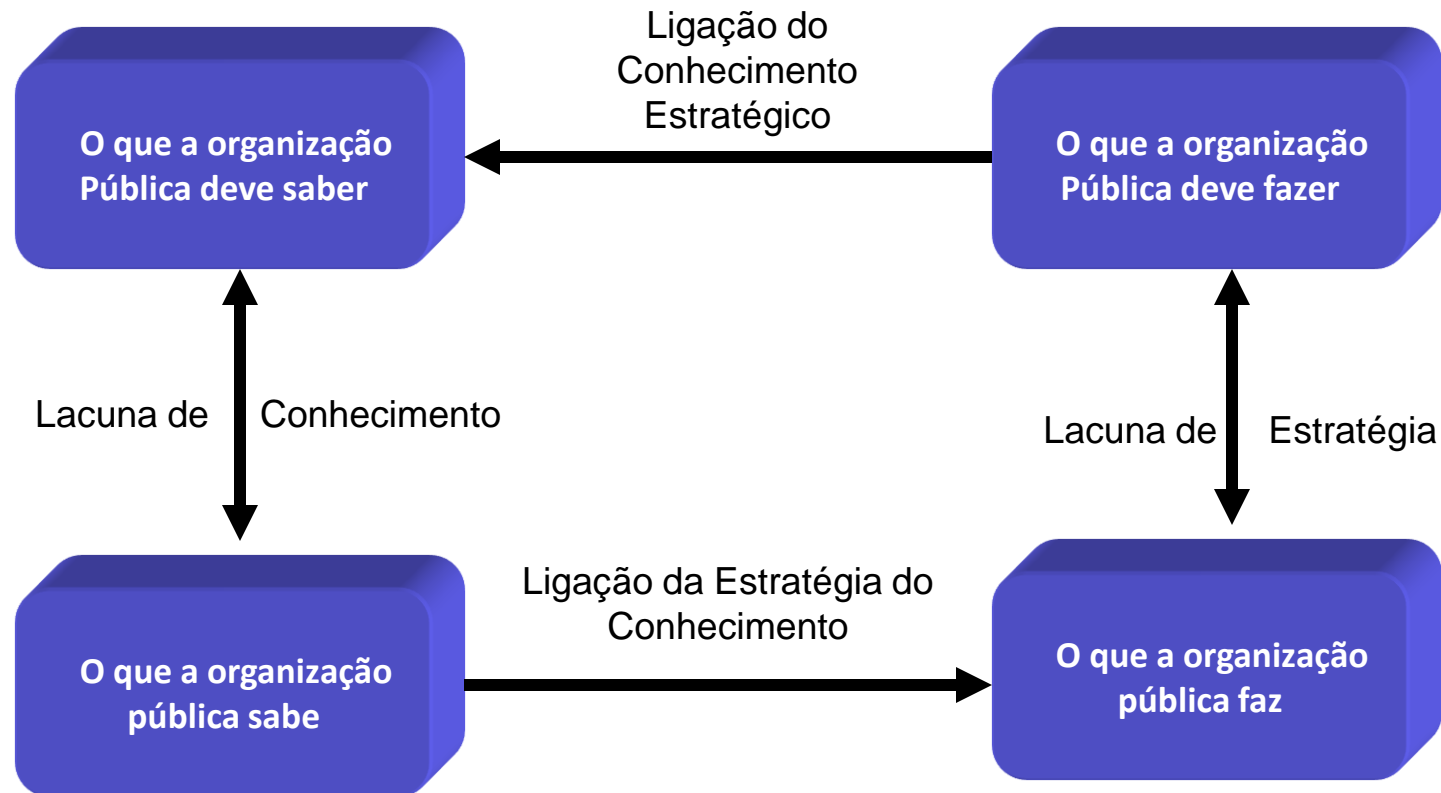
❑ Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, interorganizacional e interorganizacional)

❑ Passo 3: definir a estrutura de governança e as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na organização

❑ Passo 4: elaborar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)



EXEMPLO 1: HOSPITAL DAS CLÍNICAS



Análise de Lacuna do Conhecimento Estratégico

Fonte: ZACK, 1999.



Hospital das Clínicas – Projeto Oncologia

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.



Hospital das Clínicas – Projeto Oncologia

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

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.



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) Armazenar o conhecimento sobre melhores práticas para que os profissionais de saúde do Hospital das Clínicas tenham possam acessá-lo; e
- (4) Facilitar a transferência do conhecimento tácito dos oncologistas dos hospitais de referência para os profissionais de saúde do Hospital das Clínicas



Indicadores de 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.



EXEMPLO 2: PROJETO EUREKA



Xerox - Projeto Eureka

Lacuna principal de conhecimento estratégico

Conhecimento tácito dos funcionários da área de assistência técnica sobre como resolver problemas de equipamentos quebrados não está capturado nem documentado.



Visão de GC

Facilitar a disseminação do conhecimento



Objetivo de GC

Capacitar os funcionários da área de assistência técnica a resolver efetivamente os problemas dos consumidores na utilização dos equipamentos



Estratégia de GC

Documentar sistematicamente o conhecimento produzido e compartilhado nas comunidades de prática locais por funcionários das área de assistência técnica



OUTROS EXEMPLOS



Organização	Objetivos de GC
Regional Bell Operating Company	Prevenir a perda de conhecimento e de competências que ocorre com a saída de funcionários devido a <i>turn over</i> .
Internet Professional Services Co.)	Compartilhar toda informação da empresa e harmonizar a experiência em projetos.
Hewlett-Packard Consulting	Equilibrar a reutilização do conhecimento com a inovação.
Chevron	Reduzir custos permanentemente.
U.S. Long- Distance Carrier	Apoiar a melhoria de processos na divisão de serviços tecnológicos disponibilizando meio para disseminar o conhecimento de gestão de processos e de melhores práticas.



Organização	Objetivos de GC
Manufacturer of Client/Server Technology	Mobilizar a base de conhecimento da empresa para lidar com assuntos relativos aos clientes por meio da criação de um sistema de repositório para apoiar as áreas de vendas e marketing



Organização	Objetivos de GC
<i>Buckman Laboratories</i>	Implantar comunidades interfuncionais e interprodutos, compartilhar conhecimento com fornecedores, experimentação e mensuração.
<i>Tata Steel</i>	Codificação, personalização e disseminação do conhecimento
Organização Mundial da Saúde	Melhorar o acesso à informação sobre a saúde mundial, transformar conhecimento em política e ação; compartilhar e reutilizar conhecimento experimental nivelando a saúde eletrônica (e-health) nos países e promovendo e melhorando o meio ambiente.



