

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Conceitos, ferramentas e práticas

Tradução – Dorotea B. da Silva Dra.
Valdenise Schmitt Dra.

Revisão: Valdenise Scmitt Dra.

A tradução foi realizada par facilitar o compartilhamento do conhecimento.

*Europe Direct is a service to help you find answersto your questions
about the European Union.*

Freephone number (*):

00800 6 7 8 9 10 11

(*) The information given is free, as are most calls (though
some operators, phone boxes or hotels may charge you).

EUROPEAN COMMISSION

Directorate-General for Employment, Social Affairs and InclusionDirectorate B — Employment

Unit B.1 — Employment StrategyContact: Martina Winkler

E-mail: EMPL-PES-SECRETARIAT@ec.europa.eu

European Commission

B-1049 Brussels



Gestão do Conhecimento no Setor Público

Conceitos, ferramentas e práticas

Escrito por Klaus North e Ágota Scharle



ICON Institute Public Sector GmbH, Fondazione Giacomo Brodolini

January 2020

LEGAL NOTICE

Manuscript completed in January 2020

Neither the European Commission nor any person acting on behalf of the European Commission is responsible for the use that might be made of the following information. More information on the European Union is available on the Internet (<http://www.europa.eu>).

Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.

PDF/Volume_01 ISBN 978-92-76-15128-9

doi:10.10.2767/798125

KE-01-20-023-EN-N

© European Union, 2020

Reuse is authorised provided the source is acknowledged. The reuse policy of European Commission documents is regulated by Decision 2011/833/EU (OJ L 330, 14.12.2011, p. 39). For any use or reproduction of photos or other material that is not under the EU copyright, permission must be sought directly from the copyright holders.

Índice

SEÇÃO 1. INTRODUÇÃO	7
1.1 SOBRE LIVRO	7
1.2 POR QUE ESTE LIVRO É IMPORTANTE	8
1.3 COMO UTILIZAR ESTE LIVRO	8
SEÇÃO 2. COMPREENDER E AVALIAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)	11
2.1 CONCEITOS BÁSICOS: INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO, COMPETÊNCIA	11
2.1.1 <i>Conhecimento explícito e tácito</i>	11
2.1.2 <i>Criação de valor em serviços baseados no conhecimento</i>	13
2.2 DESAFIOS TÍPICOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SP: PESSOAS, PROCESSOS E CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.2.1 <i>Restrições institucionais gerais</i>	15
2.3 FRAMEWORK DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA SPs - AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE GC	16
2.3.1 <i>Ciclo de gestão do conhecimento</i>	17
SEÇÃO 3. CRIANDO PRÁTICAS EFICAZES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	21
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA PARA O CONHECIMENTO E A LIDERANÇA	21
3.1.1 <i>Por que realçar a cultura orientada ao conhecimento e a liderança?</i>	21
3.1.2 <i>Como desenvolver uma cultura organizacional orientada para o conhecimento e as práticas de liderança?</i>	21
3.1.3 <i>Três níveis de práticas de liderança orientadas para o conhecimento e a cultura organizacional</i>	24
3.2 ALINHAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS NECESSIDADES ATUAIS E FUTURAS DOS STAKEHOLDERS	25
3.2.1 <i>O que é necessário saber?</i>	25
3.2.2 <i>Como desenvolver as práticas?</i>	25
3.2.3 <i>Três níveis para alinhar gestão do conhecimento com gestão estratégica e as necessidades dos stakeholders</i>	27
3.3 COMPARTILHAR CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM	30
3.3.1 <i>Por que compartilhar conhecimento?</i>	30
3.3.2 <i>Como desenvolver as práticas</i>	30
3.3.3 <i>Três níveis de práticas de compartilhamento do conhecimento</i>	34
3.4 DESENVOLVER COMPETÊNCIAS SISTEMATICAMENTE	36
3.4.1 <i>Por que orientar o desenvolvimento de competências?</i>	36
3.4.2 <i>Como desenvolver práticas</i>	36
3.4.3 <i>Vários métodos de desenvolvimento de competências</i>	37
3.4.4 <i>Três níveis de gestão de competências</i>	37
3.5 REter O CONHECIMENTO DE SERVIDORES QUE SAEM E INTEGRAR NOVOS CONHECIMENTOS EFICAZMENTE	38
3.5.1 <i>Por que compartilhar conhecimento?</i>	38
3.5.2 <i>Como desenvolver práticas</i>	39
3.5.3 <i>Três níveis de transferência e integração</i>	42
3.6 GARANTIR FACILIDADE DE USO E EFICÁCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	42
3.6.1 <i>Por que os sistemas de informação e comunicação são essenciais para a entrega de serviços?</i>	42
3.6.2 <i>Como desenvolver as práticas</i>	42
3.6.3 <i>Três níveis de gestão de informação e comunicação</i>	43
3.7 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	44
SEÇÃO 4. APLICAR FERRAMENTAS COMPROVADAS	47
4.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO MAIS UTILIZADAS	47
4.2 REVISÃO PÓS-AÇÃO E LIÇÕES APRENDIDAS	47
4.2.1 <i>O que é revisão pós-ação?</i>	47
4.2.2 <i>Por que utilizar RPAs?</i>	47
4.2.3 <i>Como aplicar RPAs?</i>	47
4.3 MATRIZ DE HABILIDADE E COMPETÊNCIA	48
4.3.1 <i>O que é uma matriz de habilidade e competência?</i>	48
4.3.2 <i>Por que usar uma matriz de habilidade e competência?</i>	48
4.3.3 <i>Como criar uma matriz de habilidade e competência</i>	49
4.4 TAXONOMIA E MAPAS DO CONHECIMENTO	50
4.4.1 <i>O que é taxonomia e mapas do conhecimento?</i>	50
4.4.2 <i>Por que usar taxonomias e mapas do conhecimento?</i>	50
4.4.3 <i>Como desenvolver taxonomia e mapas do conhecimento</i>	50
4.5 COMUNIDADE DE PRÁTICA	51

4.5.1 O que é uma comunidade de prática?	51
4.5.2 Por que usar comunidades de prática?	51
4.5.3 Como desenvolver uma comunidade de prática?	51
SEÇÃO 5. SEIS ETAPAS PARA IMPLEMENTAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO	53
5.1 ANALISAR PROBLEMAS E POTENCIAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	53
5.2 CRIAR CONSENSO E DISSEMINAR RESULTADOS	53
5.3 DESENVOLVER UM PLANO DE AÇÃO	54
5.4 IMPLEMENTAR MUDANÇAS	55
5.5 APRESENTAR E SUSTENTAR	56
5.6 REVISAR E MELHORAR	57
SEÇÃO 6. PRÓXIMAS ETAPAS: O CAMINHO PARA O SETOR PÚBLICO MODERNO COMO UMA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM	59
SEÇÃO 7. REFERÊNCIAS E RECURSOS ADICIONAIS	61
REFERÊNCIAS	61
RECURSOS ADICIONAIS	62
ANEXO 1: LISTA DE VERIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO COM BASE NO CICLO DE GC	63
ANEXO 2: MODELO DE DESCRIÇÃO DE TRABALHO PARA UM GESTOR DO CONHECIMENTO	67

SEÇÃO 1.

Introdução

1.1 Sobre o livro

Este livro para profissionais do Setor Público apresenta conceitos, ferramentas e práticas para a gestão de Serviços Públicos (SPs), equipes e membros individuais da equipe, de forma a garantir que o conhecimento correto é disponibilizado e utilizado no lugar certo e na hora exata para atingir os objetivos da organização. Mesmo sem usar o termo “Gestão do Conhecimento” (GC), muitas organizações, conscientemente ou intuitivamente reconhecem que o uso, o desenvolvimento e a preservação bem-sucedida do conhecimento são essenciais para alcançar seus objetivos e, em particular, garantir a satisfação do cliente.

Este livro fornecerá diretrizes para:

- ▶ avaliar o nível de práticas atuais de GC;
- ▶ desenvolver e implantar novos planos de ação e estratégias personalizadas de GC;
- ▶ criar práticas eficazes de GC;
- ▶ aplicar as ferramentas de GC mais eficazes;
- ▶ projetar programas de treinamento e intervenção para transferência e retenção do conhecimento;
- ▶ aprender boas práticas de gestão de SPs.

A entrega consistente, de alta qualidade e eficaz de SPs, por meio de processos eficientes, requer a mobilização de todos os recursos relevantes de conhecimento e aprendizagem rápida intra e extraorganizacionais. A cultura organizacional orientada no conhecimento e as práticas de liderança baseadas em evidências são cruciais para o compartilhamento de conhecimento e inovação.

O gerenciamento do conhecimento nas organizações tem duas dimensões: em primeiro lugar, gerenciar o conhecimento para garantir a prestação eficaz de serviços atuais; em segundo lugar, desenvolver sistemas de informação e de GC para apoiar o planejamento estratégico. Os desafios geralmente enfrentados pelos SPs incluem: melhorar a prestação de contas, tomar decisões com base em evidência, aumentar a colaboração e a parceria estratégica com os *stakeholders*, e reter o conhecimento e a especialidade dos servidores que estão saindo da organização. O especialista em GC é também necessário para o desenvolvimento de estratégias de governo eletrônico. Isso exige que as organizações tornem a informação e o conhecimento mais úteis e acessíveis para criar SPs mais transparentes, participativos, inclusivos e confiáveis. Na prática, a GC operacional significa encontrar as respostas certas para as nove questões resumidas no Quadro 1.

A GC permite que indivíduos, equipes, organizações e suas redes criem, compartilhem e apliquem conhecimento coletivamente e, sistematicamente, alcancem seus objetivos estratégicos e operacionais. A GC contribui para

Quadro 1. Perguntas a serem respondidas em uma gestão integrada de informação, conhecimento e competência

	Criar transparência	Disponibilizar	Partilhar e aprender
Informação	Onde encontrar informações?	Quais as necessidades do cliente/usuário; quais informações, em que forma e como torná-las disponíveis?	Como disseminar e trocar informações atualizadas rapidamente?
Conhecimento	Quem sabe o que ou é responsável por um tópico?	Como preparar e apresentar conhecimento contextualizado (por exemplo, contação de histórias)?	Como aprender a partir de experiências e compartilhar conhecimento?
Competência	Quais competências os servidores têm e quais necessitam?	Como garantir que se tenha as competências certas para as atividades?	Como desenvolver as competências necessárias?

