



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) NA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS (SEF/MG): O DESAFIO DA CONSTRUÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GC ALICERÇADO NA GESTÃO ESTRATÉGICA GOVERNAMENTAL

Silvania de Cassia Alves de Oliveira
Gustavo Pires de Andrade Silva



GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) NA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS (SEF/MG): O DESAFIO DA CONSTRUÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GC ALICERÇADO NA GESTÃO ESTRATÉGICA GOVERNAMENTAL

Silvania de Cassia Alves de Oliveira
Gustavo Pires de Andrade Silva

RESUMO

Este artigo debaterá as estratégias de construção e implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento para a SEF/MG. A customização de um modelo de GC, originalmente pensado para a realidade de empresas privadas (de forma que ele se tornasse adequado às estratégias e à governança de um Órgão Público), foi um dos grandes desafios deste trabalho. Todo o processo de construção procurou, ainda, respeitar a cultura de construção compartilhada de soluções, presente na SEF/MG, implicando no envolvimento de todas as áreas da instituição. O projeto piloto desenvolvido para a implantação da metodologia de GC foi realizado por meio da caracterização, mapeamento, seleção de ferramentas e definição de um plano de ação pautado nos princípios da GC. Como resultado, a SEF detém hoje um processo de GC capaz de identificar e promover todas as ações necessárias para - conforme a necessidade - criar, adquirir, capturar, codificar, organizar, disseminar, compartilhar, reter e proteger seus conhecimentos.

Palavras-chave: Modelo. Estratégias. Governança. Gestão do Conhecimento.



ABSTRACT

This article will discuss strategies for building and deploying a model of Knowledge Management for the SEF/MG. The customization of a KM model, originally thought to the reality of private companies (so it became appropriate to the strategies and governance of a Public Agency), was one of the great challenges of this work. The entire construction process sought to respect the culture of shared construction of solutions present in SEF/MG, implying the involvement of all areas of the institution. The pilot project for the implementation of the methodology was performed by KM characterization, mapping, selection of tools and defining a plan of action guided by the principles of KM. As a result, the SEF/MG has now a KM process able to identify and promote all actions necessary to - as needed - create, acquire, capture, encode, organize, disseminate, share, protect and retain their knowledge.

Keywords: Model. Strategies. Governance. Knowledge Management.



LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estratégia de Implantação da Gestão do Conhecimento na SEF/MG...	11
Quadro 2	Conhecimentos Críticos e Corporativos da SEF/MG.....	13
Quadro 3	Escala de Maturidade.....	32
Quadro 4	Resultado do Diagnóstico de GC na SEF/MG.....	33



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Governança de GC na SEF/MG.....	18
Figura 2 – Fluxograma Governança de GC na SEF/MG.....	19
Figura 3 – Fluxograma CC.....	20



LISTA DE SIGLAS

GC	Gestão do Conhecimento
SEF/MG	Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais
SRH	Superintendência de Recursos Humanos
CC	Conhecimento Crítico
NFe	Nota Fiscal Eletrônica
PGC/SEF	Política de Gestão do Conhecimento da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais
PEGC/SEF	Plano Estratégico da Gestão do Conhecimento



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DA GC NA SEF/MG.....	9
2.1	Sensibilização e conceituação.....	11
2.2	Mapeamento de conhecimentos críticos.....	11
2.3	Método.....	14
2.4	Governança e fluxograma.....	16
2.5	Seleção do piloto.....	21
2.6	Política de GC.....	21
2.6.1	Proposta de PGC/SEF.....	22
2.7	Plano de comunicação.....	27
3	GRAU DE MATURIDADE DA SEF/MG EM GC.....	27
3.1	Critérios.....	28
3.2	Diagnóstico do grau de maturidade.....	32
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
5	REFERÊNCIAS.....	36



1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é o negócio das organizações – o que elas sabem é o que lhes garante valor – e algumas sabem lidar com esse assunto melhor do que outras, principalmente quando estamos falando de conhecimentos emergentes e inovadores (TERRA, 2005).

Com a globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelos meios de comunicação, a Gestão do Conhecimento (GC) transformou-se em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das organizações. Saber muito sobre algo não proporciona, por si só, maior poder de competição. O que faz a diferença é o conhecimento aliado a sua gestão (LUCHESE, 2012).

A GC é um conceito novo – entretanto, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações (BATISTA, 2004). Muitas instituições não conhecem ou utilizam o termo “Gestão do Conhecimento”; todavia, executam processos com a utilização de técnicas e ferramentas que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento.

A utilização da Gestão do Conhecimento (GC) no setor público é uma estratégia de um novo caminho para o melhor desempenho e para o melhor relacionamento interno e externo das organizações desse setor (FRESNEDA & GONÇALVES, 2007).

O objetivo deste trabalho é apresentar os desafios da implantação do processo de GC em organização pública no Governo do Estado de Minas Gerais - a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF/MG), assim como o método, os conceitos utilizados e a sua importância para a Administração Pública. Procura-se, ainda, detalhar o método utilizado e demonstrar que a finalidade da GC em organizações públicas deve ser vista de forma mais ampla que em empresas do setor privado. Com o presente estudo, pretende-se oferecer subsídios para trabalhos em realização na Administração Pública.



2 ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO DA GC NA SEF/MG

Existiam muitas iniciativas de GC na SEF/MG, conduzidas de forma isolada e pouco sinérgica, que apontavam para a necessidade da adoção de um modelo que pudesse integrar processos e suportar futuras inovações nessa área.

A GC teve início na SEF/MG em 2008, com a inserção de indicadores no Mapa Estratégico, após serem identificadas as necessidades de melhoria de processos, disseminação e prevenção da perda dos conhecimentos da SEF/MG (que ocorre com a saída de servidores). Em 2009 foi inserido no Mapa Estratégico o objetivo “Promover a GC”, com indicadores que mediam o grau de disseminação do conhecimento organizacional.

Por se tratar de tema que envolve pessoas e mudança de cultura e considerando que pessoas constituem o único fator para aceleração do desenvolvimento de conhecimento que não é finito e não se torna obsoleto (UNDESA, 2005), coube à Superintendência de Recursos Humanos (SRH) a implantação do Projeto de GC na SEF/MG.

O projeto foi construído com a proposta de implantação de um modelo de GC alinhado à missão, visão, valores e objetivos da SEF/MG.