Etapa 2. Planejar. Mãos a Obra

*Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC.
Utilizar os seguintes anexos:*

Anexo 4: Lacunas de Conhecimento Estratégico

Anexo 5: Definição de Visão, Objetivos e Estratégias de GC



Etapa 2. Planejar. Como fazer

- Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC
- Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, interorganizacional e interorganizacional)



Nível	Foco	Projetos de GC
Individual	Desenvolvimento de competências, mapeamento do conhecimento, captura de conhecimento e coleta de conhecimento	Treinamento formal, “Mentoring”, “Coaching”, Salas de Bate-Papo, Repositórios de Conhecimento e Narrativas.
Equipe	Colaboração e compartilhamento do conhecimento	Comunidades de Prática, Avaliação de Produto ou Somativa
Intraorgani- zacional	Aprendizagem organizacional, Pesquisa e Desenvolvimento	“Benchmarking” Interno, Redes de especialistas
Interorgani- zacional	Desenvolvimento de Redes de Trabalho (“Network”), Gestão da Inovação	“Benchmarking” Externo, Redes de Prática



- ❑ Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de *gestão de pessoas* que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento
- ❑ Práticas ligadas primariamente à estruturação dos *processos* organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional
- ❑ Práticas cujo foco central é a *base tecnológica e funcional* que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração

Práticas de GC



Práticas de Gestão de Pessoas

- Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão
- Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento
- Educação corporativa
- Narrativas
- Mentoring e Coaching*
- Universidade corporativa



Práticas de Processos Facilitadores de GC

- Melhores Práticas (*Best Practices*)
- Benchmarking*
- interno e externo
- Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos ou Repositórios
- Sistemas de inteligência organizacional
- Mapeamento ou auditoria do conhecimento
- Sistema de gestão por competências
- Banco de competências organizacionais
- Banco de competências individuais
- Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis



Práticas de Suporte Tecnológico à GC

- Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets
- Sistemas de *workflow*
- Gestão de conteúdo
- Gestão Eletrônica de Documentos (GED)
- Data Warehouse*
- Data mining*
- Outras: Customer Relationship Management (CRM), Balanced Scorecard (BSC), Decision Support System (DSS), Enterprise Resource Planning (ERP), e Key Performance Indicators (KPI).*

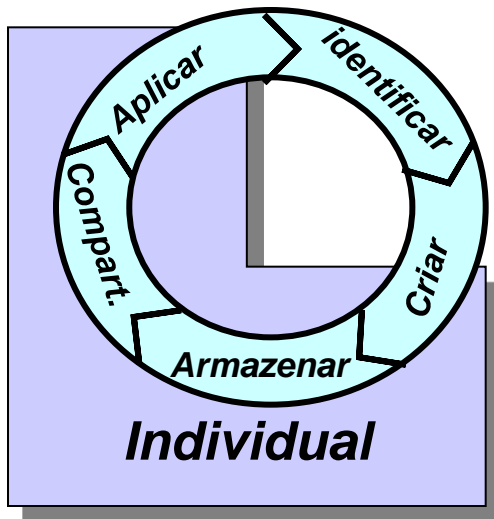


EXEMPLOS

Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014

American Airlines – IdeiAAs em Ação

- Aplicação do conhecimento criado a partir das sugestões dos funcionários
- Economia de \$83 M nos primeiros dois anos e meio do sistema de sugestões



Programa IBM Companheiro

- Programa para engenheiros criativos e produtivos
- Incentivos para promover a inovação eram: salários de executivos, cinco anos trabalhando onde quisessem com recursos adequados

Plano Sugerido: *Kaizen*

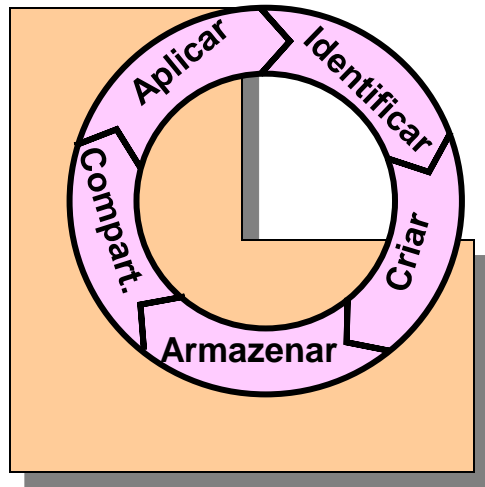
Fonte: KIVOWITZ, 2001.

GC Individual

ENAP

Ministério do
Planejamento, Orçamento
e Gestão

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA



Equipe

Projeto “Eureka” da Xerox

- Troca informal de relatos entre funcionários da área de assistência técnica sobre métodos de solução de problemas que funcionavam
- Xerox institucionalizou o compartilhamento para melhorar ainda mais as habilidades dos funcionários da área de assistência técnica
- Banco de dados com dicas e melhores práticas disponível na Intranet

5S e Círculos de Controle da Qualidade (CCQ)

Fonte: European KM Forum IST, 2001.

GC no Nível da Equipe

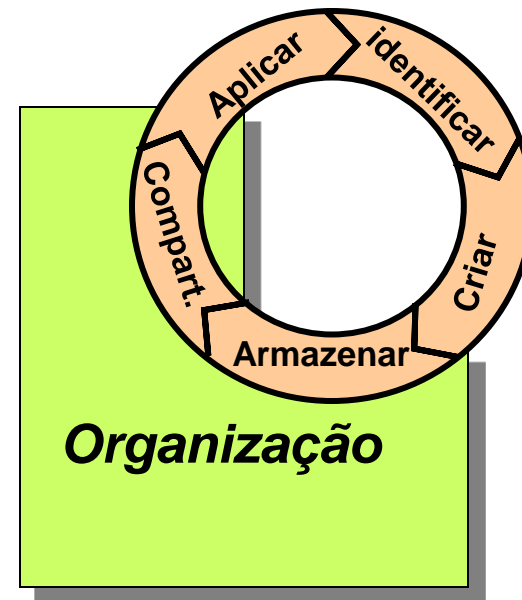
Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014

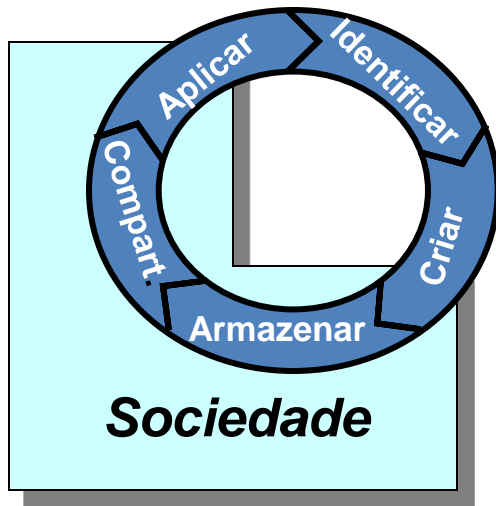
Programa “Olhando para o Futuro” da Nokia

- Participavam pessoas de diferentes países e setores da organização trabalhando em espaços virtuais
- O foco era na análise do ambiente em busca de tendências emergentes entre os clientes e avanços tecnológicos que poderiam manter o setor de desenvolvimento de produtos da Nokia à frente da concorrência

Fonte: CURLEY E KIVOWIZ, 2001.

GC no Nível Organizacional





Espaço Comunitário

- Sistema na web de serviços e softwares
- Utilizado por uma comunidade virtual de inovação formada por 40 especialistas da indústria de fabricação de vagões de trem
- Em menos de uma semana, eles geraram 186 novas ideias para criar vagões de trem do futuro.

Rede de Intercâmbio de Melhores Práticas da APO; Grupos Setoriais de Benchmarking



Fonte: CURLEY E KIVOWIZ, 2001.

GC Interorganizacional (Sociedade)



Priorização de Projetos. Critérios

- Importância e impacto na atuação da organização
- Resultados comprovados de casos exitosos de implementação
- Disponibilidade de patrocinador com recursos
- Maior oportunidade de aprendizagem

Fonte: Primer on Knowledge Management; Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING Singapore); 2001.