Fonte: North, 2016.

sustentar e aumentar a competitividade, a eficiência e a efetividade das operações e da inovação, bem como desenvolver a aprendizagem organizacional (NORTH; KUMTA, 2014).

1.2 Por que este livro é importante

Este livro é direcionado aos seguintes grupos-alvos de servidores de SPs:

Gestor sênior de SPs, inclui diretores de departamentos ou unidades central e local. Eles são responsáveis por alinhar GC com planejamento estratégico e as necessidades atuais e futuras dos *stakeholders*. Desempenham papel importante no desenvolvimento da cultura organizacional baseada em conhecimento e em práticas de liderança. O conjunto de ferramentas também fornece diretrizes sobre como integrar GC nas unidades funcionais, tais como recursos humanos (RH), desenvolvimento organizacional e tecnologia de informação (TI).

Gestão intermediária de SPs é gerenciada por líderes de equipe e de projeto. São responsáveis pela prestação de serviço eficaz e pelo incremento do compartilhamento de conhecimento dentro e entre as equipes. Neste nível - sob pressão para atender os objetivos dos serviços, geralmente com recursos limitados - o acesso rápido à informação e ao conhecimento relevante é crucial. Reter o conhecimento organizacional e a experiência da equipe que está saindo, e a integração competente de novos colegas por meio da aprendizagem sistemática com seus pares, também são essenciais. No nível operacional, a gerência intermediária dos SPs é responsável pela criação de práticas de GC descritas na Seção 3.

Equipe da linha de frente de SPs, inclui técnicos e assistentes, devem gerenciar informação e conhecimento para executar os processos pelos quais são responsáveis, garantir a qualidade do serviço e mantê-la quando ausentes. A pressão para acompanhar as frequentes mudanças das instruções administrativas pode ser aliviada pelo uso sistemático da CG. Portanto, equipes de SPs estarão particularmente interessadas nas ferramentas de GC apresentadas na Seção 4.

Gestores de informação e conhecimento são responsáveis por criar e monitorar processos relevantes de GC, bem como manter uma infraestrutura de informação e comunicação amigável e atualizada. Os gestores de informação e conhecimento ajudam no desenvolvimento e na implementação de estratégias e planos de ação de GC. Para estes, o conjunto de ferramentas oferece uma boa introdução, que pode ser complementada com outros materiais.

1.3 Como utilizar este livro

Este livro é dividido nas seguintes seções, que refletem as principais etapas na implementação de GC em um ciclo de melhoria contínua e aprendizagem.

- ▶ Seção 2 fornece um entendimento básico sobre GC e permite uma autoavaliação do nível de práticas atuais de GC.
- ▶ Seção 3 descreve como criar práticas eficazes de GC. Como as práticas de GC variam amplamente dentro e entre os níveis organizacionais, o conjunto de ferramentas assume três níveis de prática: inicial, intermediário e avançado.
- ▶ Seção 4 apresenta as ferramentas de GC mais eficazes.
- ▶ Seção 5 fornece diretrizes sobre como implementar a GC na organização, incluindo planos de ação de maneira modular e considerando níveis de prática inicial, intermediário e avançado. O papel dos gestores do conhecimento é descrito. Também é fornecida informação sobre como monitorar os processos de GC.
- ▶ Seção 6 apresenta conclusões sobre o conjunto de ferramentas e sugere o caminho para desenvolver modernas “organizações de aprendizagem” no SP. Consiste de uma discussão detalhada dos recursos que a Rede Europeia de Serviços Públicos de Emprego oferece e explica como esse conhecimento pode ser gerenciado em organizações de SPs.

Em cada seção é apresentada uma série de exemplos de boas práticas identificadas em SPs na Europa. Recursos adicionais e outras sugestões

para mais leituras são fornecidos para os interessados em aprofundar sua compreensão sobre o tópico. O Anexo 1 e o 2 contém, respectivamente, uma lista de verificação de autoavaliação e uma descrição de trabalho para os gestores do conhecimento.

SEÇÃO 2.

Compreender e avaliar a Gestão do Conhecimento (GC)



RESUMO

Esta seção explica os tipos de conhecimento que os SPs têm, chama atenção para a importância do conhecimento tácito e cria uma compreensão de criação de valor desde a informação, passando pelo conhecimento até a competência. São fornecidas recomendações práticas para GC estratégica e operacional. Conscientiza-se sobre os desafios típicos da GC enfrentados pelos SPs. Esta seção também inclui conselhos sobre como abordar GC e estabelece um *framework* que permite a integração sistemática de GC na gestão de SP orientado para a excelência organizacional. Uma lista de verificação consistente com o *framework* permite que o SP avalie seu nível atual de GC.

2.1 Conceitos básicos: informação, conhecimento, competência

2.1.1 Conhecimento explícito e tácito

O conhecimento nas organizações assume muitas formas. Inclui as competências e capacidades dos servidores, o conhecimento sobre clientes e

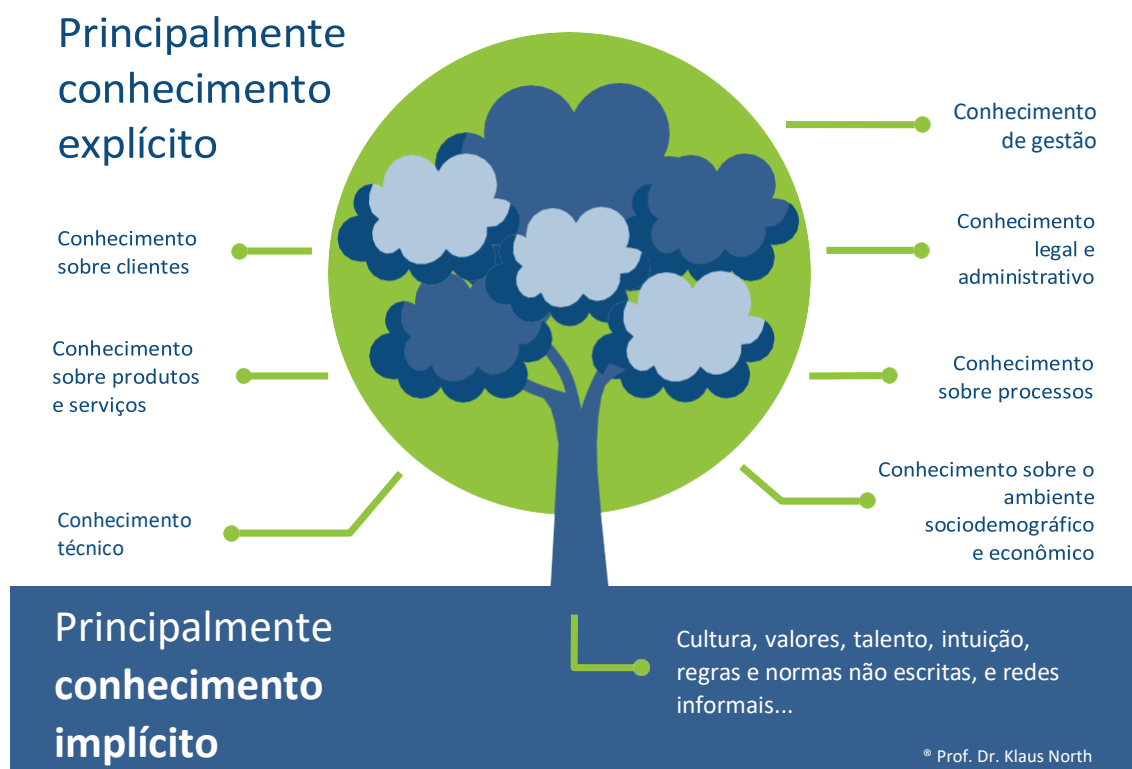
cidadãos, o *know-how* para fornecer serviços específicos, e o conhecimento codificado na forma de descrições de processos e diretrizes. O conhecimento está incorporado em rotinas ou algoritmos para executar atividades e em estruturas e processos organizacionais. Também está incorporado em crenças e comportamentos. O conhecimento é o produto da aprendizagem individual e coletiva, e está incluso em produtos, serviços e sistemas.

De acordo com a árvore do conhecimento organizacional (Figura 1), existem dois tipos de conhecimento: explícito e tácito. O conhecimento tácito é simbolizado pelas raízes de uma árvore, compreende os valores e a cultura organizacional regional ou nacional nas quais o comportamento está “enraizado”. No nível individual, o conhecimento tácito representa frequentemente a experiência pessoal inconsciente. Compreende ideias subjetivas e é difícil de descrever (por exemplo, “Sou capaz de estabelecer uma boa relação de trabalho com quem procura emprego, mas não posso dizer em detalhes como faço isso”). O conhecimento tácito é baseado em educação, valores e socialização do indivíduo. O comportamento dos servidores com base em uma cultura organizacional específica (isto é, regras não escritas) é conhecimento tácito. Nas organizações, ele é transmitido principalmente por processos de socialização (observar, imitar, receber *feedback*, refletir, adaptar o comportamento). Mentorias e supervisão como modelos para o comportamento desejado são, portanto, importantes se uma organização pública deseja melhorar o foco no cliente ou integrar novos servidores.

Ao contrário do conhecimento tácito, o conhecimento explícito é sistematizado, representado por métodos, e está presente de forma articulada. É armazenado nas mídias fora do cérebro (ou seja, está fora do corpo) e pode ser armazenado e transferido por mídias de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Exemplos de conhecimento explícito são todos os documentos de uma organização, descrições detalhadas de processos, procedimentos administrativos escritos, documentos de qualidade, etc. O conhecimento tácito (tais como práticas de aconselhamento bem-sucedidas) pode tornar-se explícito pela observação, discussão e reflexão sobre como se está fazendo uma atividade por etapas, o que é essencial nesta

atividade, etc.