Com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento do Projeto, foi contratada uma consultoria técnica especializada (consórcio FIA/TerraForum) para:

- Identificar estratégias de implantação da GC na SEF/MG;
- Elaborar diagnóstico junto às unidades e ao corpo gerencial, colher expectativas, identificar trabalhos em andamento, direcionar a implantação de um modelo de GC no âmbito da SEF/MG;
- Identificar, em conjunto com a SRH e com a Equipe Multifuncional (criada com representantes das diversas unidades da SEF/MG), as etapas a serem seguidas;
- Identificar pessoas e setores responsáveis pela implantação de cada etapa do modelo de GC proposto;
- Disseminar, em conjunto com a SRH, o Modelo de GC na SEF/MG;
- Realizar projeto piloto em 1 (um) processo de grande relevância a ser definido, com a finalidade de transmissão da metodologia para a equipe da SEF/MG.



Foi criada a Equipe Multifuncional para dar o suporte ao projeto, identificar elementos para a construção de um modelo de GC com características adequadas aos processos da SEF/MG e alinhado com sua visão de futuro. Formada com 12 servidores, entre gerentes e assessores diretos dos Subsecretários, Superintendentes de Unidades da Capital e servidores da SRH, a equipe privilegiou a identificação de pessoas com um perfil crítico e participativo. Coube aos integrantes as seguintes competências em todas as etapas do projeto:

- Contribuir para a construção e adequação de uma metodologia de GC na SEF/MG, validando os trabalhos originados do projeto;
- Identificar, relacionar, descrever as etapas para a implantação da GC na SEF/MG;
- Especificar, qualificar, quantificar e atribuir papéis aos servidores e unidades envolvidas no processo de implantação da GC na SEF/MG, pertinentes aos conhecimentos definidos como críticos;
- Assimilar as práticas e/ou ferramentas de tecnologia da informação que poderão ser utilizadas na implantação da GC na SEF/MG, cuja orientação foi repassada pela consultoria;
- Implantar, em parceria com a consultoria, projeto piloto realizado com um processo de conhecimento crítico da área fim, de grande relevância, de complexidade moderada e com aplicabilidade para toda a metodologia proposta;
- Apoiar as unidades da SEF/MG na definição dos conhecimentos necessários à aplicação da metodologia e na implantação dos trabalhos de GC.

Essa equipe dedicou parte de seu tempo, durante oito meses, para participar de diversas reuniões com a consultoria, no intuito de compreender melhor a GC em termos conceituais, em relação aos seus propósitos e ganhos para a instituição e para as pessoas, avaliar as dificuldades na sua implantação e auxiliar na elaboração dos procedimentos relativos à governança.

No início dos trabalhos, foi proposta a estratégia de implantação da GC na SEF/MG, dividida em 6 etapas, conforme apresentamos a seguir:



Quadro 1 – Estratégia de Implantação da Gestão do Conhecimento na SEF/MG

1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	4ª Etapa	5ª Etapa	6ª Etapa
SENSIBILIZAÇÃO	CONCEITUAÇÃO	DIAGNÓSTICO	METODOLOGIA	POLÍTICA	COMUNICAÇÃO
Sensibilizar liderança e equipe para conduzir a GC na SEF/MG	Nivelar conceitos relacionados à GC	Mapear os Conhecimentos Críticos	Definir a metodologia para a SEF/MG e aplicar em um Conhecimento Crítico	Elaborar política contendo estratégias e diretrizes de GC na SEF/MG	Implantar Plano de Comunicação

Fonte: Manual Metodologia de GC na SEF - TerraForum 2011

2.1 Sensibilização e conceituação

As ações de sensibilização e apresentação de conceitos tiveram como objetivos disseminar conceitos e métodos, apresentar os principais objetivos do projeto, alinhar expectativas, engajar os colaboradores no tema e informar da importância de um processo de GC para melhorar o desempenho organizacional.

Foram realizadas diversas reuniões com a participação de Secretário, Subsecretário, Chefia de Gabinete, Gerentes, Diretores e Assessores, bem como um seminário para cerca de 300 servidores.

2.2 Mapeamento de conhecimentos críticos

Esta etapa teve como principais ações:

- O mapeamento dos Conhecimentos Críticos (CC) relacionados aos processos e projetos estratégicos das unidades administrativas;
- A indicação dos desafios dos processos e projetos estratégicos frente às dimensões do Conhecimento Crítico;
- O levantamento de trabalhos, iniciativas e projetos de GC;
- O mapeamento dos conhecimentos provenientes de fontes externas e críticos para a unidade.

Para tanto, utilizou-se os seguintes conceitos:

Conhecimento Crítico é todo conhecimento relevante para a execução da estratégia, difícil de ser recuperado e que, quando trabalhado, reduz riscos significativos para a operação, garantindo a perenidade da organização.



▪ **Dimensões do Conhecimento Crítico:**

- ✓ **Criar/adquirir** - Processos ou atividades relacionadas a inovação e a combinação de conhecimentos para a criação de novos conhecimentos. Ex. elaboração e desenvolvimento de estratégias e metodologias; atividades de ideação; processos de pesquisa e de gestão da inovação.
- ✓ **Capturar/codificar:** Processos ou atividades relacionadas à identificação, codificação/explicitação de conhecimentos, interna ou externamente. Ex.: contratação de cursos ou consultorias; mapeamento de processos; manualização de procedimentos; gravação de procedimentos em vídeo ou áudio.
- ✓ **Organizar:** Processos ou atividades relacionadas à classificação, organização de conhecimentos, visando a facilitar seu armazenamento, associação ou acessibilidade. Ex.: classificação de documentos em torno de assuntos; organização de fontes de conhecimento em torno de temas etc.
- ✓ **Compartilhar:** Atividades que promovem a interação e o trabalho conjunto visando à transmissão de conhecimentos predominantemente tácitos entre pessoas e equipes. Ex.: atividades mestre-aprendiz; discussões em grupos de trabalho, comunidades de aprendizagem e comunidades de prática, etc.
- ✓ **Disseminar:** Processos ou atividades que promovem a disponibilização e a distribuição de conteúdos (conhecimentos explícitos) entre pessoas, equipes e organizações. Ex.: publicação de manuais, apostilas, artigos, gráficos e ilustrações; disponibilização de gravações de áudio e/ou vídeo.
- ✓ **Proteger/reter:** Processos ou atividades relacionadas à retenção e proteção de conhecimentos tácitos relevantes para a organização. Ex.: atividades de tutoria, coaching e mentoring, etc.