EXEMPLO DA XEROX: PROJETO EUREKA



Projetos de GC

- Captura e disseminação de conhecimento com a utilização de ferramentas de TI, compartilhamento de conhecimento e transferência de informação e foco geral na atuação da organização
- Base de Conhecimento: Criar um sistema de repositório para capturar ideias, soluções, melhores práticas e lições aprendidas dos funcionários da área de assistência técnica
- Intranet / Internet: Viabilizar a conexão dos funcionários com redes onde eles poderão compartilhar seu conhecimento tácito
- Ferramentas de Colaboração: Disponibilizar aos funcionários acesso ao conhecimento útil para resolver problemas de assistência técnica



❑ **Etapa 2. Planejar. Mãos a Obra**

❑ *Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, organizacional e interorganizacional). Utilizar o seguinte Anexo:*

❑ *Anexo 6: Matriz de Priorização dos Projetos*

Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Projetos de GC	Critérios de Priorização dos Projetos				Total de Pontos	Posição
	<i>Impacto na atuação da organização</i> 1-10	<i>Resultados Comprovados</i> 1-10	<i>Disponibilidade de Recursos</i> 1-10	<i>Oportunidade de aprendizagem</i> 1-10		

Matriz de Priorização dos Projetos de GC



Etapa 2. Planejar. Como fazer

- Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC
- Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, interorganizacional e interorganizacional)
- Passo 3: definir a estrutura de governança e as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na organização



- Definir método de implementação da GC
- Definir a estrutura de GC
- Definir as práticas de GC
- Sensibilizar por meio da comunicação



MÉTODO DE IMPLEMENTAÇÃO

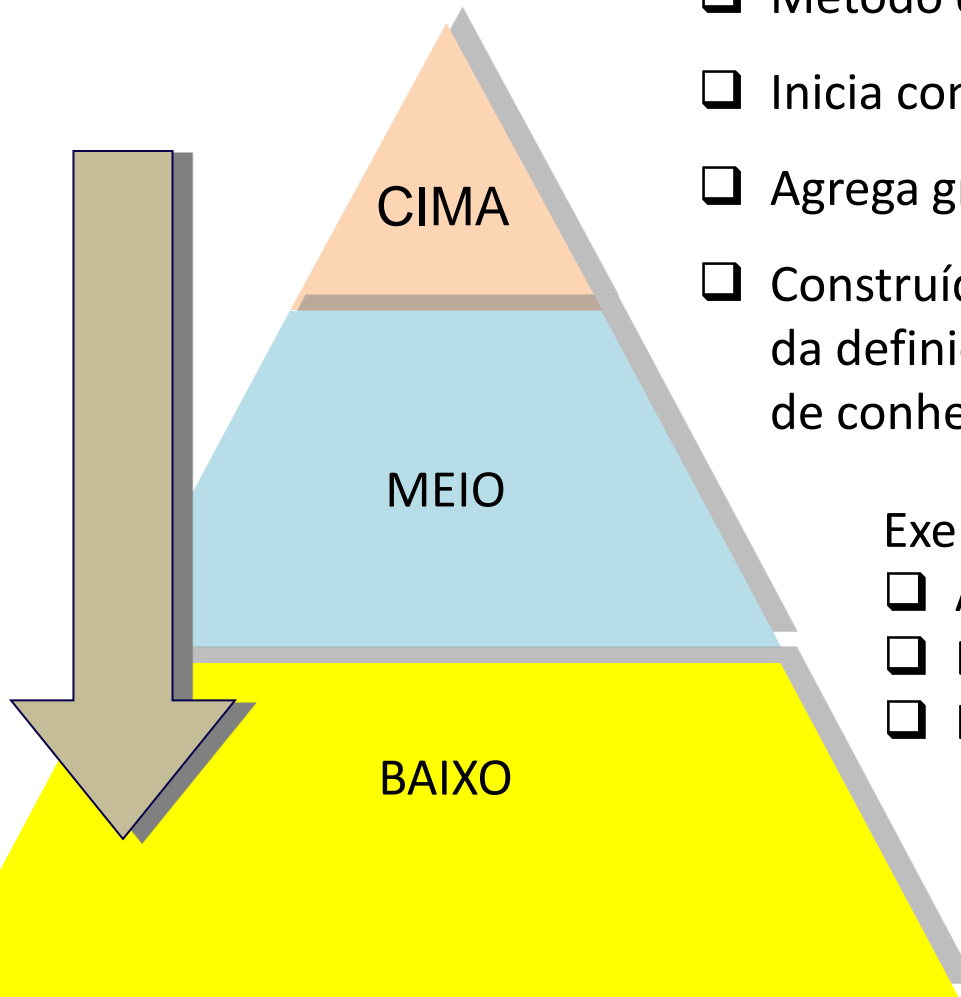


- Método de GC centrado na tecnologia
- Inicia construindo a infraestrutura de TI
- Agrega gradualmente novas aplicações
- Construído em torno da tecnologia por meio da definição de mais papéis para o gerente de conhecimento

Exemplos:

- Accenture,
- Buckman Laboratories
- IBM

Fonte: DAVENPORT, 1998.