Figura 1. Árvore do conhecimento de uma organização



2.1.2 Criação de valor em serviços baseados no conhecimento

A criação de valor por meio do uso de serviços baseados no conhecimento é um processo passo a passo. Existem várias etapas para ampliar o valor gerado com base nos recursos disponíveis. A seguir, explica-se: a relação entre melhor GC e maior valor agregado por meio da “escada do conhecimento” (Figura 2) e onde esses dados levam a campos de atuação nos SPs.

A organização de símbolos em dados representa o primeiro passo na criação de valor, que na etapa seguinte, ganha sentido para se tornar informação. A informação serve como dado para a tomada de decisões e ações. Requer a capacidade de usar as informações de maneira seletiva, entendê-las e interpretá-las.

Nesta perspectiva, conhecimento é resultado de informações processadas pela mente consciente. Enquanto informação são dados organizados, conhecimento se refere ao entendimento tácito ou explícito das relações entre fenômenos. O valor do conhecimento se torna evidente apenas se o conhecimento for aplicado. Para isso, as pessoas

devem ser motivadas a fazer o melhor uso de seus conhecimentos e a organização precisa capacitá-las para tal. A habilidade ou capacidade de agir adequadamente em uma situação específica é conhecida como competência. Essa capacidade de fazer uma escolha apropriada de ações depende de um repertório amplo de ações potenciais baseado em experiências e conhecimentos desenvolvidos ao longo do tempo. Valor é o resultado da interação entre múltiplas competências de uma pessoa, um grupo, uma rede, um sistema inteligente ou uma instituição com base em recursos informacionais e conhecimento exclusivos.

Nesse contexto, competitividade é o resultado da capacidade de agrupar competências de maneira exclusiva e renová-las para criar um valor único para o cliente. As organizações públicas competem por recursos e precisam atrair servidores qualificados e provar sua eficácia.

Na escada do conhecimento, assim como em uma escada real, todos os degraus são igualmente importantes (ver Figura 2). Por isso deve-se construir todos: garantir acesso fácil as informações atualizadas, possuir um sistema de treinamento eficaz e desenvolver competências. A

visão ascendente reflete os processos operacionais de gestão de informação e conhecimento, enquanto a visão descendente reflete a visão estratégica na definição de competências de uma organização e de seus servidores que vão garantir que os objetivos da organização sejam alcançados.

Um SP deve se destacar nos três campos de ação a seguir.

A gestão estratégica do conhecimento percorre a escada do conhecimento de cima para baixo para responder perguntas como: “O que é necessário saber e ser capaz de fazer para alcançar os objetivos organizacionais e as necessidades dos cidadãos hoje e no futuro?”. Em um processo estratégico, as competências essenciais e os conhecimentos de suma importância para a organização são periodicamente revistos e refletidos na estratégia. As qualificações e as habilidades importantes dos servidores são determinadas e avaliadas periodicamente, enquanto a educação e o treinamento deles são efetivamente alinhados com o conhecimento estratégico e operacional e as metas de competência.

A gestão operacional do conhecimento envolve particularmente conectar informações a conhecimento, *know-how* e ações. A maneira de organizar o processo de transferência de conhecimento individual em conhecimento coletivo e vice-versa é decisiva para o sucesso da GC. No entanto, esse processo exige incentivos efetivos. Assim, a GC positiva envolve sistemas que encorajam a criação, a distribuição e o uso do conhecimento. A gestão operacional da informação, do conhecimento e da competência exige que sejam abordadas três questões em cada nível: é necessário “criar transparência”, “tornar disponível” e “trocar e aprender”, como mostra o Quadro 1 na Seção 1.

A gestão de informação e dados é a base para a gestão do conhecimento. A escada do conhecimento na Figura 2 mostra que o fornecimento, o armazenamento e a distribuição de informação são pré-requisitos para a criação e a transferência de conhecimento. Muitas organizações do setor público desenvolveram sua intranet e suas páginas *web* ou plataformas para atender melhor os cidadãos. Estratégias de

governo eletrônico e iniciativas de transformação digital no setor público contribuem para uma disponibilidade mais amigável e mais ampla de

Implicações para o gerenciamento do conhecimento

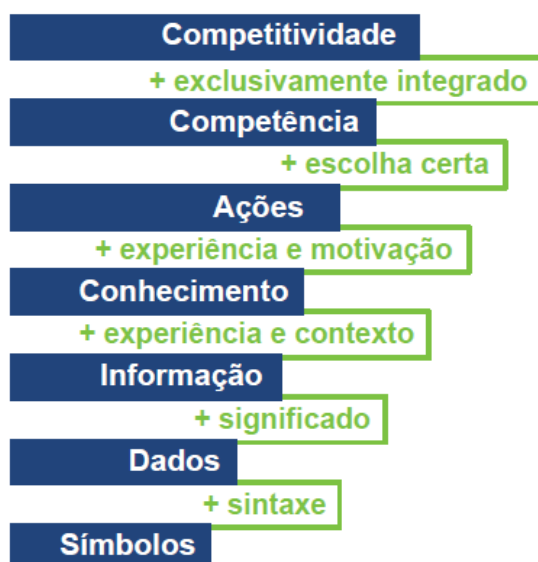
1. A maior parte do conhecimento é tácito. Trabalho eficaz em equipe e compartilhamento de conhecimento requerem um entendimento comum de por que e como as pessoas agem. As tutorias podem apoiar processos de socialização.
2. No sentido restrito, as pessoas não podem compartilhar conhecimento, mas compartilham informação que precisam ser digeridas e integradas ao conhecimento da pessoa que recebe. Isso pode levar a mal-entendidos. Se uma pessoa deseja compartilhar seu conhecimento, deve colocar-se na posição de receptor e elaborar documentos com foco claro nas necessidades do usuário.
3. Ter muito conhecimento não significa automaticamente agir de forma competente. O desenvolvimento da competência exige que as pessoas apliquem seus conhecimentos, obtenham *feedback* regular e reflitam sobre suas experiências.

serviços eletrônicos para os cidadãos. No entanto, são necessárias condições e cultura organizacional adequadas para que as aplicações de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) funcionem plenamente.

2.2 Desafios típicos da Gestão do Conhecimento no SP: pessoas, processos e cultura organizacional

Os desafios da GC em SPs podem surgir de várias fontes: das restrições institucionais gerais da

Figura 2. Escada do conhecimento



novatos. Alguns SPs têm recursos limitados para treinamento de pessoal. Em países onde os SPs têm autonomia limitada, também pode haver restrições burocráticas para fornecer treinamento flexível e específico para a equipe. A falta de recursos ou estruturas hierárquicas rígidas inclusive pode dificultar o desenvolvimento de sistemas de informação internos e externos.

Atividade principal dos SPs

Uma função tradicional do gestor público é adequação função-servidor, o que implica coletar, atualizar continuamente e combinar informações sobre vagas e candidatos as funções. Algumas dessas informações podem ser registradas em plataformas de TI: o desafio é desenvolver sistemas que possam registrar as comunicações servidor-cliente e os registros de trocas

gestão pública, da necessidade de coleta e troca precisa de informações quando da alteração na execução de processos, que é o objetivo principal dos SPs, e de desafios externos que venham a surgir.

2.2.1 Restrições institucionais gerais

As restrições típicas da gestão pública estão resumidas no Quadro 2. Elas relacionam-se principalmente com a falta de recursos e a rigidez na gestão de Recursos Humanos (RH). Os SPs podem enfrentar cortes de servidores e/ou alta rotatividade, interrompendo tanto o armazenamento como a transferência de conhecimento entre servidores experientes e informacionais. Portanto, é um grande desafio garantir que os dados nos sistemas de TI internos e externos sejam atualizados de forma precisa, estejam completos e compartilhados de maneira prática e simples para todos os usuários (consultores de SPs, gestores, candidatos a função, empregadores, prestadores de serviços externos, municípios e parceiros sociais). Outro grande desafio é garantir que outras informações mais amplas acumuladas pelos gerentes/ indivíduos sejam regularmente compartilhadas para suas equipes e repassadas para os novatos. Essas informações podem estar relacionadas a detalhes mais precisos de condições ou qualificações exigidas de empregos, qualidade dos fornecedores externos, disponibilidade do candidato a emprego ou quem contatar de uma organização parceira externa. O compartilhamento de tais informações precisa ser sistematizado.

Novos desafios externos

Existem também novos desafios externos que afetam a GC nos SPs. O ritmo crescente de mudanças no mercado de trabalho exige o desenvolvimento de sistemas de previsão do mercado de trabalho. As funções ampliadas dos SPs, especialmente a necessidade relacionada de cooperar com outros prestadores de serviços, aumenta a importância de troca de conhecimento e informações com os parceiros. Existe também uma mudança na clientela tradicional dos SPs: sua nova e mais diversa clientela (incluindo o grupo principal tradicional de indivíduos qualificados, mães solteiras, candidatos a vagas com deficiência, jovens, imigrantes, entre outros) exige diferenciação em como e o que é comunicado aos clientes. Por fim, a tendência geral da digitalização

apresenta um desafio, mas também uma oportunidade. A digitalização aumentou a qualidade e a quantidade de

Quadro 2. Desafios da Gestão do Conhecimento na administração pública

Desafios	Implicações para o gerenciamento do conhecimento no setor público
Liderança hierárquica e poucos incentivos para transferir conhecimento	O compartilhamento do conhecimento precisa ser valorizado na organização
Sistemas de TIC e TI desatualizados e subutilizados	Necessidade de tornar a informação atualizada e bem preparada facilmente disponível/acessível para os usuários
Escassez de pessoal e recursos	Necessidade de reservar mais tempo para documentação e compartilhamento de conhecimento
Pressão para aumentar a eficiência e demonstrar o valor agregado do setor público	Pressão para coletar informações sobre custos e benefícios Necessidade de explorar a GC para aumentar a eficiência Necessidade de transmitir valor agregado

Fonte: Adaptado de North, 2017.

informações que podem potencialmente ser utilizadas e processadas pelos SPs para facilitar a rotação entre servidores e outras funções. Ao mesmo tempo, também aumentou as expectativas dos clientes em relação a precisão, a qualidade e a velocidade de entrega das informações e sua acessibilidade.