Foram elaborados roteiros de entrevistas exploratórias realizadas com as lideranças e assessores. As entrevistas aconteceram com representantes das Superintendências da Subsecretaria da Receita, das Superintendências da Subsecretaria do Tesouro, das Superintendências das Áreas Meio e das áreas



vinculadas ao Gabinete do Secretário. Foram discutidas: as competências de cada unidade; os processos, produtos e conhecimentos internos e externos vinculados; indicadores, metas e resultados. Estas entrevistas serviram de base para a explicitação dos CC, identificação dos desafios de GC face as Dimensões dos Conhecimentos Críticos.

As informações foram registradas e encaminhadas às Unidades Administrativas para validação. Como produto, foram mapeados 167 CC.

Após o mapeamento, os CC foram priorizados pela alta liderança das grandes áreas da SEF/MG (Gabinete, Receita, Tesouro, Unidades de Apoio). A priorização foi realizada para definir quais conhecimentos serão tratados ao nível corporativo, isto é, dependerão de mais investimento e monitoramento pela alta gestão, terão soluções mais robustas de alto impacto e alto grau de complexidade de implantação. Os Conhecimentos Críticos não priorizados serão tratados diretamente pelas Unidades Administrativas.

Para priorização as unidades avaliaram e pontuaram com notas que variam de 1 (pouca aderência) a 5 (total aderência) cada CC, mediante os critérios:

- Ligação com os objetivos estratégicos;
- Disponibilidade do conhecimento no mercado;
- Transversalidade (várias áreas impactadas);
- Risco de perda eminente (número de detentores do CC, número de servidores prestes a se aposentar);
- Cumprimento de uma determinação legal;
- Risco operacional grave (probabilidade de interrupção da atividade).

Como resultado dessa etapa, a SEF/MG possui um livro contendo o detalhamento dos CC com os principais desafios e práticas de GC existentes nas Unidades Administrativas.

Quadro 2 – Conhecimento Críticos e Corporativos da SEF/MG

UNIDADE	TOTAL DE CC	CC CORPORATIVOS	CC TRATADOS PELAS UNIDADES
GAB SEF/MG	27	2	25
ÁREAS DE APOIO (MEIO)	20	3	17
TESOURO	49	5	44
RECEITA	71	6	65

Fonte: Manual Metodologia de GC na SEF - TerraForum 2011



2.3 Método

O método de trabalho da aplicação da GC nos CC tem como produto final a elaboração de um Plano de Ação que a Unidade detentora do CC deve seguir para que seja feita a gestão daquele conhecimento.

Para que possamos alcançar isso o trabalho é feito em seis etapas.

A primeira etapa consiste em selecionar, na unidade administrativa, o CC que atende aos critérios estabelecidos no processo de mapeamento. É importante que os gerentes da unidade percebam a diferença entre um conhecimento importante para o negócio e um conhecimento crítico para o negócio em face da GC. Pode ser que o conhecimento apresentado para o trabalho seja extremamente estratégico, esteja relacionado intimamente ao sucesso dos resultados da unidade, mas esteja bem explicitado, com manuais e procedimentos construídos, práticas de compartilhamento estabelecidas e processos de sucessão constituídos. Isto nos indica que a força de trabalho de GC deve buscar outro conhecimento importante que esteja em risco crítico quando o analisamos sob o olhar da GC.

Na segunda etapa busca-se compreender o CC de forma profunda visando o entendimento da situação atual e estipular a situação desejada frente a seis aspectos (cada um com algumas variáveis), são eles:

- Característica do Conhecimento:
 - ✓ Abrangência: se é específica ou sistêmica;
 - ✓ Evolução: se não mutável ou mutável;
 - ✓ Natureza: se abrange uma disciplina ou é multidisciplinar;
 - ✓ Governança: se não está definida ou está plenamente definida.
- Negócio:
 - ✓ Necessidade por profissionais: se é alta ou baixa;
 - ✓ Disponibilidade de profissionais: se é alta ou baixa.
- Criação:
 - ✓ Domínio: se está em fase embrionária ou está perfeitamente dominado;
 - ✓ Velocidade de evolução interna: se é lenta ou rápida;
 - ✓ Tempo para a formação interna de profissionais: se é necessário um curto prazo ou um longo prazo para que seja completa;
 - ✓ Processo de aprendizagem: caso a aprendizagem se dê por experiência ou por processos formais de capacitação.



- **Codificação e Organização:**
 - ✓ Explicitação do conhecimento: se os processos relativos a este conhecimento estão em estágios tácitos ou se estão bem explicitados;
 - ✓ Grau de complexidade: se este conhecimento é simples ou complexo;
 - ✓ Grau de organização do conhecimento: se o nível de organização deste conhecimento é considerado baixo ou alto.
- **Compartilhamento e Disseminação:**
 - ✓ Usuários do conhecimento: se os usuários estão no nível operacional ou estão no nível estratégico;
 - ✓ Centralização do conhecimento (áreas): se este conhecimento está centralizado ou descentralizado;
 - ✓ Importância dada ao relacionamento interno: se o relacionamento interno é considerado de baixa ou alta importância;
 - ✓ Importância dada ao relacionamento externo: se o relacionamento interno é considerado de baixa ou alta importância.
- **Proteção:**
 - ✓ Risco de perda (aposentadoria/mercado/etc.): se o risco de perda dos profissionais é baixo ou alto;
 - ✓ Localização: se este conhecimento está localizado dentro da estrutura organizacional ou fora dela;
 - ✓ Concentração: se este conhecimento se concentra em poucas pessoas ou está disperso em muitas pessoas;
 - ✓ Necessidade de proteção e permissão de acesso: se existe a necessidade de baixa proteção ou alta proteção.

Nesta etapa é definida a equipe de profissionais que atuarão no desenho dos processos de GC aplicados a este CC. São realizadas reuniões com esta equipe para apresentação de conceitos de GC, qual será a metodologia e os objetivos para a construção do Plano de Ação de GC.