Método de GC de Cima para Baixo

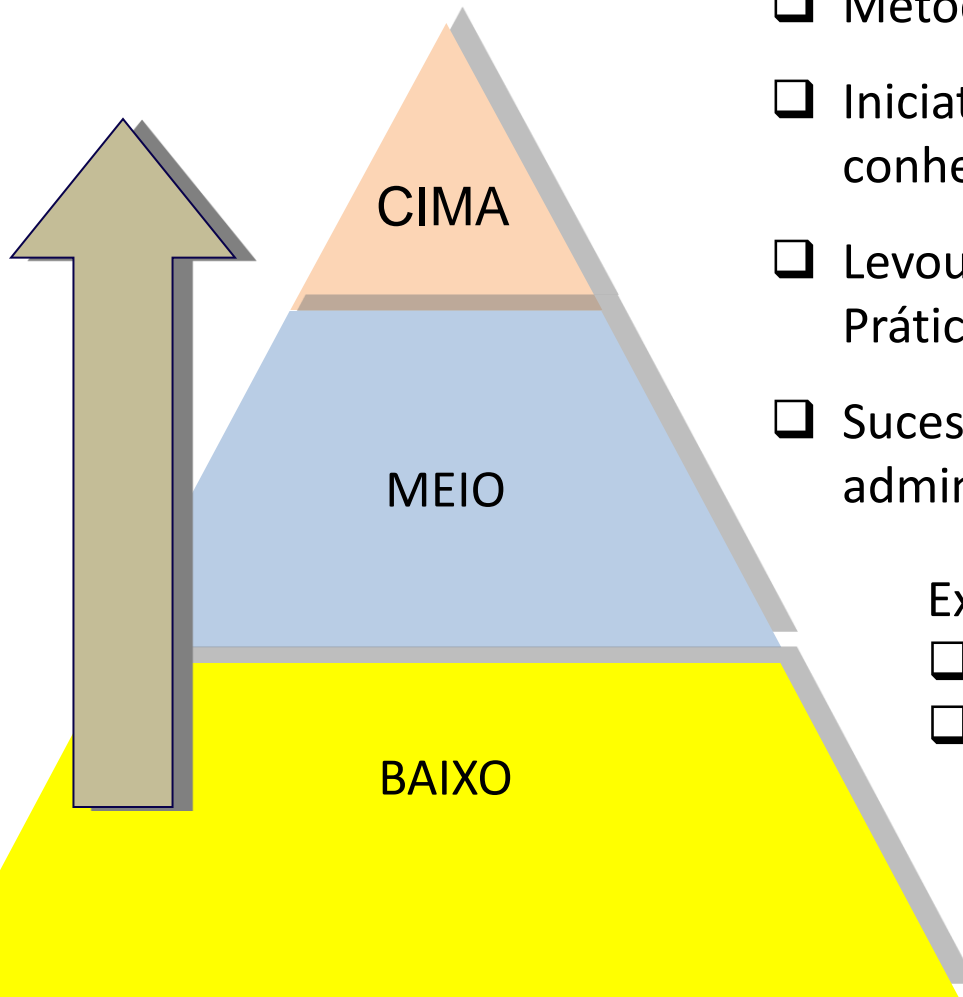


- Método de GC descentralizado
- Iniciativas de compartilhamento do conhecimento no nível operacional
- Levou ao surgimento das Comunidades de Prática (CoPs)
- Sucesso das iniciativas chamou a atenção da administração e houve apoio eventual

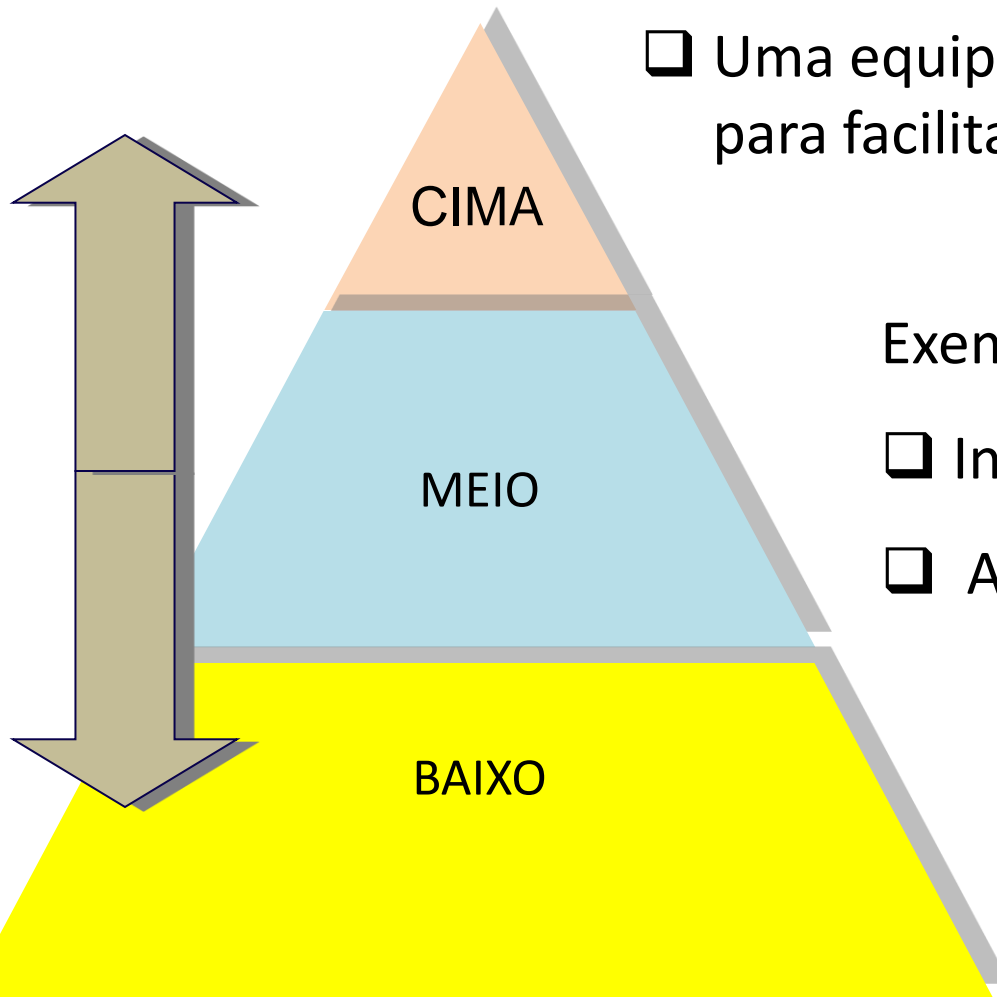
Exemplos:

- Hewlett Packard,
- British Petroleum, and Siemens AG

Fonte: RUMIZEN, 2002.



Método de GC de Baixo para Cima



- ❑ Uma equipe centralizada de GC foi criada para facilitar a implementação da GC

Exemplos:

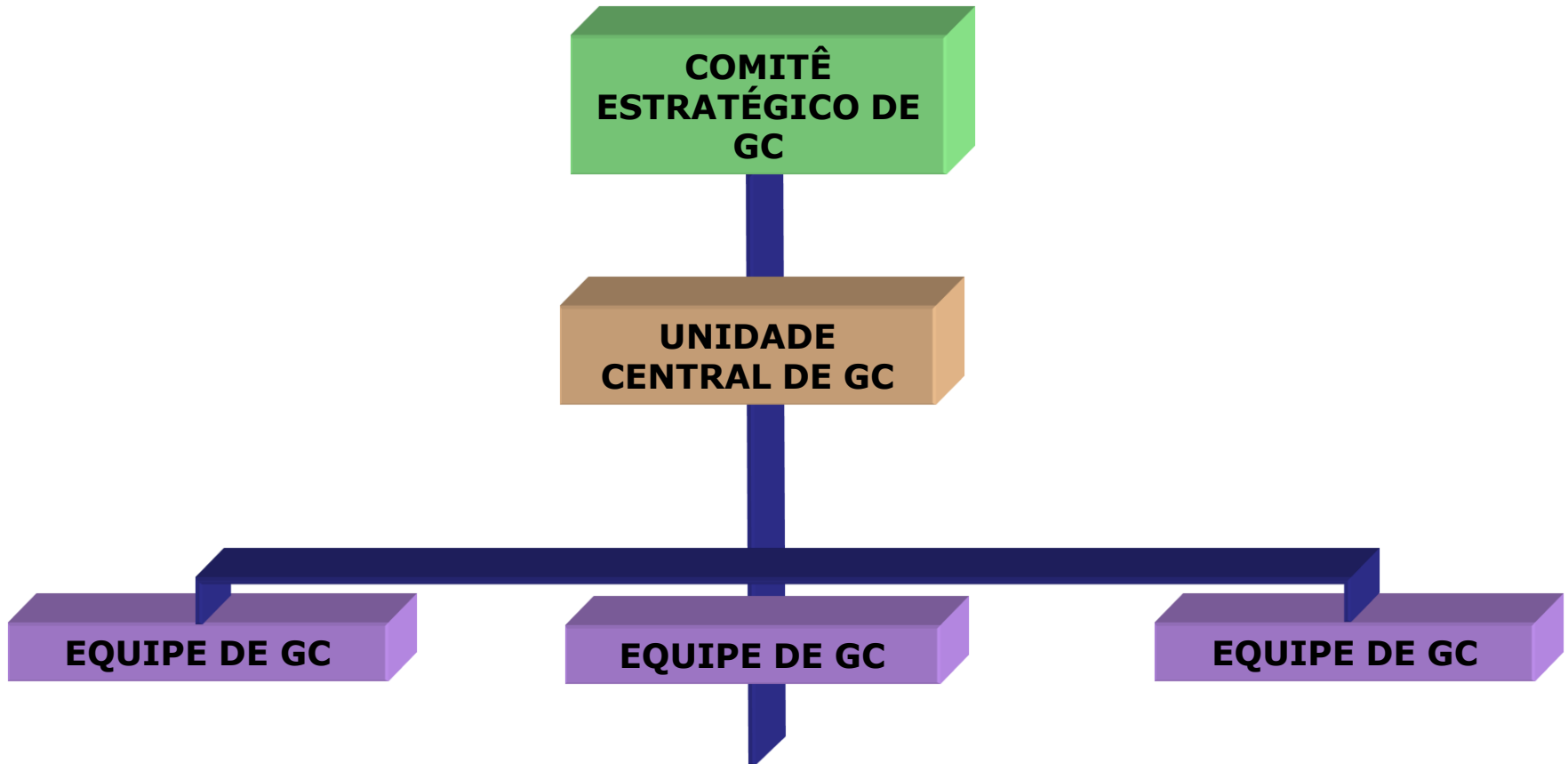
- ❑ Infosys Technologies, Ltd.,
- ❑ Asian Development Bank