A subseção 2.3 explica como esses desafios podem ser enfrentados com o uso sistemático da CG nos SPs.

2.3 Framework de gestão do conhecimento para SPs - Avaliação do nível de GC

À medida que a Nova Gestão Pública e o governo eletrônico ganham aceitação em todo o mundo, a GC é integrada nos modelos de negócio de excelência adotados pelos órgãos públicos. Um exemplo é o *Framework* de Avaliação Padrão (CAF¹, sigla em inglês), uma ferramenta de gestão da qualidade total desenvolvida pelo setor público para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EIPA, 2013). Para a Rede Europeia de Serviços Públicos de Emprego, esta abordagem não é nova, é a base para o processo de *Benchmarking* que a rede implementa desde 2015².

O subcritério do CAF 4.4 (“Gerenciar informação e conhecimento”), define algumas práticas que as organizações devem avaliar e melhorar, conforme segue:

- ▶ desenvolver sistemas para gerenciar, armazenar e avaliar informação e conhecimento na organização de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais;
- ▶ garantir que informação relevante disponível externamente é adquirida, processada, utilizada efetivamente e armazenada;
- ▶ monitorar constantemente a informação e o conhecimento das organizações, assegurando sua relevância, correção, confiabilidade e segurança; alinhando com o planejamento estratégico e as necessidades atuais e futuras dos *stakeholders*;
- ▶ desenvolver canais internos que distribuam informação pela organização para garantir que todos os servidores tenham acesso à informação e conhecimento relevantes para suas tarefas e objetivos (intranet, informativo, revista interna, etc.);
- ▶ garantir transferência permanente de conhecimento entre os servidores da organização (por exemplo, orientação, treinamento, manuais escritos);
- ▶ assegurar acesso e troca informações e dados relevantes com todos os *stakeholders* de maneira sistemática e amigável, considerando as necessidades específicas de todos os membros da sociedade (tais como pessoas idosas e com deficiência, etc.);

¹ Common Assessment Framework.

² Veja PES Network Benchmarking Manual, 2017, disponível em: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=18857&langId=en>.

- ▶ garantir que informação e conhecimento-chave dos servidores sejam retidos na organização, no caso de saída ou aposentadoria.

Na Seção 3, analisa-se com mais detalhe essas práticas e o que elas significam para o SP.

2.3.1 Ciclo de gestão do conhecimento

Além de *frameworks* abrangentes de excelência organizacional (tais como o CAF), os padrões de gestão de qualidade fornecem orientação para a integração de GC em sistemas de gestão. Esse é o caso da norma de qualidade ISO 9001:2015.

Uma nova cláusula sobre conhecimento organizacional (7.1.6) foi adicionada a ISO 9001:2015. Os requisitos desta cláusula são os seguintes:

- ▶ Determine o conhecimento necessário para a operação de seus processos e alcance conformidade de produtos e serviços.
- ▶ Esse conhecimento deve ser mantido e disponibilizado na medida do necessário.
- ▶ Quando abordar novas necessidades e tendências, a organização deve considerar seu conhecimento atual e determinar como adquirir ou acessar qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações mandatórias.

Considerando CAF e ISO, bem como os princípios básicos de GC, este livro propõe um *Framework* de GC para SPs (ver Figura 3).

Fundamentado em uma cultura organizacional apropriada (organizações que aprendem) e na base de informação e conhecimento da organização, o ciclo de GC contribui para um

Figura 3. Framework de Gestão do Conhecimento para SPs



©Klaus North 2019

serviço eficaz e orientado ao cliente. Também contribuiu para o desenvolvimento e a inovação de serviços futuros, levando em consideração o ambiente econômico, sociodemográfico e jurídico.

A parte central do *framework* é um ciclo de GC que contém os seguintes elementos essenciais.

Determinar o conhecimento necessário: O primeiro passo é identificar o conhecimento e as habilidades fundamentais para atender as necessidades dos clientes. Uma interpretação mais ampla deve incluir análise das necessidades

de todos os *stakeholders*. Isso pode ser feito em relação a serviços e processos e envolve as seguintes práticas:

- ▶ As necessidades atuais e futuras de clientes/cidadãos e outros *stakeholders*, bem como do mercado (de trabalho), e as tendências tecnológicas são analisados e traduzidos para a estratégia organizacional.
- ▶ Da estratégia organizacional surgem os objetivos de conhecimento e a competência: o que é preciso conhecer e ser capaz de fazer para satisfazer as necessidades atuais e futuras dos *stakeholders*?

- ▶ Identificar sistematicamente o conhecimento crítico para uma entrega de serviço efetiva.

Analisar o conhecimento existente: o segundo passo é analisar o conhecimento existente e identificar as lacunas em relação ao conhecimento e a competência mandatórios. Isso inclui as seguintes práticas:

- ▶ Análise periódica em todos os níveis da organização para garantir que o conhecimento e as competências certas estejam disponíveis para uma entrega de serviços competente no momento oportuno. Identificação de lacunas entre conhecimento necessário e existente e competências.
- ▶ A organização investiga quais são o conhecimento e as competências adequados para uma entrega de serviços perfeita e serviço inovador no futuro, e identifica as lacunas.
- ▶ O departamento de RH possui um sistema eficaz para determinar e avaliar habilidades importantes e competências dos servidores.
- ▶ As informações relevantes para os processos, direitos de propriedade intelectual e sistemas de informação são documentadas e avaliadas.

Para estruturar o conhecimento necessário e relacioná-lo ao conhecimento existente, a ferramenta de GC “Mapa de conhecimento e taxonomia” (Seção 4.4) é um instrumento útil.

Adquirir o conhecimento necessário: o conhecimento relevante deve estar acessível. A ISO 9001:2015, na nota de rodapé 2 do capítulo “Conhecimento Organizacional”, fornece pistas sobre como o conhecimento pode ser adquirido utilizando:

- ▶ fontes internas (por exemplo, propriedade intelectual, conhecimento obtido a partir de experiência, lições aprendidas com falhas e projetos bem-sucedidos, captura e compartilhamento de conhecimento e experiência não documentados, resultados de melhorias em processos, produtos e serviços);
- ▶ fontes externas (por exemplo, normas, referencial acadêmico, conferências, coleta de conhecimento de clientes ou fornecedores externos).

Em um ambiente dinâmico, ciclos de aprendizagem rápida são essenciais.

A aquisição do conhecimento necessário inclui as

seguintes práticas:

- ▶ Existe uma estratégia e abordagem sistemática para adquirir conhecimento internamente e/ou externamente.
- ▶ Os sistemas de treinamento e aprendizagem organizacionais são eficazes.
- ▶ Formas diferentes de aprendizagem flexíveis e móveis suportam a aquisição do conhecimento necessário (por exemplo, treinamento, *e-learning*, aprendizagem baseada no trabalho, aprendizagem em equipe).
- ▶ Aprende-se constantemente por meio de erros. As lições aprendidas são analisadas e utilizadas frequentemente.
- ▶ A organização desenvolve e utiliza de forma sistêmica fontes externas de conhecimento (por exemplo, cooperação com instituições, universidades, institutos de pesquisa, consultores, clientes, fornecedores, bases de dados, etc.).

As revisões pós-ação ou lições aprendidas (Seção 4.2) e as comunidades de prática (Seção 4.5) podem apoiar a aquisição do conhecimento. Uma matriz de habilidade e competência torna visível os níveis de habilidade e competência de pessoal e suas necessidades de desenvolvimento (Seção 4.3).

Compartilhar conhecimento e torná-lo disponível: adquirir o conhecimento necessário está vinculado ao compartilhamento de conhecimento intra e extraorganizacional. É importante entender que o conhecimento da organização se reflete em documentos e processos, e está embutido nos sistemas de TI e na estrutura organizacional, etc. A organização sempre precisa de pessoas capazes de capturar, enriquecer e trocar conhecimentos, bem como o conhecimento externo que complementa os recursos internos. Uma cultura organizacional aberta (Seção 3.1) representa um fator-chave para o sucesso. Compartilhar conhecimento inclui as seguintes práticas:

- ▶ Uma cultura empresarial e sistemas de incentivos que promovam a socialização do conhecimento e a aprendizagem como um todo.
- ▶ Treinamento e aprendizagem alinhados com os objetivos estratégicos e operacionais da organização.
- ▶ O recrutamento e a sugestão sistemáticos de novos servidores, bem como a transferência de conhecimento quando ocorre troca de posição (rotação entre funções), promoções ou

afastamentos.

- ▶ A disponibilização do conhecimento individual dos especialistas para a organização por meio de interação pessoal, comunidades de prática e documentação.
- ▶ Sistemas de mídia e informação (por exemplo, bancos de dados, intranet, mídias sociais) que suportem o acesso amigável e a troca de informação e conhecimento interno/externo.
- ▶ Redes e comunidades são um meio importante de compartilhar conhecimento (Seção 4.5).

Preservar e proteger o conhecimento: a última etapa do ciclo do conhecimento é manter e atualizar o conhecimento existente e adquirido. A atividade pode ser realizada documentando o conhecimento necessário para preservá-lo para a organização e transmitindo-o para os novos servidores para que eles possam mantê-lo para a próxima geração. A identificação sistemática de riscos a partir da perda de conhecimento, por exemplo, por meio de aposentadoria ou rotatividade de pessoal, é um pré-requisito importante para estabelecer medidas efetivas para a conservação do conhecimento, que inclui as práticas abaixo:

- ▶ Existe uma estratégia e uma abordagem sistemática para garantir, documentar e atualizar o conhecimento indispensável para o sucesso.
- ▶ Os riscos de perda de conhecimento são continuamente identificados e o conhecimento especializado que está concentrado em um servidor é efetivamente repassado em tempo hábil antes das mudanças de pessoal.
- ▶ Possibilidades legais para a proteção do conhecimento (por exemplo, proteção de marcas registradas, patentes, etc.) são metodicamente utilizadas.
- ▶ A matriz de habilidade e competência mostra onde a organização é vulnerável (Seção 4.3).

Avalie o nível organizacional de práticas de GC com a lista de verificação disponível no Anexo 1.