A terceira etapa do processo é eleger métodos e/ou ferramentas para suportar as demandas de GC frente aos desafios estabelecidos no Mapeamento do CC e na análise dos aspectos constituída na segunda etapa do método. Uma vez concluído este processo é feita uma priorização daqueles métodos e/ou ferramentas relacionando a importância de cada um deles frente a facilidade de implantação dos mesmos.



A quarta etapa consiste na constituição do Plano de Ação de GC. Nesta fase são elaboradas as ações, definição de critérios de qualidade e metas, definição do cronograma de implantação e a definição de papéis e responsabilidades no processo de GC bem como a negociação da alocação de recursos. É neste momento que é iniciada a efetiva implantação da GC.

A quinta etapa consiste em acompanhar as ações implantadas e o cumprimento das metas estabelecidas. É também importante verificar se a governança constituída está sendo executada. Nesta etapa são captados e disseminados os aprendizados e as boas práticas de GC.

A sexta e última etapa consiste em revisar as ações, processos ou ferramentas de GC implantadas. É imprescindível que o processo de GC esteja sempre alinhado à estratégia da organização, então é necessário sempre rever as metas, indicadores, processo e governança estabelecidas para que os mesmos conduzam a unidade administrativa aos resultados esperados.

2.4 Governança e fluxograma

Para a elaboração da estrutura de governança em GC é fundamental ter clareza dos objetivos estratégicos e dos principais tomadores de decisão, tanto do nível estratégico, como dos níveis operacional e tático. Foram seguidas as seguintes etapas para a elaboração do modelo de governança em GC:

- Buscar benchmarking em outros modelos de governança na GC.
- Compreender os objetivos estratégicos da organização e onde que a GC estará inserida dentro deste contexto.
- Identificar pessoas chave dentro da organização para patrocinar e apoiar a estrutura de governança.
- Identificar os principais tomadores de decisão que farão parte do modelo de governança.
- Definir ações e responsabilidades de GC para todos os níveis da governança.
- Definir periodicidade para a execução das ações.
- Compartilhar o modelo de governança com toda organização.



A partir da apresentação dos conceitos iniciais, a estrutura de governança foi estabelecida pela Equipe Multifuncional e a Área Líder. Uma vez identificadas e caracterizadas as instâncias, atribuições e responsabilidades, foi realizado o relacionamento/cruzamento de cada instância com suas respectivas ações. O papel de cada instância foi estabelecido assim:

- **Comitê de Governança:** Apoiar institucionalmente a GC; informar-se sobre metas traçadas e resultados obtidos; validar definições estratégicas e táticas.
- **Comitê de Pessoas:** Atuar como instância consultiva e fornecer subsídios ao Comitê de Governança para a tomada de decisões estratégicas de Gestão do Conhecimento.
- **Área Líder de GC:** Liderar o processo de definição e revisão da estratégia organizacional de GC, planejamento da Governança e definição do Foco Estratégico. Tem papel de liderança no processo de priorização de conhecimentos críticos, caracterização, planejamento e implantação de métodos e ferramentas.
- **Equipe Multifuncional de GC:** Propor e garantir a implantação da estratégia de GC propor a governança, instrumentalização e adoção de metodologias.
- **Gerente da Unidade:** Mapear os conhecimentos críticos da unidade; promover ações de reconhecimento, valorização e incentivo à cultura da colaboração; validar as ações de mapeamento, priorização e implantação de métodos e ferramentas de GC.
- **Multiplicador de GC:** Difundir conceitos de GC para sua unidade; promover ações de sensibilização e incentivo à cultura do conhecimento; liderar as atividades de mapeamento dos conhecimentos críticos, priorização e implantação de ferramentas.
- **Equipe de Trabalho por C.C.:** Executar o processo de caracterização dos conhecimentos críticos, planejamento de ações e ferramentas de GC.
- **Áreas de Suporte:** As responsabilidades e ações da área de suporte variam de acordo com as demandas provenientes das instâncias de planejamento e execução.



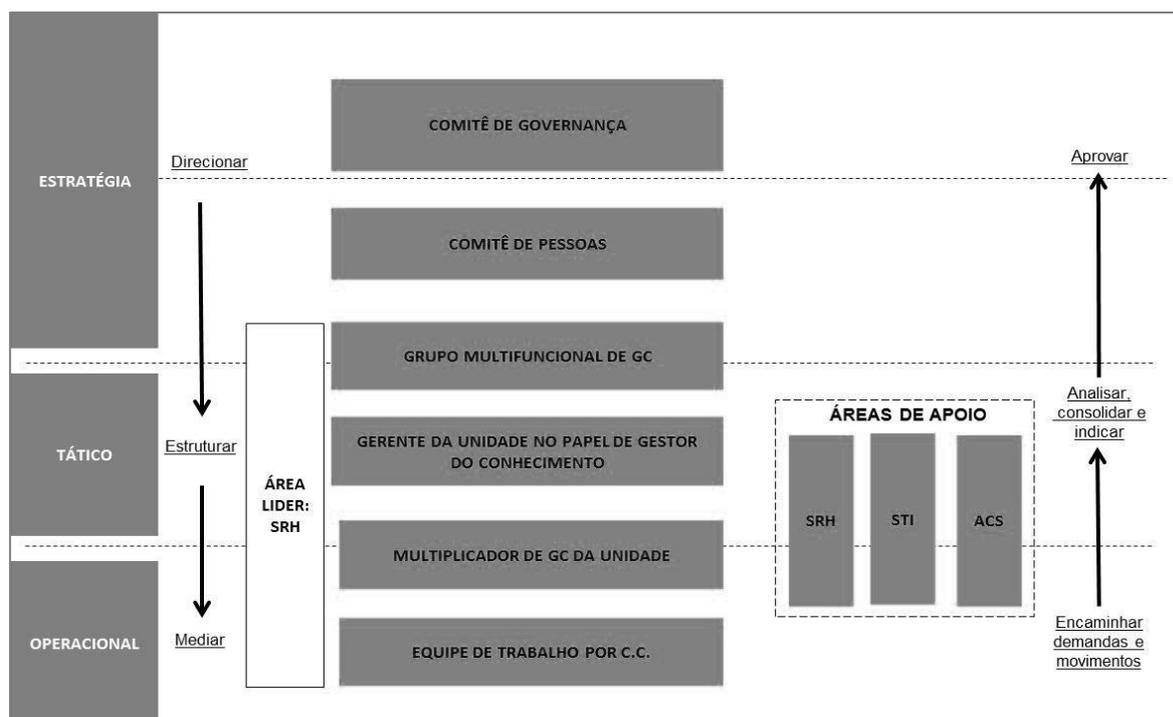


Figura 1 – Governança de GC na SEF/MG

Uma vez determinada a Governança interna da GC na SEF/MG foram construídos os fluxos decisórios das ações relacionadas à Governança e aos processos de trabalho por CC.