Fontes: JENNEX, 2005, ADB, 2006.



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE GC

Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014





PRÁTICAS DE GC



- ❑ Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de *gestão de pessoas* que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento
- ❑ Práticas ligadas primariamente à estruturação dos *processos* organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional
- ❑ Práticas cujo foco central é a *base tecnológica e funcional* que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração

Práticas de GC



MECANISMOS DE SENSIBILIZAÇÃO



- Verifique se todos na organização sabem o que é GC, sua importância e benefícios para a organização
- Defina um quadro do que é possível fazer
- Utilize práticas de GC já existentes para harmonizar o conhecimento
- Planeje a participação da alta administração como condutora da implementação da GC em toda a organização
- Destaque os casos de sucesso no início da implementação da GC mostrando resultados para manter o entusiasmo e ampliar a participação
- Elabore um plano de comunicação (a ser elaborado na Etapa 4 – Implementar)



Etapa 2. Planejar. Como fazer

- Passo 1: definir visão, objetivos e estratégias de GC
- Passo 2: identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, interorganizacional e interorganizacional)
- Passo 3: definir a estrutura de governança e as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na organização
- Passo 4: elaborar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)



EXEMPLO DE PLANO DE GC: HOSPITAL DAS CLÍNICAS



Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)

- (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 repositório de conhecimentos com as melhores práticas de tratamento dos diversos tipos de câncer;
- (4) Reescrever prontuários médicos com o conhecimento das melhores práticas de tratamento do câncer;
- (5) Elaborar manual de treinamento para capacitar profissionais de saúde do Hospital das Clínicas.



Plano de Implementação da GC

Projetos de GC	Resultados	Cronograma		Responsáveis	Recursos Necessários
		Início	Fim		



Etapa 2. Planejar. Mãos a Obra

- Passo 3: definir a estrutura de governança e as práticas de GC e sensibilizar as pessoas na organização. Utilizar os seguintes Anexos:*
 - Anexo 7: Identificação das Práticas de GC*
 - Anexo 8: Diagnóstico das Práticas de GC já implantadas*
 - Anexo 9: Plano de Ação da GC*



Etapa 2. Planejar. Como avaliar

A organização realizou bem as atividades da Etapa 2: Planejar 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.

Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



Item	Sim	Não
Foi definida a visão de GC.		
Os objetivos de GC foram traçados.		
As estratégias de GC foram definidas.		
Os projetos de GC a serem implementados (individuais, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional) foram devidamente identificados e priorizados.		
A alta administração definiu a estrutura de governança de GC instituindo o comitê estratégico de GC, a unidade central de GC e as equipes de GC.		
A organização definiu as práticas de GC a serem implementadas.		
Foram realizados eventos para sensibilizar as pessoas na organização sobre a importância de GC.		
A organização elaborou o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)		



Esboço do Módulo

- Desenvolver competência necessária para implementar o Plano de Gestão do Conhecimento
 - Implementar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).
Etapas:
 - Etapas
 - 1ª etapa: Diagnosticar
 - 2ª etapa: Planejar
 - 3ª etapa: **Desenvolver**
 - 4ª etapa: Implementar



❑ Etapa 3. Desenvolver. O que é?

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



Etapa 3. Desenvolver. Como fazer

- Passo 1: escolher e implementar um projeto piloto
- Passo 2: avaliar o resultado do projeto piloto;
- Passo 3: utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto piloto em toda a organização



Projeto Piloto. Objetivos

- Testar a eficácia e efetividade do processo de implementação do projeto.
- Gerar informações para melhoria.
- Convencer as partes interessadas dos benefícios da mudança ou inovação. Nada convence mais do que o êxito.
- Minimizar os riscos do projeto.



Projeto Piloto. Critérios de Escolha

- Facilidade de implementação.
- Disponibilidade de recursos.
- Resultados estratégicos para a organização pública.
- Benefícios claros para os colaboradores
- Ser pré-requisito para outros projetos de GC



Etapa 3. Desenvolver. Como fazer

- Passo 1: escolher e implementar um projeto piloto.
- Passo 2: avaliar o resultado do projeto piloto.
- Passo 3: utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto piloto em toda a organização.



Projeto Piloto. Avaliação dos Resultados

- Projeto piloto = atividade de aprendizagem
- Avaliação de produto ou somativa:
 - O que foi bem?
 - O que não foi bem?
 - Quais foram os fatores que ajudaram?
 - Quais os que não ajudaram?
 - O que devemos parar de fazer?
 - O que devemos continuar fazendo?



Etapa 3. Desenvolver. Como fazer

- Passo 1: escolher e implementar um projeto piloto.
- Passo 2: avaliar o resultado do projeto piloto.
- Passo 3: utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto piloto em toda a organização.



Projeto Piloto. Utilizar os resultados para:

- Identificar o que funciona e o que não funciona.
- Ampliar o plano inicial.
- Divulgar o procedimento e o sistema utilizado.
- Como ferramenta de aprendizagem organizacional.



ETAPA 3: DESENVOLVER

Mãos a Obra

- Passo 1: Escolher e implementar um projeto piloto.*
- Passo 2: Avaliar os resultados do projeto piloto.*
- Passo 3: Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização.*



Etapa 3. Desenvolver. Como avaliar

A organização realizou bem as atividades da Etapa 3: Desenvolver 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.

Item	Sim	Não
A organização escolheu e implementou um projeto piloto.		
Os resultados do projeto piloto foram avaliados.		
As lições aprendidas com a implementação do projeto piloto foram utilizadas para implementar esse projeto em toda a organização		



Esboço do Módulo

- Desenvolver competência necessária para implementar o Plano de Gestão do Conhecimento
 - Implementar o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).
Etapas:
 - Etapas
 - 1ª etapa: Diagnosticar
 - 2ª etapa: Planejar
 - 3ª etapa: Desenvolver
 - 4ª etapa: Implementar



❑ **Etapa 4. Implementar. O que é?**

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



Etapa 4. Implementar. Como fazer

- Passo 1: Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC
- Passo 2: Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC
- Passo 3: Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC
- Passo 4: Desenvolver o plano de comunicação do PGC
- Passo 5: Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC



Processo de Implementação. Passos:

- Definir os indicadores do PGC
- Instalar a GC nos processos de trabalho
- Implantar o plano de comunicação
- Instituir o sistema de recompensa
- Implementar, monitorar e avaliar o PGC
- Usar os resultados para melhoria do processo de implementação



Fatores Críticos de Sucesso

- Alvos claros
- Apoio contínuo da alta administração
- Equipe técnica com qualificação adequada
- Gestão da mudança na cultura organizacional bem conduzida
- Efetividade no processo de implementação
- Apoio tecnológico



Etapa 4. Implementar. Como fazer

- Passo 1: Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC
- Passo 2: Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC
- Passo 3: Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC
- Passo 4: Desenvolver o plano de comunicação do PGC
- Passo 5: Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC



Para manter resultados é preciso ...