Nas próximas seções será detalhado cada elemento do ciclo do conhecimento e disponibilizado orientação prática sobre como a implementação pode ser realizada na organização, desenvolvendo práticas sistemáticas de GC.

SEÇÃO 3.

Criando práticas eficazes de gestão do conhecimento



Após a autoavaliação, esta seção auxilia os SPs a implementar práticas eficazes de GC. Cada uma das práticas é descrita em três níveis (inicial, intermediário e avançado) e, idealmente, são apresentados exemplos de boas práticas em SPs. Como cada uma das práticas pode depender de várias ferramentas de GC (existe uma sobreposição de ferramentas utilizadas para propostas diversas), elas são descritas na Seção 4.

3.1 Cultura organizacional orientada para o conhecimento e a liderança

As práticas de GC são práticas organizacionais e gerenciais aceitas que buscam alcançar os objetivos da organização por meio da gestão eficiente e eficaz dos recursos de conhecimento da empresa.

3.1.1 Por que realçar a cultura orientada ao conhecimento e a liderança?

Um SP só pode funcionar efetivamente se os servidores apoiarem ativamente os objetivos da organização, fizerem melhor uso de seu conhecimento e compartilharem abertamente suas experiências. O principal motor para a adoção

de iniciativas de GC em SP é o desenvolvimento de uma cultura organizacional aberta, participativa e de confiança que está intimamente relacionada as práticas de liderança e gestão de RH.

3.1.2 Como desenvolver uma cultura organizacional orientada para o conhecimento e as práticas de liderança?

Embora pareça lógico que os servidores que conhecem e apoiam completamente o propósito de seu trabalho, que participam e obtêm reconhecimento, e que se sentem seguros com o seu emprego são aqueles que fazem melhor uso de seus talentos para o benefício da organização, nem sempre é esse o caso. A lista de verificação apresentada no Quadro 3 permite ao servidor público avaliar a situação que vivencia em sua equipe, unidade ou agência. Ademais, apresenta ideias para medidas de melhoria.

É tarefa dos líderes de todos os níveis alinhar atividades e moldar condições para atingir os objetivos da organização ou unidade. Segundo Peter Senge (1997), um líder tem três funções, a saber:

- ▶ O líder como um projetista/desenvolvedor molda o contexto estratégico e de aprendizagem, bem como cria as condições fundamentais para alcançar o sucesso estratégico.
- ▶ O líder como um professor, em vez de dar todas as respostas, faz as perguntas certas. Em particular, sensibiliza os colaboradores e a organização das limitações dos modelos de pensamento existentes e trabalha na melhoria desses modelos.
- ▶ O líder como um mordomo é ciente de sua responsabilidade para com os colaboradores e a organização e, portanto, se esforça para servir tanto os colaboradores quanto o objetivo geral da organização para tentar interligar os dois. Nessa função, os líderes enfatizam para sua(s)

Pergunte uma questão simples que faça a diferença: nas reuniões de sua equipe ou unidade, tenha um horário regular para discutir a seguinte questão: O que aprendemos nesta (na última) semana? Capture o aprendizado, tire conclusões e compartilhe suas ideias com outras equipes.

equipe(s) os elos entre conhecimento a

Quadro 3: Lista de verificação para avaliar a cultura organizacional orientada para o conhecimento e as práticas de liderança

Questões	Concordo completamente	Concordo parcialmente	Discordo	Medidas para melhoria
1. Eu sei o que é esperado de mim no trabalho.				
2. Os objetivos da minha organização e da minha equipe me inspiram.				
3. Eu tenho ou estabeleço metas que são desafiadoras e desenvolvem meu potencial.				
4. Minha organização me apoia totalmente na realização de meus objetivos.				
5. Minha organização incentiva a comunicação aberta.				
6. Discutimos regularmente erros e o que podemos aprender com eles.				
7. Minha interação com colegas e superiores é caracterizada pela abertura e confiança.				
8. Meu trabalho foi reconhecido e apreciado nos últimos sete dias.				
9. No trabalho sou tratado de maneira justa.				
10. Recebo incentivo e apoio para o autodesenvolvimento.				

ser desenvolvido e objetivos da organização.

As organizações devem encorajar “networkers” (construtores de comunidade), assim como líderes formais. São indivíduos que geralmente não têm uma linha de autoridade hierárquica formal na organização, como consultores ou especialistas. Eles unem colaboradores e ideias, e assim ajudam a detectar novas oportunidades no momento certo. São uma fonte de inspiração e encorajam um bom ambiente de trabalho e comprometimento.

As práticas de liderança orientadas para o conhecimento abarcam as seguintes ações³:

- Os líderes destacam para sua(s) equipe(s) as relações entre conhecimento a desenvolver e objetivos da organização. Eles tornam transparente quais competências são

necessárias e como elas são distribuídas atualmente (por exemplo, utilizando uma matriz de habilidade e competência) e garantem que o treinamento é consistente com a estratégia. Reservam tempo para refletir - Onde estamos agora? Quais são as lacunas?

- O compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem mútua são valores explícitos praticados regularmente. Nas organizações, vários formatos são regularmente empregados para o compartilhamento de conhecimento (por exemplo, sessões em “colegas aprendem com colegas”, intervalos para café conjunto, avaliações por pares, etc.). A rotatividade de funções dentro e entre as equipes é praticada com frequência e as análises pós-ação constituem uma prática comum (como escovar os dentes após uma refeição).
- Os líderes se comportam como modelos para

³ Fonte: *Federal Personnel Service of Belgium* (2010).

promover os valores de compartilhamento de conhecimento e aprendizagem mútua. É importante que os líderes não promovam apenas o compartilhamento de conhecimento, mas também ajam de forma adequada, particularmente em situações onde existem restrições de recursos e prioridades conflitantes (por exemplo, tarefas operacionais urgentes). Isso pode ser realizado, por exemplo, fazendo regularmente a pergunta: “O que aprendemos?” Incentivar os servidores a parar e refletir, compartilhar conhecimento regularmente com a equipe de gestão sênior, impedir o “comportamento individualizado” e estimular a comunicação frequente (de cima para baixo e de baixo para cima), ajuda a criar um ambiente onde os servidores são encorajados a compartilhar e aprender.

- ▶ Os superiores valorizam a contribuição de indivíduos e equipes no desenvolvimento de conhecimento relevante. Para estimular colegas, o líder de uma organização de aprendizagem deve encorajar, reconhecer e recompensar o desenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento. Exemplos simples de gestores praticando o que pregam incluem *feedback* regular para a equipe, reuniões ou retiros participativos da equipe e participação ativa nas atividades de compartilhamento de conhecimento. O compartilhamento do conhecimento eficaz e ativo deve ser reconhecido como uma habilidade/ competência essencial para futuros líderes. Os servidores que desejam progredir para gerir projetos interessantes e ganhar a oportunidade para participar de treinamentos ou eventos de desenvolvimento devem estar cientes disso (ver também Seção 3.3 sobre compartilhamento de conhecimento).
- ▶ As estruturas organizacionais, funções e responsabilidades para gerenciar o conhecimento são definidas e praticadas (ver Seção 5).

3.1.3 Três níveis de práticas de liderança orientadas para o conhecimento e a cultura organizacional

Nível I (inicial): Alguns gestores concedem tempo para servidores compartilharem e aprenderem, mas existe pouco apoio visível dos superiores. Em geral, existe uma atitude positiva em relação a colaboração e ao compartilhamento de

Empoderamento da equipe por meio da autoliderança, Suécia
A abordagem de “autoliderança” foi iniciada pela nova gestão dos SPs de *Arbetsförmedlingen* (SPs suecos) para dar mais liberdade e iniciativa para as equipes dos SPs. Em 2016, foi criada e realizada uma ação de formação de dois dias para gestores de SPs (cerca de 800 servidores) com o apoio de consultoria externa (Liderança Gaia). Esperava-se que os gestores de SP participantes do treinamento transmitissem as suas equipes a abordagem e os conhecimentos adquiridos. Mais tarde, o treinamento foi atualizado na intranet e os funcionários dos SPs passaram a ter acesso aos recursos que os auxiliaram na aplicação da abordagem de autoliderança em suas tarefas diárias. O retorno das entrevistas mostra uma forma mais coletiva de trabalhar dentro do setor público, bem como gestores mais bem equipados como resultado do treinamento e da aplicação dessa abordagem.

Fonte: *European Commission (March 2017): ‘Self-leadership’ approach (good practice fiche)*
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17305&langId=en>.

conhecimento, mas as limitações de tempo são

Teambox, Flanders, Bélgica
Após uma reforma importante e mudanças organizacionais dentro do *Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding* (VDAB), SP da região flamenga da Bélgica, uma nova ferramenta on-line chamada *Teambox* foi introduzida na primavera de 2018. O principal objetivo da *Teambox* era apoiar os líderes de equipe no cumprimento dos novos requisitos de suas posições estabelecidos pela reforma. *Teambox* é uma caixa de ferramentas orientada para a prática. Foi desenvolvida por 17 treinadores de equipes que treinam líderes e suas equipes, mas não são capazes de ensinar todos pessoalmente. Os líderes de equipe nos níveis central e regional estiveram envolvidos na implementação.

Fonte: *European Commission (December 2018). Promising PES Practice: Teambox (good practice fiche)*
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20538&langId=en>

apontadas como a razão pela qual isso não

acontece regularmente. Redes *ad-hoc* ocorrem para ajudar servidores que se conhecem.

Nível II (intermediário): Superiores valorizam a

contribuição de indivíduos e equipes para desenvolver conhecimento relevante. A troca de conhecimento e a aprendizagem mútua são praticados regularmente, mas os formatos utilizados (como revisões pós-ação ou comunidades de prática) e os resultados não são avaliados sistematicamente.

Nível III (avançado): Troca de conhecimento e aprendizagem mútua são valores explícitos e praticados regularmente. Líderes se comportam como modelos para promover os valores de compartilhamento de conhecimento e aprendizagem mútua. Executivos seniores estão ativamente envolvidos em projetos para melhorar a gestão do conhecimento. Estruturas organizacionais, funções e responsabilidades para gerenciar o conhecimento são estabelecidas e praticadas.