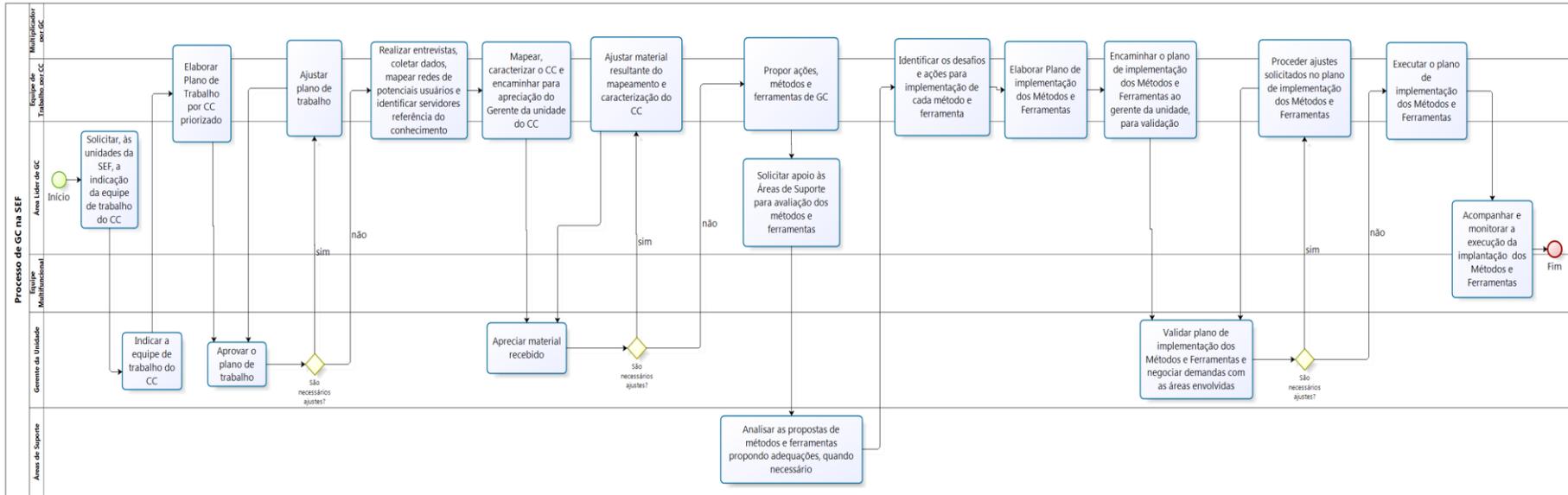


Figura 3 – Fluxograma CC



2.5 Seleção do piloto

O Piloto foi um CC selecionado para ser trabalhado com a consultoria tendo como objetivo repassar a metodologia para a equipe da SEF/MG, de forma a que ela pudesse ser replicada nos próximos ciclos de GC. Para a definição do piloto de GC, buscou-se um CC que se enquadrasse nos critérios de seleção estabelecidos:

- Alta Relevância.
- Logística Simplificada.
- Complexidade Moderada.
- Disponibilidade da área.

Com o intuito de auxiliar a decisão do Comitê de Governança, o grupo chegou a um consenso sobre a recomendação do Piloto e o escolhido pela equipe foi a Nota Fiscal Eletrônica (NFe). A escolha se deve ao fato de que o conhecimento é extremamente estratégico, com interface nas diversas áreas da SEF/MG, garantindo maior transversalidade da atividade e maior audiência ao projeto, sendo esta última bastante positiva na perspectiva da sensibilização para o estabelecimento da GC.

Os trabalhos duraram cerca de 2 meses, a etapa foi concluída com seleção e priorização de métodos e ferramentas de GC. Como resultados a SEF/MG aprofundou o método de GC; adquiriu visão integrada do conhecimento relativo à NFe; detalhou o conhecimento com a caracterização e o alinhamento face aos desafios; selecionou ferramentas para trabalhar o conhecimento. Ao final, foi elaborado um plano de ação para a NFe, que se encontra em execução.

2.6 Política de GC

As iniciativas isoladas, os esforços pulverizados; a ausência de comunicação, ausência de capacitação e do compartilhamento de informações (internamente e entre as organizações) sobre as práticas de GC e finalmente o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, chefias intermediárias e servidores de maneira geral demonstraram que para ocorrer a massificação da GC na SEF/MG uma política de GC faz-se necessária.



BATISTA et al. (2005) enfatiza a importância do estabelecimento de uma política de Gestão do Conhecimento para a sua efetiva institucionalização nas organizações públicas da administração direta.

A área líder e a equipe multifuncional elaboraram uma proposta da Política de GC, contendo diretrizes e estratégias, definição de conceitos, atores envolvidos no processo e o papel dos mesmos frente ao processo. Durante as discussões foi publicada Resolução instituindo a Política de GC no âmbito da Administração Direta e Indireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, na qual são definidos diretrizes e normas para a implantação da GC no Estado.

A proposta para a SEF/MG está sendo revisada em 2013 e adequada à Política Estadual.

2.6.1 Proposta da PGC/SEF

A proposta de Política de Gestão do Conhecimento da SEF/MG (PGC/SEF) apresentada a seguir foi construída a partir das diretrizes estabelecidas pelo Comitê de Governança.

Art. 1º Fica instituída a PGC/SEF, a ser observada por todas as unidades da SEF/MG, com as seguintes finalidades:

- I – agregar valor aos serviços públicos oferecidos pela SEF/MG;
- II – aprimorar o atendimento aos seus clientes internos e externos;
- III – promover a retenção e proteção do conhecimento gerado por seus servidores;
- IV – promover a transparência da gestão pública no tocante aos processos de trabalho em que atua;
- V – estimular a inovação governamental na SEF/MG;
- VI – subsidiar o processo de tomada de decisão governamental na SEF/MG;
- VII – incrementar a produtividade do trabalho dos seus servidores.