- Planejamento cuidadoso.
- Sistema de reconhecimento e recompensa.
 - Objetivo = promover a participação e manter os resultados.
 - Tipos: i) material ou psicológico; e ii) informal ou formal.
- Comprometimento.
 - Há uma evolução no grau de comprometimento das pessoas em relação à mudança



Estágio de Comprometimento	Descrição
“Observadores”: “Que novidade é esta?”	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Não estão interessadas na mudança<input type="checkbox"/> Não decidiram o que fazer em relação à mudança <input type="checkbox"/> Precisam de mais informações ou conhecer mais experiências de sucesso antes de se comprometer mais seriamente
“Conformados” “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Não querem colocar em risco seu emprego ou posição <input type="checkbox"/> Trabalham conforme as instruções recebidas.<input type="checkbox"/> Não fazem nada mais do que a orientação dada. Não tem entusiasmo.



Estágios de Comprometimento	Descrição
“Voluntários”: “Podem contar comigo”	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Oferecem ajuda porque percebem os benefícios para si e para a organização.<input type="checkbox"/> Mostram entusiasmo e declaram apoio à implementação da GC.<input type="checkbox"/> Assumem responsabilidades na execução de atividades.
“Comprometidos”: “Evangelistas”	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Tem paixão pela implementação da GC.<input type="checkbox"/> Demonstram comprometimento:<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Defendendo mudança.<input type="checkbox"/> ajudando outros a entender a importância da GC.<input type="checkbox"/> Proativos e convencendo outros.



Etapa 4. Implementar. Como fazer

- Passo 1: Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC
- Passo 2: Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC
- Passo 3: Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC
- Passo 4: Desenvolver o plano de comunicação do PGC
- Passo 5: Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC



Causas de Resistência às Iniciativas de GC

Causas	O que fazer
<input type="checkbox"/> Pessoas não sabem.	<input type="checkbox"/> É preciso informá-las.
<input type="checkbox"/> Pessoas não são capazes.	<input type="checkbox"/> Devem passar por um processo de educação e capacitação.
<input type="checkbox"/> Pessoas não querem.	<input type="checkbox"/> Precisam ser convencidas.
<input type="checkbox"/> Pessoas não acreditam.	<input type="checkbox"/> Estabelecer relação de confiança



Etapa 4. Implementar. Como fazer

- Passo 1: Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC
- Passo 2: Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC
- Passo 3: Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC
- Passo 4: Desenvolver o plano de comunicação do PGC**
- Passo 5: Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC



Elaboração do Plano. Perguntas:

- Quem é o público-alvo?
- Atualizar informações para quem?
- Relatar para quem?
- Por que elaborar o plano?
- Qual deve ser o conteúdo do plano?
- Que meio deve ser utilizado para divulgar o plano?
- Em que momento o plano deve ser divulgado?
- Como obter *feedback*?



Etapa 4. Implementar. Como fazer

- Passo 1: Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC
- Passo 2: Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC
- Passo 3: Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC
- Passo 4: Desenvolver o plano de comunicação do PGC
- Passo 5: Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC



Estratégia de Avaliação Contínua

- A estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC deve contemplar:
 - Estabelecimento de pontos de verificação.
 - Monitoramento por meio de indicadores.
 - Utilização periódica do Instrumento para a Avaliação do Grau de Maturidade em GC.
 - Publicação regular dos resultados do Plano de Gestão do Conhecimento (PGC).
 - Criação de recompensas e sanções.
 - Avaliação de produto ou somativa.



Avaliação de Produto ou Somativa

A “Avaliação de Produto ou Somativa” (AP) auxilia a “aprender depois” na medida em que ela é conduzida após a conclusão de um programa ou projeto. Essa avaliação serve para julgar o mérito e a relevância de um programa ou projeto em relação aos resultados e metas esperadas conforme critérios preestabelecidos (CHIANA, 2001, p. 18)

Conhecimento nas pessoas e redes



Adaptado do Framework da empresa British Petroleum (BP)

Ciclo Operacional de GC na APB



Ministério do
Planejamento, Orçamento
e Gestão





Avaliação de Produto ou Somativa

- ❑ Na avaliação de produto ou somativa deve-se executar as atividades da fase *Check* (verificar) do Ciclo KDCA:
 - ❑ verificar se a meta de eficiência / qualidade / efetividade social foi alcançada.
 - ❑ Verificar se o PGC foi executado conforme previsto.
- ❑ Perguntas a serem respondidas: i) Quais foram os objetivos e metas?; ii) O que nós conseguimos de fato? iii) Por que houve diferenças iv) Quais melhorias devemos introduzir da próxima vez.



Etapa 4. Implementar. Mãos a Obra

- Passo 1: Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.*
- Passo 2: Definir meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC.*
- Passo 3: Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.*
- Passo 4: Desenvolver o plano de comunicação da GC utilizando o seguinte anexo:*
 - Anexo 10: Plano de Comunicação da GC**
- Passo 5: Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação d PGC.*



Etapa 4. Implementar. Como avaliar

A organização realizou bem as atividades da Etapa 4: Implementar 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.



Item	Sim	Não
A alta administração promoveu reuniões para discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC.		
Houve definições dos meios para manter os resultados obtidos com a implementação da GC.		
A organização definiu maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC.		
Foi elaborado o plano de comunicação para divulgar o PGC.		
A estratégia de avaliação continua durante a implementação do PGC foi elaborada.		



Referências:

APO. **Knowledge Management: Facilitator's Guide**, 2009. Disponível em:
http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm.

Acessado em: 09 de dez. 2011.

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

COLLABHAN, Shaqn. *Crafting a Knowledge Strategy*.

CURLEY, Kathleen f, Kivowitz, Barbara. **The Manager's Pocket Guide to Knowledge Management**. HRD Press, Inc., 2001

DAVENPORT, Thomas H., Prusak, Laurence. **How Organizations Manage What They Know**. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts; 1998.

EUROPEAN KM FORUM. IST Project No. 2000-26393; D3.1 Standardised KM Implementation Approach © 2001



Referências:

JENNEX, Murray E. **Case Studies in Knowledge Management.** Idea Group Publishing, 2005.