3.2 Alinhar a gestão do conhecimento com o planejamento estratégico e as necessidades atuais e futuras dos stakeholders

3.2.1 O que é necessário saber?

O alinhamento da Gestão do Conhecimento com a estratégia tem três propósitos.

Primeiro, o ideal é que todos na organização conheçam a estratégia organizacional e sejam capazes de traduzi-la em objetivos e competências exigidas para o seu próprio trabalho.

Segundo, a organização é capaz de observar as necessidades atuais e futuras dos *stakeholders* e de tirar conclusões relevantes.

Terceiro, a organização garante que, em todos os níveis, os SPs têm ou podem desenvolver os conhecimentos específicos necessários.

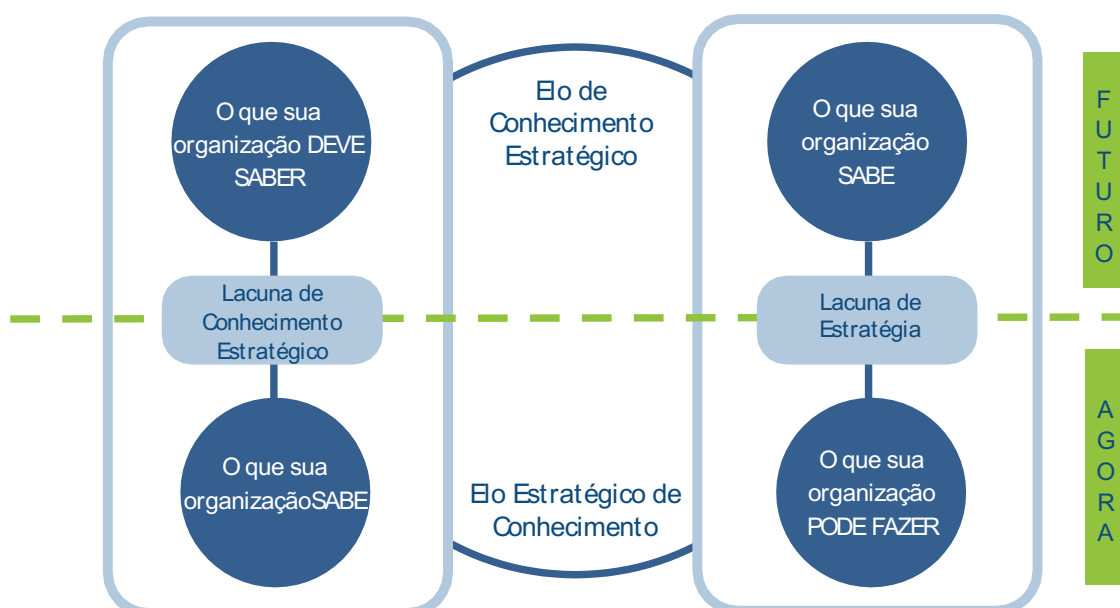
Portanto, a questão geral é: O que é necessário saber e o que é possível fazer para satisfazer as necessidades atuais e futuras dos clientes?

A Figura 4 mostra quatro questões que uma organização deve abordar na análise da lacuna de conhecimento para operacionalizar sua estratégia.

3.2.2 Como desenvolver as práticas?

Em muitas organizações, não existe um elo claro entre estratégia geral, desenvolvimento de competências e mudanças no trabalho de equipes e indivíduos. As organizações bem-sucedidas desenvolvem pelo menos seis práticas (ver Quadro 4).

Figura 4. Análise estratégica da lacuna de conhecimento



Fonte: Tiwana, 2000.

Quadro 4. Lista de verificação para avaliar como a Gestão do Conhecimento é relacionada com a estratégia

Questões	Concordo completamente	Concordo parcialmente	Discordo	Medidas para melhoria (alguns exemplos)
1. Na organização, existem boas maneiras de comunicar a estratégia.				A comunicação é predominantemente unilateral: precisa desenvolver <i>feedback</i> , especialmente das unidades locais.
2. Existe um processo participativo para discutir questões estratégicas em todos os níveis.				Conforme acima: precisa fortalecer fóruns de envolvimento das unidades locais.
3. Existe uma ideia clara do que a estratégia significa para o trabalho.				
4. O desenvolvimento de competências é explicitamente alinhado com a estratégia.				Precisa estabelecer um diálogo regular entre unidade de RH e especialistas de GC e integrar as tarefas relacionadas de GC nos planos de desenvolvimento de competências.
5. A organização tem um bom processo para integrar visões sobre as necessidades futuras dos <i>stakeholders</i> em todos os níveis e unidades.				
6. No nível da equipe, existe um plano para desenvolver o conhecimento e as competências necessárias para os próximos um a três anos.				Existe um plano, mas é focado na atualização de habilidades e conhecimentos técnicos (por exemplo, TI e mudanças nas regras ou modelo ALMP), e não cobre competências pessoais (por exemplo, habilidades de liderança ou trabalho em equipe).

3.2.3 Três níveis para alinhar gestão do conhecimento com gestão estratégica e as necessidades dos *stakeholders*

Nível I (inicial): A estratégia é desenvolvida por um pequeno grupo de líderes. Não existe elo explícito entre estratégia e desenvolvimento de

conhecimento/competência. Alguns líderes e equipes vinculam a estratégia ao desenvolvimento de competências.

Nível II (intermediário): A estratégia é implicitamente ligada ao conhecimento e a competência exigidos. É distribuída de cima para baixo para as unidades e as equipes. Alguns líderes

motivados a agir para garantir que o conhecimento e as competências necessárias

Equipe estratégica em SPs, Países Baixos

Os SPs holandeses aplicam a análise *PESTLE* para classificar o impacto e a incerteza das forças motrizes - política, econômica, social, tecnológica, entre outras -, e desenvolvem quatro cenários diferentes para a direção da organização. A estratégia de RH é derivada dos resultados desta análise. Em cada cenário, é essencial o capital humano (incluindo a gestão de talentos) ao lado do planejamento de pessoal em diálogo com a diretoria. Atenção especial é concedida para atrair pessoas suficientemente qualificadas para realizar trabalhos específicos, como especialistas de mercado de trabalho, profissionais de TIC e auditores financeiros.

Fonte: *European Commission (December 2018) Summary Report: Follow-Up Visit to The Netherlands PES on 'Human Resource Management: How to Attract, Retain and Develop Talent', Netherlands*, PDF <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20478&langId=en>.

InnovAction, França

O *Pôle Emploi* (SP francês) lançou em 2014 a plataforma on-line *InnovAction*. O principal objetivo é compartilhar ideias, estimular a participação e envolver os colaboradores no desenvolvimento de serviços. Depois que os gestores seniores começam um “desafio” on-line, os consultores podem contribuir para a inovação submetendo suas soluções na forma de novas ideias ou boas práticas, bem como comentando e votando nessas ideias. Especialistas e gestores regionais decidem se uma ideia deve ser testada ou não em nível local. Uma vez que as ideias são testadas e avaliadas, elas podem se tornar práticas regionais e, posteriormente, nacionais. A cada dois meses, o comitê nacional de diretores-executivos de SPs publica uma lista de ideias a ser testada em nível nacional e aquelas que estão se tornando práticas nacionais para que os consultores possam acompanhar o progresso de suas ideias.

Existem moderadores que promovem a plataforma e garantem a qualidade, especialistas que revisam as práticas e uma equipe de avaliadores em cada região. A plataforma é gerida pelo Departamento de Inovação e Responsabilidade Social Corporativa no escritório nacional, que também apoia o teste e a avaliação das ideias em nível nacional. Até março de 2016, 70% de todos os funcionários de SPs engajados na plataforma e 21% das práticas foram implementadas em nível regional ou nacional (Janeiro de 2016). Foi planejado que a plataforma também fosse aberta para outros *stakeholders* (empregadores, sindicatos).

Fonte: *European Commission (March 2016)*. InnovAction is a collaborative platform to put ideas into practice <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15341&langId=en>.

Eventos de estratégia participativa, Estônia

Desde 2009, o Fundo de Seguro de Desemprego da Estônia (um SP) organiza um evento anual de dois dias onde gestores e especialistas discutem com líderes de equipe diferentes tópicos. Por exemplo, objetivos estratégicos, plano de desenvolvimento, metas do plano de ação anual, atividades e indicadores. Os líderes de equipe são escolhidos entre membros de equipe do SP e resumos de discussões. Todos os participantes do evento envolvem-se na discussão de cada líder de equipe em quatro ou cinco equipes.

Fonte: *European Commission (March, 2017)*. Strategy days with employees (good practice fiche) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17546&langId=en>.

estejam disponíveis.

Nível III (avançado): A organização desenvolve sua estratégia com intensas interações com os *stakeholders* e pratica o desenvolvimento de estratégia participativa. Todos têm uma ideia clara do que a implementação da estratégia significa para o seu próprio trabalho. Uma estratégia explícita de GC alinhada com a estratégia geral do SP orienta o desenvolvimento de conhecimento e competência. Líderes de todos os níveis revisam regularmente a estratégia com os servidores e adotam ações corretivas necessárias. O desenvolvimento de RH é claramente vinculado a estratégia organizacional.

3.3 Compartilhar conhecimento e aprendizagem

3.3.1 Por que compartilhar conhecimento?

Compartilhar conhecimento e aprendizagem intra e extraorganizacional melhora a qualidade, a produtividade e a velocidade na entrega de serviços. Ao passo que explorar o máximo de experiências para evitar esforço redundante, economiza tempo e dinheiro e impede “reinventar a roda”. Além de compartilhar conhecimento ativamente dentro do SP, aprender com outras organizações (seja SP de outros países, organizações públicas nacionais ou prática em empresas privadas) pode ser imensamente benéfico para aumentar a eficácia do SP (ver Seção 6).