Art. 2º São diretrizes da PGC/SEF:

- I – a estruturação e democratização do acesso aos conhecimentos gerados no âmbito da SEF/MG;
- II – a promoção de uma cultura de aprendizado contínuo e de colaboração organizacionais;



III – a consonância com as melhores práticas de gestão do conhecimento disponíveis no mercado;

IV – a adoção de métodos participativos;

V – a utilização de modernas e inovadoras ferramentas e aplicações de Tecnologias de Informação e Comunicação;

VI – a interação com a sociedade civil;

VII – o desenvolvimento de ações de capacitação com foco em GC.

Art. 3º Para os fins desta Resolução entende-se por GC, o conjunto de processos sistematizados, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores fazendários em criar, adquirir, codificar, registrar, organizar, disseminar, compartilhar, reter, proteger e recuperar informações e conhecimentos que podem servir para a tomada de decisões e para a gestão de políticas institucionais e processos de trabalho visando gerar melhores resultados.

Art. 4º São norteadores ou balizadores da GC na SEF/MG:

I – a geração de valor público;

II – a qualidade no atendimento ao cidadão/cliente;

III – a proteção do conhecimento público;

IV – a transparência da gestão pública;

V – o estímulo à inovação;

VI – a busca por resultados cada vez melhores;

VII – a efetividade dos serviços prestados;

VIII – a democratização ao acesso à informação;

IX – a gestão participativa;

X – a interação com a sociedade civil.

Art. 5º Para os fins desta Resolução entende-se por Plano Estratégico da Gestão do Conhecimento – PEGC/SEF, o documento que sintetiza as estratégias e diretrizes de Gestão do Conhecimento de curto, médio e longo prazos, o Plano de Comunicação e o Plano de Gestão de Mudança. Contempla ainda a metodologia utilizada no piloto do Projeto de GC na SEF/MG, os CC Mapeados, o Fluxograma de GC na SEF/MG e de Gestão do CC. Este Plano é o documento balizador para a implantação efetiva da GC nas diversas unidades da SEF/MG.



Art. 6º Para os fins desta Resolução entende-se por CC, todo conhecimento difícil de ser recuperado, que reduz riscos significativos para os processos de trabalho, que é fundamental para a execução da estratégia e que garante a perenidade e relevância da organização em seu ambiente de atuação.

Art. 7º Para os fins desta Resolução identifica-se como atores no processo de GC na SEF/MG:

I – o Comitê de Governança, constituído pelo Secretário, Secretário-Adjunto, Subsecretários e Chefe de Gabinete;

II – o Comitê de Pessoas, comitê consultivo do Comitê de Governança, constituído 01 representante da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação – AGEI, que será o Coordenador do Comitê, 01 representante do Gabinete do Secretário, 02 representantes das unidades ligadas ao Secretário-Adjunto, 02 representantes da Subsecretaria do Tesouro Estadual, 03 representantes da Subsecretaria da Receita Estadual.

III – os membros da SEF/MG no Comitê Executivo Estadual indicados pelo Secretário de Fazenda;

IV – a Área Líder de GC, SRH da SEF/MG;

V – a Equipe Multifuncional, equipe de servidores definida por Ordem de Serviço constituída por servidores representantes de toda a SEF/MG.

VI – o Gerente da Unidade, titular de unidade administrativa da SEF/MG;

VII - o Multiplicador de GC, servidor indicado pelo Gerente da Unidade como representante de GC;

VIII – a Equipe de Trabalho por CC, equipe constituída por servidores envolvidos com um determinado processo de trabalho e que irá atuar na gestão dos CC envolvidos;

IX – as Áreas de Suporte, Assessoria de Comunicação - ACS, Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação - AGEI, Superintendência de Tecnologia da Informação – STI, SRH.

Parágrafo Único – Os Membros do Comitê Executivo Estadual passam a integrar a Equipe Multifuncional que trata a Ordem de Serviço que a institui.

Art. 8º Os membros da SEF/MG no Comitê Executivo Estadual terão as seguintes competências:



- I – identificar as necessidades de GC no âmbito da SEF/MG com a colaboração da Equipe Multifuncional;
- II – propor, juntamente com a Equipe Multifuncional, a política, a estratégia e as diretrizes de GC, alinhadas à gestão da SEF/MG;
- III – mapear, juntamente com a Equipe Multifuncional, e avaliar os desafios organizacionais relacionados à GC;
- IV – definir e priorizar as práticas de gestão do conhecimento para o atendimento das necessidades identificadas na SEF/MG, com a colaboração da Área Líder de GC;
- V – alinhar a GC com a Gestão Estratégica da SEF/MG, com a colaboração da Equipe Multifuncional;
- VI – elaborar e divulgar relatório semestral de monitoramento do PEGC/SEF;
- VII – elaborar e divulgar relatório anual de avaliação do PEGC/SEF;
- VIII – realizar benchmarking com demais órgãos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional e com a iniciativa privada;
- IX – participar do Comitê Executivo Estadual representando a SEF/MG.

Art. 9º A Área Líder terá as seguintes competências:

- I – orientar as unidades na definição do seu Plano de GC;
- II – promover a disseminação da Política de GC na SEF/MG;
- III – acompanhar a implantação do PEGC/SEF nas Unidades da SEF/MG;
- IV – mensurar resultados e benefícios da implantação do PEGC/SEF nas Unidades da SEF/MG.

Art. 10º O Comitê de Governança será responsável por definir as diretrizes de GC na SEF/MG, validar a Política, o PEGC/SEF, a priorização dos CC e apoiar a implantação de GC na SEF/MG.

Art. 11º O Comitê de Pessoas tem como atribuições elaborar subsídios ao Comitê de Governança para a tomada de decisões estratégicas, e será responsável pela apreciação das propostas elaboradas pela Equipe Multifuncional de GC a serem validadas pelo Comitê de Governança.