KM brochure 2006 at ADB website

ROLF, Habel et al. **Primer on Knowledge Management.** Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING Singapore); 2001

RUMIZEN, Melissie C. **The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management.** John A. Woods CWL Publishing Enterprises, 2002

SKYRME, David J. First Update. Enovation International News; No. 52; July-August 2001

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



- ❑ Trabalho em Equipe (4 a 6 pessoas)
- ❑ Com base no conteúdo apresentado neste módulo, discuta as seguintes questões:
 - Escolha uma organização pública e identifique oportunidades de melhoria em cada um dos critérios do Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC
 - Identifique uma lacuna ou um problema relacionado ao conhecimento em uma organização pública e, em seguida, defina: 1) visão de GC; 2) objetivo de GC; 3) estratégia de GC; 4) indicadores dos resultados da estratégia; e 5) Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)

Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras – 2014



Critérios	Oportunidade de Melhoria
Critério 1.0: liderança em GC	
Critério 2.0: processo	
Critério 3.0: pessoas	
Critério 4.0: tecnologia	



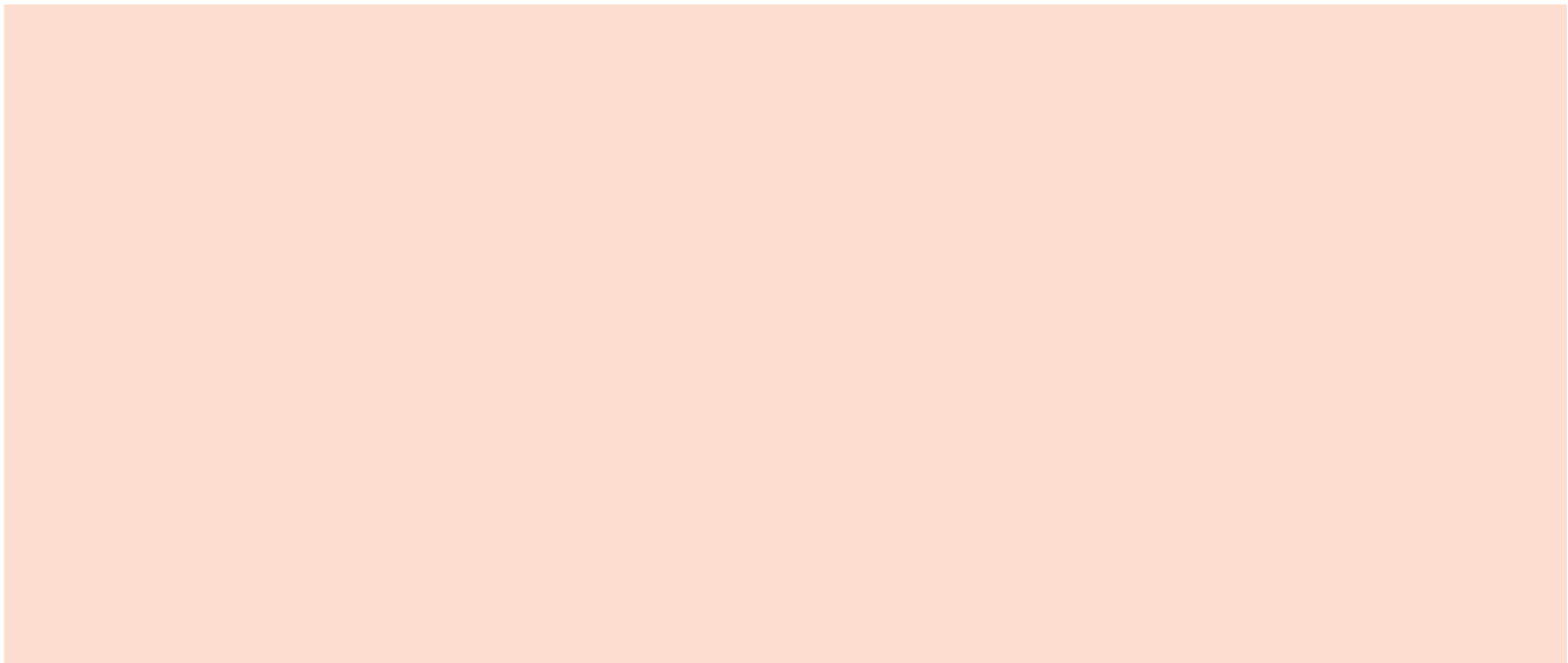
Cr�terios	Oportunidade de Melhoria
Cr�terio 5.0: processos do conhecimento	
Cr�terio 6.0: aprendizagem e inova��o	
Cr�terio 7.0: resultados da GC	