O compartilhamento de conhecimento na Rede do SP pode ser uma fonte importante para o SP. Conforme mostrado na Figura 5 e no exemplo belga, o Painel *Benchlearning* do SP ajuda a encontrar SPs que já possuem sistemas avançados (assim como pares que podem estar considerando reestruturações) em uma área específica. As descrições de práticas promissoras estão disponíveis no repositório de práticas do SP4, nos instrumentais, estudos e relatórios publicados no Centro de Conhecimento do SP5, assim como nos relatórios de *Benchlearning* e de diálogo de aprendizagem temática do Painel de

Utilizando recursos da Rede do SP da União Europeia para melhorar a gestão da qualidade, *Le Forem*, Bélgica

Le Forem (o SP da região da Valônia, na Bélgica) iniciou um projeto de gestão da qualidade em junho de 2019, parcialmente em resposta às recomendações do segundo ciclo de avaliação de *Benchlearning* da União Europeia em dezembro de 2018. O projeto é gerenciado por um comitê dedicado composto por especialistas. O Departamento Internacional do *Le Forem* utilizou o Painel *Benchlearning* da Rede Europeia de Serviços Públicos de Emprego (em particular os dados qualitativos e as seções da rede) para identificar o SP austríaco, denominado *Austrian Public Employment Service* (AMS), como uma fonte potencial de boas práticas em gestão de qualidade. Os servidores procuraram por mais informação no Centro de Conhecimento do SP e encontraram o relatório resumido de uma visita de estudo sobre a gestão da qualidade no AMS e uma prática de SP promissora sobre a “Estratégia de Gestão de Risco e Oportunidades” do AMS. O Departamento Internacional do SP ajudou o comitê do projeto a contactar especialistas relevantes na Áustria. Os documentos extraídos da Rede do SP são sistematicamente integrados em um repositório mantido pelo Departamento Internacional e são acessíveis a todos os servidores do *Le Forem*.

Fonte: PES Network Webinar on Knowledge Management, 2019.

Benchlearning do SP. Como exemplo, a Figura 5 representa uma captura de tela do módulo rede de aprendizagem do Painel para o tópico “Gestão de ideias e transferência de boas práticas”. No lado direito da tela, as setas vermelhas (assim como o mapa) mostram quais SPs podem contribuir como “professores”, enquanto as setas azuis mostram quais SPs podem se beneficiar como “alunos” neste tópico. As setas ajudam os usuários a identificar não apenas os professores em potencial, mas também entre os pares do SP quem pode estar interessado em discutir iniciativas de desenvolvimento. No lado esquerdo da tela, existe um menu com *links* para os outros recursos supramencionados.

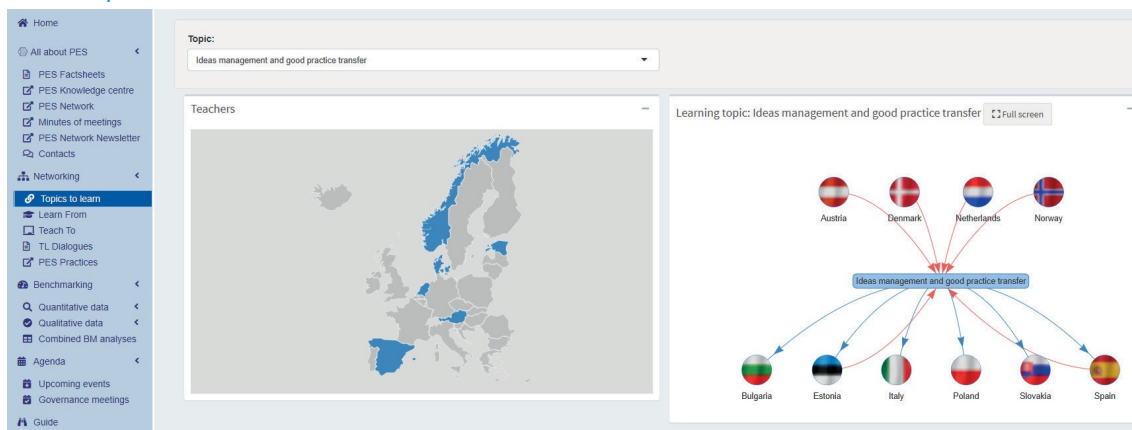
3.3.2 Como desenvolver as práticas

O compartilhamento de conhecimento acontece até certo ponto em todas as organizações. O desafio, no entanto, é tornar o compartilhamento

⁴ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1206&langId=en>.

⁵ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1163&langId=en>.

Figura 5. Demonstração de “professores” e “alunos” no tópico “Gestão de ideias e transferência de boas práticas” do Painel Rede do SP



de conhecimento e a aprendizagem uma prática sistemática que se estenda em toda a instituição.

A lista de verificação apresentada no Quadro 5 permite descobrir a situação atual de compartilhamento de conhecimento da organização.

Algumas dicas são descritas abaixo sobre como tornar mais eficiente o compartilhamento de conhecimento.

1. Tenha um propósito claro para compartilhar conhecimento. O conhecimento não é um fim em si mesmo; serve para um propósito. Um problema comum para diferentes equipes que participam de um programa geral de melhoria é que novos desafios, tais como a digitalização, incitam a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. A administração pode projetar conscientemente tais propósitos. As redes e as comunidades de prática devem ser claras quanto ao que desejam alcançar e organizadas em torno das necessidades do negócio. Definir objetivos concisos ou resultados desejados também motiva os servidores a contribuir.
2. Procure ativamente e implemente boas práticas. “Boas práticas” ou “melhores práticas” são uma fonte que comprovadamente produz resultados superiores (tal como, trazer desempregados há muito tempo de volta ao trabalho ou aumentar a eficácia dos programas do mercado de trabalho). Um *benchmarking* interno sistemático e imparcial de um SP local pode ajudar a identificar unidades eficazes⁶. A próxima etapa é avaliar as razões de sua eficácia e coletar histórias de sucesso. A terceira etapa é um processo de revisão sistemática pela comunidade de prática (CoP), unidade de recursos humanos ou desenvolvimento organizacional, seguida de documentação e transferência para outras unidades. Tal identificação de boas práticas também podem ser utilizadas externamente, como no caso da iniciativa da Rede *Benchmarking* do SP, para transferir conhecimento entre SPs em diferentes municípios, estados ou países.
3. Crie oportunidades e múltiplos formatos para a troca de conhecimento. Pode haver formatos regulares e formalizados para troca de conhecimento (por exemplo, eventos anuais, redes e comunidades, sessões de treinamento entre pares, etc.), assim como métodos informais (por exemplo, café da manhã em equipe, lanche, atividades sociais na hora do almoço onde as pessoas se encontram aleatoriamente para almoçar juntas, etc.). Lembre-se, cada vez mais, a mídia social e as conversas on-line são utilizadas para trocas de informação e conhecimento.
4. Incentive a troca em diferentes níveis de hierarquia. Em muitas organizações, o conhecimento não flui satisfatoriamente entre as hierarquias. Diálogos entre hierarquias (como mostrado no exemplo da

⁶ O *benchmarking* justo faz parte da gestão de desempenho eficaz. Para obter mais detalhes, consulte o manual anterior sobre *Performance Management in PES*, EC 2016.

Estônia, na pág. 24), blog da diretoria, visitas

da alta administração às unidades descentralizadas ou reuniões entre níveis hierárquicos (onde líderes se encontram ao acaso com os subordinados para um café ou almoço) impulsionam o compartilhamento de

conhecimento entre as hierarquias.

5. Incorpore desenvolvimento de competências e transferência de conhecimento para avaliações de servidores. A fim de incentivar, monitorar e

Quadro 5: Lista de verificação para avaliar o compartilhamento do conhecimento na organização

Questões	Concordo completamente	Concordo parcialmente	Discordo	Medidas para melhoria
1. Em sua organização, o compartilhamento de conhecimento é poder.				
2. A gestão reconhece o compartilhamento de conhecimento como um comportamento valioso que melhora o desempenho organizacional.				
3 Sistemas, plataformas e processos que promovem o compartilhamento sistemático de conhecimento são utilizados ativamente pelos membros da organização.				
4. O compartilhamento de conhecimento é amplamente baseado na motivação intrínseca dos servidores.				
5. As equipes são recompensadas pela colaboração que leva a resultados melhores ou mais rápidos.				
6. A equipe tem um processo eficaz para identificar boas práticas dentro e fora da organização e implementá-las em toda a organização.				
7. Na organização, as redes de compartilhamento de conhecimento funcionam perfeitamente.				
8. Os membros da organização contribuem regularmente para o repositório de conhecimento organizacional.				
9. A organização oferece tempo para o compartilhamento de conhecimento.				
10. A arquitetura do escritório e os ambientes comuns incentivam a troca de conhecimento.				
11. A captura e o compartilhamento de conhecimento são continuamente monitorados e avaliados para melhorar a qualidade dos resultados e a relevância operacional.				

Fonte: Adaptado de Janus, 2016, p. 15.

Treinamento entre pares, Croácia

O treinamento entre pares é uma ferramenta de resolução de problemas entre um pequeno grupo de pares para discutir uma questão no período de uma hora. A unidade de formação profissional do SP na Croácia adaptou o método no projeto *EmployID* e introduziu um curso on-line básico de treinamento entre pares no sistema de gestão de aprendizagem interna como um curso de autoaprendizagem para todos os servidores. Após o treinamento adicional por especialistas do projeto, o processo de treinamento entre pares se tornou uma ferramenta padrão utilizada em reuniões de equipe e na plataforma da comunidade de reflexão.

Fonte: *Response to Knowledge Management Questionnaire*, Adriana Cudina Ruzic.

recompensar o compartilhamento de conhecimento e o comportamento de aprendizagem, a avaliação de desempenho regular também deve ser abordada neste tópico. No formulário de avaliação ou na discussão, os servidores podem ser questionados: “O que você fez para compartilhar seu conhecimento com os colegas?”, “Como você contribuiu para o desenvolvimento da base de conhecimento da organização (por exemplo, cooperando com redes, inserindo apresentações no sistema de informação, apresentando relatórios de projetos, etc.)?” e “Como você melhorou suas competências?”. A avaliação também pode ser utilizada para chegar a um acordo sobre os objetivos de aprendizagem de compartilhamento de conhecimento para o próximo período. Deve-se estimular a transferência de conhecimento por meio da rotatividade de função, organização de equipes e planejamento das substituições. Embora existam formatos específicos para o compartilhamento de conhecimento, medidas organizacionais cuidadosamente planejadas criam a necessidade de compartilhar conhecimento. Esquemas de rotatividade de funções e posições, troca de membros entre equipes e planejamento das substituições de servidores que estão saindo da organização, estão necessariamente associados a aquisição de novas habilidades e ao compartilhamento de experiências. Além disso, o intercâmbio de pessoal entre as

organizações, tal como entre os SPs da UE, é um bom meio de compartilhar experiências e aprendizagem.