Art. 12º A Equipe Multifuncional tem as seguintes atribuições:

- I – colaborar na identificação das necessidades de GC no âmbito da SEF/MG;



II – colaborar na definição e priorização de ações para o atendimento das necessidades identificadas;

III – colaborar com a proposição da política, a estratégia e as diretrizes de GC, alinhadas à gestão da SEF/MG;

IV – colaborar com o mapeamento e avaliação dos desafios organizacionais relacionados à GC;

V – identificar e priorizar os CC;

VI – propor as métricas, indicadores e metas do processo de GC;

VII – elaborar os planos de comunicação e de gestão de mudança da GC;

VIII – apoiar a Área Líder na identificação, priorização, e implantação de métodos, ações e ferramentas de GC;

IX – atuar, em apoio a Área Líder, na avaliação, revisão de modelo, processos, ações e ferramentas relacionadas à GC.

Art. 13º O Gerente da Unidade será responsável por articular as ações de implantação da GC nos processos de trabalho nos quais a Unidade Administrativa atua, em relação aos CC identificados.

Art. 14º O Multiplicador de GC será o interlocutor, incentivador, facilitador e fomentador das atividades relacionadas à GC em sua unidade de exercício.

Art. 15º A Equipe de Trabalho por CC será responsável por executar o processo de caracterização dos CC, planejamento de ações e implantação das ferramentas de GC.

Art. 16º As Áreas de Suporte têm por responsabilidade dar suporte, em sua área de competência, à implantação das ações de GC na SEF/MG, de acordo com as demandas provenientes do PEGC/SEF.

Art. 17º - As unidades administrativas da SEF deverão priorizar, fazendo constar no Plano Anual de Formação Profissional, ações de capacitação dos servidores fazendários nas áreas de GC.

Art. 18º - A SEF/MG deverá contemplar em seus programas e ações, as atividades e recursos orçamentários destinados ao planejamento, execução, monitoramento, acompanhamento e avaliação das ações em gestão do conhecimento, devendo criar, preferencialmente, mecanismos de captação de recursos junto aos setores produtivos externos, em parceria com a SEPLAG.



2.7 Plano de comunicação

A SEF/MG, ciente da necessidade de sensibilizar seus servidores sobre a importância e benefícios da GC, estruturou um Plano de Comunicação para favorecer a compreensão e a adesão de seus servidores ao processo de GC, levando até eles informações sobre o projeto e como podem participar ativamente dessas iniciativas. O Plano de Comunicação está dividido em 3 frentes:

- A primeira frente refere-se às definições estratégicas de GC como política na SEF/MG, incentivos à prática colaborativa, sistematização no trato dos CC, rotina da GC na SEF/MG e fases do Projeto de Implantação da GC.
- A segunda frente refere-se à Comunicação da GC: os desafios de adesão e compreensão do processo, públicos envolvidos, reuniões com a liderança, criação do ambiente de colaboração para repositório teórico, eventos de divulgação e sensibilização.
- A terceira frente refere-se à divulgação dos resultados do projeto piloto NFe e dos indicadores de GC, o fortalecimento do papel da equipe multifuncional e a definição do sponsor da GC (o servidor que irá assumir um papel de liderança dos processos de GC).

O Plano de Comunicação de GC encontra-se em fase de aprovação e validação para implantação de algumas atividades em 2013.

3 GRAU DE MATURIDADE DA SEF/MG EM GC

No ano de 2013, realizamos diagnóstico para avaliar o grau de maturidade em GC da SEF/MG. Este trabalho aconteceu em paralelo à aplicação da Metodologia de GC elaborada e teve como objetivo analisar as condições da SEF/MG na implantação da GC e manter, de forma sistemática, os processos de GC identificando seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

Para realização do diagnóstico, foi utilizado o método OKA – Organizational Knowledge Assessment – desenvolvido pelo Banco Mundial e customizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) para o setor público. O método OKA avalia o grau de maturidade da organização no tocante às



premissas básicas da GC, traduzidas em sete dimensões, quais sejam: Liderança em GC, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação e Resultados de GC. Cada dimensão é constituída de critérios que foram pontuados (de 01 a 05), a soma dos valores resultantes constitui o valor relacionado à Maturidade de GC.

Para FONSECA (2006) a partir da análise dos dados coletados pela aplicação do método OKA, é possível estabelecer as estratégias e as ações para executá-las, ou seja, elaborar o Plano de GC da organização.

3.1 Critérios

Critério 1: Liderança em gestão do conhecimento

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 da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).
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 2: Processo

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 (“ao invés de criar”) 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.

Critério 3: Pessoas

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 ferramentas 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 4: 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. As informações disponíveis no sitio da web/intranet são atualizados 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.

Critério 5: Processos de conhecimento

25. A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

26. A organização conta com um mapa 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 6: 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 e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.

35. 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 7: Resultados da gestão do conhecimento

37. A organização tem um histórico de sucesso na implantação 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 – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.



40. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.

41. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.

42. A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.

3.2 Diagnóstico do grau de maturidade

A SEF/MG foi classificada no nível de Refinamento. A pontuação geral alcançada foi 150, resultado que indica que a implantação da GC na SEF/MG é avaliada e melhorada continuamente.

Quadro 3 – Escala de Maturidade

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

Fonte - autor



Quadro 4 – Resultado do Diagnóstico de GC na SEF/MG

CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO TOTAL DA AVALIAÇÃO	PONTUAÇÃO MÁXIMA	COLOCAÇÃO(1 – 7)
CRITÉRIO 4.0 TECNOLOGIA	27	30	1
CRITÉRIO 2.0 PROCESSOS	24	30	2
CRITÉRIO 6.0 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	23	30	3
CRITÉRIO 3.0 PESSOAS	21	30	4
CRITÉRIO 5.0 PROCESSOS DE CONHECIMENTO	20	30	5
CRITÉRIO 7.0 RESULTADOS DA GC	19	30	6
CRITÉRIO 1.0 LIDERANÇA EM GC	16	30	7
PONTUAÇÃO GERAL	150	210	
NÍVEL IV (147 - 188)		REFINAMENTO	

Fonte: autor

Os critérios relativos à Tecnologia, Processo, Aprendizagem e Inovação obtiveram pontuação, respectivamente, de 27, 24 e 23 pontos, tendo sido bastante animadores, apresentando resultados acima do padrão razoável para sustentar uma iniciativa estruturada de GC. Isto indica que na SEF/MG há uma preocupação contínua com a sistematização de seus processos de trabalho, a aprendizagem é uma atividade muito fortalecida e intensificada e a estrutura de Tecnologia de Informação existente facilita a efetivação da GC.