Lacuna de conhecimento

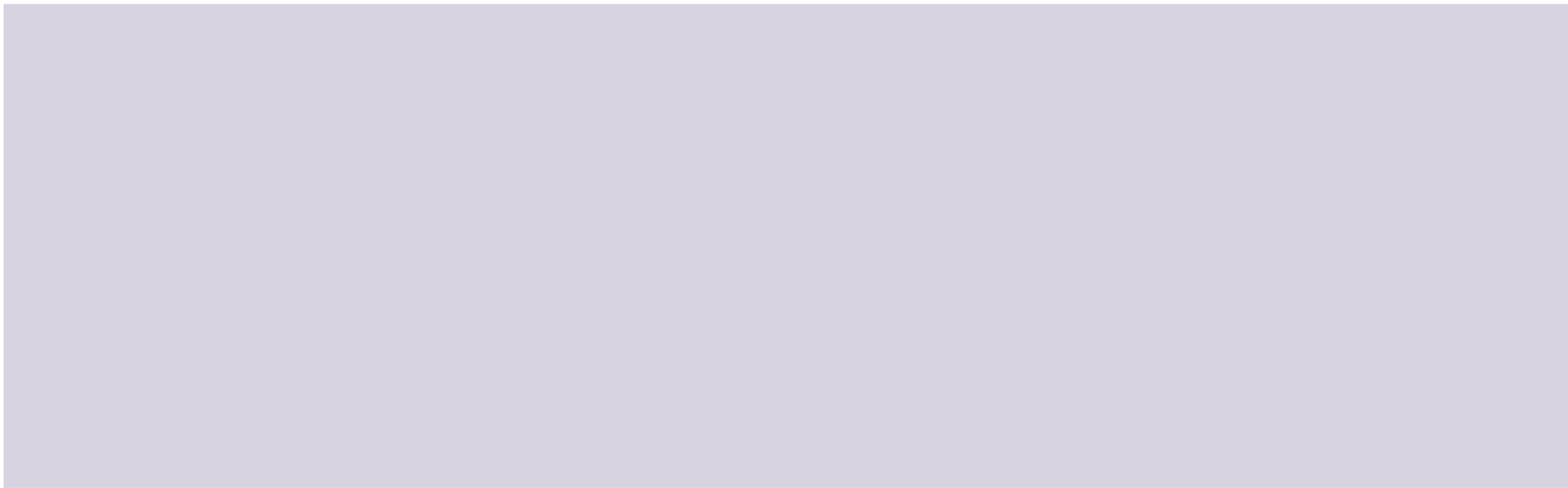


Visão de GC



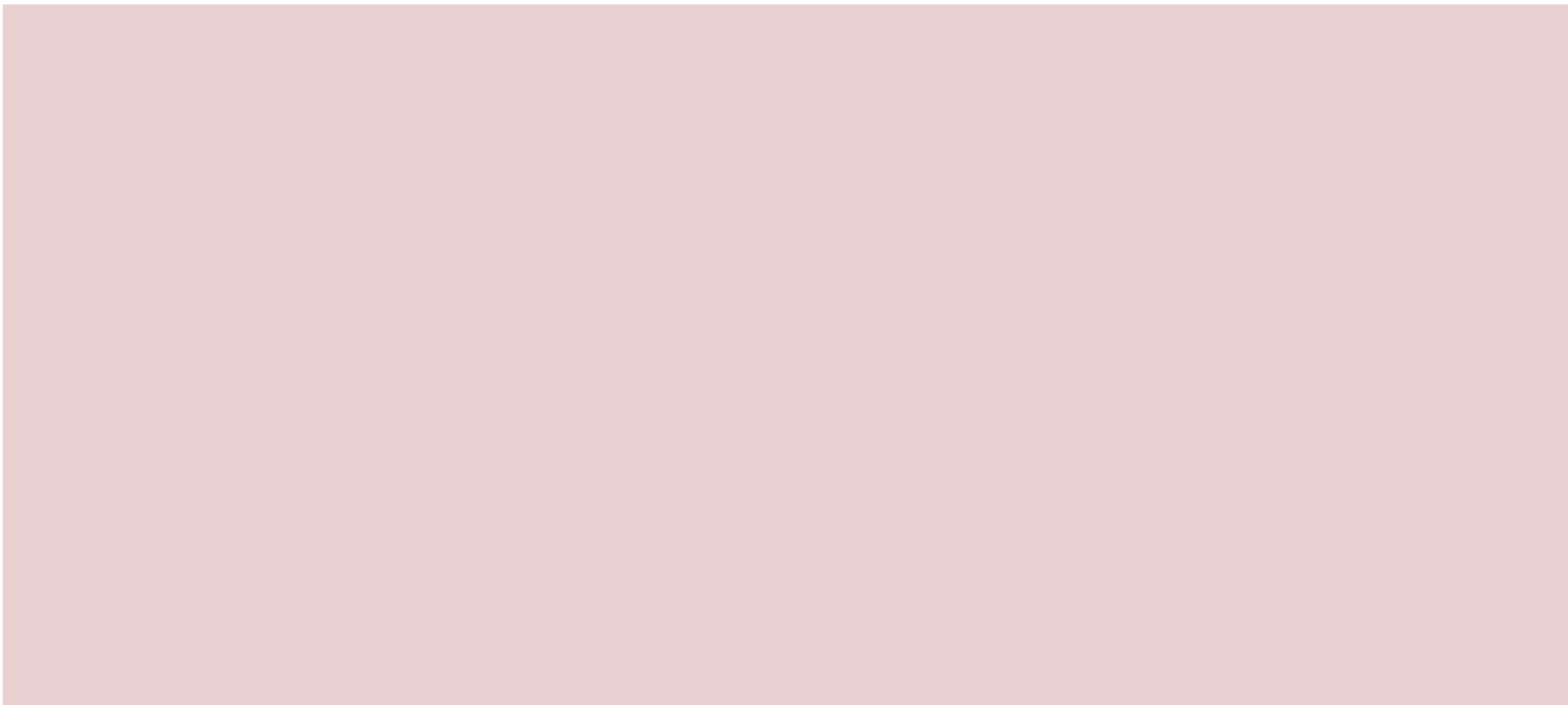


Objetivo de GC



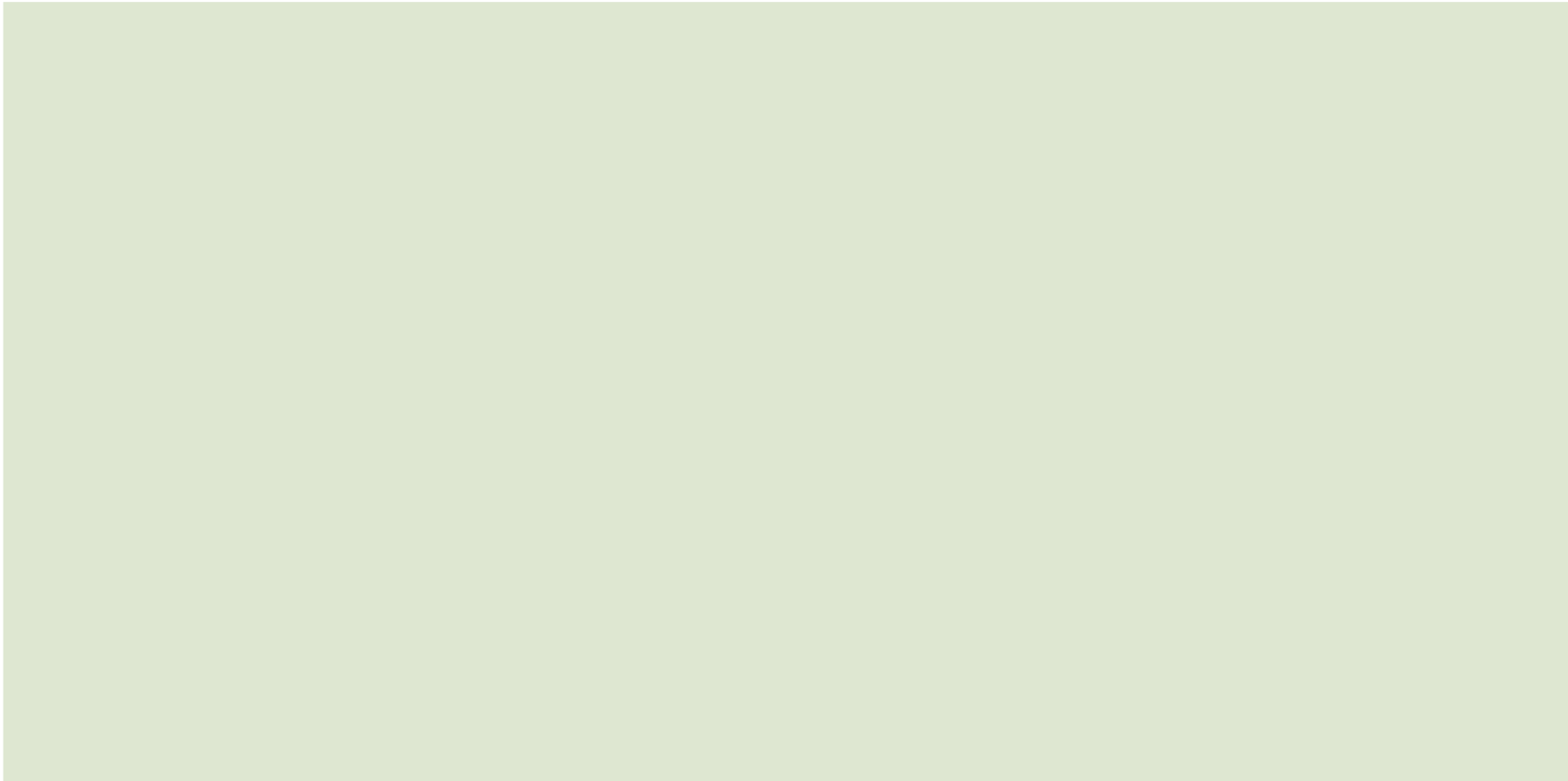


Estratégias de GC





Indicadores de Resultados da Estratégia





Plano de Gestão do Conhecimento (PGC)



Obrigado!

FIM DO MÓDULO 4

Prof. Dr. Fábio Ferreira Batista

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)

Universidade Católica de Brasília (UCB)

fabio.batista@ipea.gov.br

(61) 3315-5082

(61) 9987-7336



Fim do Curso
Gestão do Conhecimento: Teoria e Boas Práticas
MUITO OBRIGADO!