Os critérios de Resultado da GC, Processo de GC e Pessoas, obtiveram uma pontuação média no padrão razoável, em estágio de desenvolvimento na SEF, indicando a existência de lacunas que necessitam de intervenções, mas também sinalizando que há um esforço da organização na implantação da GC, com várias iniciativas de GC como a implantação de programas de capacitação e de desenvolvimento de carreiras que ampliam o conhecimento e as habilidades do servidor fazendário.

No critério relativo à Liderança, o nível alcançado foi o mais baixo, evidenciando uma grande lacuna de desempenho. Foi considerada a necessidade de melhorar a participação e a adesão dos gestores frente às iniciativas de GC, assim como a de adesão dos servidores ao processo. A descontinuidade na alocação de recursos orçamentários para o projeto de GC na SEF/MG, a ausência de reconhecimento e recompensas que favoreçam o desempenho e o aprendizado, o compartilhamento e criação do conhecimento e inovação dificultam sua implantação.



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na SEF/MG, a GC está alinhada às estratégias da organização, com objetivos e indicadores definidos. A GC é mantida como projeto inserido no Planejamento Estratégico, com acompanhamento e avaliação de metas e atividades, carecendo assegurar a alocação de recursos financeiros voltados para sua institucionalização.

Como a institucionalização da GC ocorre apenas a médio e longo prazo, a continuidade administrativa é elemento muito importante para assegurar a constância do propósito. A institucionalização da GC deve ser um objetivo a ser perseguido, por trazer benefícios mais permanentes para nossa organização.

O interesse e o envolvimento da liderança no processo não são suficientes. O papel da liderança no tocante à GC não é percebido pelos servidores, havendo necessidade de maior integração e apoio para que o processo de institucionalização da GC seja abrangente e efetivo.

A existência de estrutura formal de apoio é fator crítico de sucesso e muito embora a SRH seja responsável pelo processo de GC, não foi criado um setor para desenvolver essa competência.

Outro fator crítico foi a descontinuidade dos membros da equipe multifuncional no projeto de GC na SEF/MG. O envolvimento da equipe ao longo do processo possibilitaria maior efetividade em relação aos propósitos e ganhos para a instituição.

Para internalização de novos conceitos e a conseqüente evolução cultural do modelo de gestão, faz-se necessário:

- Implementar um plano de capacitação onde os atores envolvidos no processo sejam constantemente preparados e mantidos no processo;
- Desenvolver programas de capacitação para formar multiplicadores com a finalidade de transmitir conceitos, metodologias e ferramentas de GC;
- Estabelecer um sistema de reconhecimento e premiação para estimular geração, registro, compartilhamento e transferência do conhecimento internamente. A existência de um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GC é vista pelos especialistas como elemento importante para o sucesso da institucionalização da GC;



- Executar, de forma imediata, o plano de comunicação deixando bem claro para todos os colaboradores quais são os objetivos do trabalho e seus resultados. Trata-se de informar e envolver pessoas – o núcleo estratégico da alta administração, os gerentes intermediários, os servidores e os profissionais de Recursos Humanos, pois é por meio das pessoas, suas idéias, experiências e sugestões que se consegue construir soluções possíveis de serem compartilhadas e aprovadas por todos. É preciso construir parcerias de mútua confiança, ter interlocutores interessados e bem informados que possam colaborar nos entendimentos entre a área de gestão de pessoas e as unidades administrativas.

Adicionalmente às experiências aqui relatadas, identificamos alguns fatores críticos de sucesso para institucionalização da GC na SEF/MG e que necessitam ser mantidos e observados:

- Envolvimento e participação do público diretamente impactado pelo projeto;
- Disseminação frequente de informações de GC, mesmo após a implantação;
- Formação e manutenção de uma rede de multiplicadores e de uma rede de mudanças.

Embora alguns resultados positivos tenham sido verificados (tecnologia, processos, aprendizagem e inovação), faz-se necessário reforçar a importância da continuidade do projeto, não apenas no planejamento, desenho e execução de ações, mas ao longo da pós – implantação, por período suficiente para que desvios possam ser detectados, corrigidos e, principalmente, os novos comportamentos, normas e procedimentos possam ser de fato reforçados e internalizados de maneira consistente.

A GC é tema que ainda tem merecido pouca atenção na SEF/MG. Para que a implantação da GC na SEF/MG ocorra de forma consistente, com bases sólidas e resultados concretos, é fundamental preencher uma lacuna: os dirigentes precisam ver sua real importância para instituições públicas e para a sociedade.



A GC – conforme foi observado – deve ser vista de maneira ampla e não somente como um conjunto de ferramentas e métodos gerenciais que estão dando certo no setor privado e que, por isso, devem ser utilizados no setor público. Espera-se que, com a iniciativa do Governo de Minas Gerais em fomentar a GC no Estado, este processo passe a ser institucionalizado na SEF/MG e novas práticas sejam implantadas.

5 REFERÊNCIAS

Manual Metodologia de Gestão do Conhecimento na SEF- TerraForum - Novembro 2011

BATISTA, F - Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal, Texto para discussão 1022, 2004, Disponível em < <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056692.PDF>> Acesso em 18/03/2013.

BATISTA, F.; Quandt, C. O.; Pacheco, F. F; Terra, J. C. C. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.

LUCHESE, E – Gestão do Conhecimento nas Organizações, Disponível em < <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em 18/03/2013

TERRA, J - Gestão do conhecimento: tecnologia e aprendizado coletivo no contexto da educação corporativa. Disponível em < <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/Gest%C3%A3odoConhecimentoTecnologiaeAprendizadoColetivonoContextodaEduca%C3%A7%C3%A3oCorporativa.aspx?page=1>> Acesso em 18/03/2013.

FONSECA, A. Organizational Knowledge Assessment Methodology. Washington, DC: World Bank, 2006.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal. Centro de Documentação e Informação, Câmara Federal. Brasília. 2007.

Resolução Nº 55 de 27 de Julho de 2012: Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão do Conhecimento, no âmbito da Administração Direta e Indireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

UNDESA/DPADM. Understanding Knowledge Societies In twenty questions and answers with the Index of Knowledge Societies. New York, 2005.



AUTORIA

Silvania de Cassia Alves de Oliveira – Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: silvania.oliveira@fazenda.mg.gov.br

Gustavo Pires de Andrade Silva – Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: gustavo.pires@fazenda.mg.gov.br