6. Reserve tempo para a troca de conhecimentos. Quando se trata de fornecer explicitamente tempo para compartilhar conhecimento, a maioria das organizações são relutantes em dedicar um orçamento específico ou intervalos de tempo definidos. Se a gestão realmente deseja encorajar o compartilhamento de conhecimento, deve se planejar. A experiência prática sugere que 5% do tempo para o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem (por exemplo, 2h por semana em um trabalho de 40 horas/semana) pode ser uma meta realista, não incluindo cursos específicos de treinamento.
7. Incentive a ação lúdica. O compartilhamento de conhecimento deve ser divertido e interessante. É por isso que formas lúdicas, criativas e interativas devem ser escolhidas, como escolher um local agradável, organizar uma dramatização, contar uma história, fazer um desenho, ter exercícios de curta duração entre especialistas e usuários, etc. Além disso, abordagens de gamificação estão ganhando importância, em particular, entre a geração dos *Millennials*. Os usuários são recompensados com pontos por realizar várias tarefas, como contribuir para a base de conhecimento compartilhada, enviar um artigo *wiki*, responder a uma pergunta do fórum de discussão ou postar em um *blog*.

3.3.3 Três níveis de práticas de compartilhamento do conhecimento

Nível I (inicial): O compartilhamento de conhecimento acontece, mas não é sistemático. Algumas unidades e equipes têm mecanismos de compartilhamento estabelecidos. A gerência fala sobre a importância de compartilhar conhecimento sem alocar tempo para isso. Os acumuladores de conhecimento (*knowledge hoarders*) ainda prevalecem na organização

Nível II (intermediário): O compartilhamento do conhecimento acontece em todos os níveis da organização e depende da iniciativa dos servidores, mas não há uma abordagem sistemática: redes e comunidades seguem seus

próprios interesses. Histórias de boas práticas sempre identificadas e transferidas inter e

Ideefix, Áustria

O banco de dados *Ideefix* foi lançado pelo Arbeitsmarktservice (SP austríaco) em 2001 e desde então é acessível aos seus servidores. Seus principais objetivos são melhorar o desempenho, compartilhar conhecimento e promover a inovação. Os servidores são incentivados a enviar uma descrição do problema junto com a solução sugerida e o resultado esperado. Quando uma ideia é implementada pelo SP, seu autor recebe um bônus que varia entre 50€ a 950€, dependendo do nível de implementação e impacto. Além disso, há uma cerimônia anual onde são premiadas as três melhores ideias de todas as que foram implementadas. O banco de dados é gerenciado pelo “gestor de ideias” dentro do departamento nacional de desenvolvimento organizacional que trabalha com o departamento de RH. Os gestores de linha são responsáveis pela garantia da qualidade - eles se certificam de que as ideias enviadas são novas. Foram 11 mil ideias apresentadas entre 2001 e 2015. Em 2015, foram implementadas 202 ideias, o que representa 31.800€ pagos em bônus.

Fonte: *European Commission (March 2016). Idea management (good practice fiche)*
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15351&langId=en>.

Compartilhar conhecimento sobre como trazer pessoas desempregadas há muito tempo de volta ao trabalho
 Sarah é muito bem-sucedida em trazer de volta ao trabalho pessoas desempregadas há muito tempo. Ela está preparada para compartilhar suas experiências com outros consultores. Mas como?

Nível inicial: Ela compartilha suas experiências em reuniões ocasionais informais com outros consultores na região. Se perguntada, ajuda com dicas e truques.

Nível intermediário: O chefe da agência de empregos local/regional está orgulhoso dos resultados de Sarah e os menciona na reunião de gestores da agência regional. Ele/ela concede tempo para Sarah atuar como mentora de consultores menos experientes em outras agências. A pedido, ela conduz análises pós-ação (ver Seção 4.2) de casos de retorno ao emprego bem-sucedidos e menos bem-sucedidos. Ela começa a sistematizar suas descobertas e se conecta com outros “consultores de alto desempenho”. Alguns resultados são publicados em boletins informativos para todo o SP.

Nível avançado: Sarah e os consultores interessados no tema criam um fórum na intranet do SP, que é endossado pela alta administração. Surge uma comunidade de prática (ver Seção 4.5) que sistematiza as experiências em um guia intitulado “Dicas e truques para trazer desempregados há muito tempo de volta ao trabalho”. Este guia é usado para treinamento de consultores e aprimorado pela comunidade.

extraorganizacional. O compartilhamento de

circulam na organização e existem alguns eventos regulares para compartilhá-la internamente. A gestão é de suporte em geral, sem anunciar uma intenção específica.

Nível III (avançado): O compartilhamento de conhecimento é constantemente abordado no nível organizacional, tempo é reservado para compartilhar e aprender, a cultura organizacional apoia a visão “compartilhamento de conhecimento é poder” e redes e comunidades estão trabalhando ativamente, com base nas necessidades dos negócios. As boas práticas são

conhecimento é sempre incentivado, monitorado e reconhecido. Vários formatos próximos às operações aprimoram o compartilhamento de conhecimento formal e informal.

3.4 Desenvolver competências

sistematicamente

3.4.1 Por que orientar o desenvolvimento de competências?

Habilidade, competência ou gestão de talento asseguram que os servidores tenham capacidade de realizar suas tarefas de maneira efetiva e tenham planos de desenvolvimento. O desenvolvimento de competências precisa ser alinhado com a estratégia organizacional. Algumas perguntas relacionadas são: “Os servidores têm as competências necessárias para as tarefas atuais e futuras?” e “Como podemos organizar treinamento seletivo e processos de aprendizagem para nossos servidores atuais e de quais perfis precisamos?”. A organização geralmente não tem conhecimento do que os especialistas individuais sabem. Perfis de competência ajudam a identificar “especialistas ocultos” e auxiliam no direcionamento da transferência de conhecimento.

O desenvolvimento de competências é parte da gestão de RH e merece manual próprio. Por isso, discute-se apenas alguns temas essenciais nesta seção⁷.

3.4.2 Como desenvolver práticas

A competência de uma pessoa engloba uma combinação de habilidades e comportamentos necessários para realizar uma tarefa (por exemplo, orientação de um candidato a uma função). As competências abrangem várias habilidades. Uma habilidade é uma capacidade que é aprendida e praticada por um período de tempo (tal como, conduzir uma entrevista). Por outro lado, talento se refere a uma habilidade “natural” de uma pessoa que é inerente, inata ou que ocorre

Modelo de Competência, Estônia

O modelo de competências foi desenvolvido pelo SP da Estônia entre 2017 e 2018 com o objetivo de fornecer aos gestores de SPs uma lista de habilidades e comportamentos que apoiam o seu alto desempenho. Entre as competências mais importantes dos gestores estão: “pensamento estratégico e analítico, liderança e responsabilidade, planejamento e organização, cooperação e rede de comunicação, e autogestão.” O objetivo é avaliar essas competências anualmente e discutir sua melhoria durante uma entrevista de desenvolvimento pessoal. A avaliação de competências envolve autoavaliação e avaliação de um superior. Durante a entrevista de desenvolvimento são acordadas prioridades e métodos para melhorar as competências. Os resultados da avaliação de cada gestor são incorporados ao programa de desenvolvimento. Como resultado, o programa consiste em uma parte mais geral (por exemplo, no planejamento estratégico, formação de equipe) e uma parte mais individualizada, que reflete as necessidades de desenvolvimento de cada gestor (oferecendo-lhes treinamento individual).

Fonte: Łukasz (2018); *European Commission (August 2018) Thematic Paper: Human resource management: how to attract, retain and develop talent*, p. 16. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20127&langId=en>.

naturalmente (como, talento musical). Embora o termo “gestão de talentos” seja amplamente utilizado, na prática, a tarefa mais importante é gerir competências.

O estabelecimento de um sistema de gestão de competências, normalmente, tem as seguintes etapas:

1. Identificar os comportamentos desejados e as habilidades necessárias para alcançar os resultados pretendidos para funções ou empregos específicos (tal como, “O que torna um instrutor de função bem-sucedido?”).
2. Descrever as competências que têm um impacto direto nos resultados, baseado em um modelo de competência (por exemplo, repertório estruturado de 10 a 20 competências).
3. Avaliar a competência do servidor usando um modelo de competência e classificar o nível de proficiência. Geralmente, isso combinaria

⁷ Outras informações, consulte o artigo *Human resource management: how to attract, retain and develop talent*.

autoavaliação e avaliação entre pares ou classificação por um superior.

4. Implementar estratégias de desenvolvimento de servidores para preencher a lacuna entre níveis de competência reais e desejados.

Para cada uma das competências, deve-se formular uma descrição e um nível de proficiência. Para efeitos de estruturação, as competências são tipicamente categorizadas como “hard” ou “soft”. Enquanto competências técnicas e funcionais são consideradas habilidades/competências “hard”, criatividade e habilidades interpessoais e comportamentais são frequentemente descritas habilidade/competências “soft”.

Depois de descrever as competências individuais, o nível de cada funcionário deve ser avaliado. Diferentes modelos de especialidade são recomendados na literatura; entretanto, na prática, a avaliação em três níveis de competência profissional e de método é padrão.

Os iniciantes têm conhecimento teórico com menos experiência na aplicação de tal conhecimento e são capazes de aplicar soluções teóricas para resolver problemas reais (exemplificando, um curso de gestão de projetos foi realizado com sucesso e a primeira experiência de execução do projeto foi coletada).

O proficiente tem experiência múltipla na aplicação e pode até mesmo reagir adequadamente a novas situações imprevistas (por exemplo, vários projetos de diferentes complexidades foram realizados por sua própria autoridade).

Os especialistas são capazes de antecipar problemas, em grande parte, por meio da auto-organização e intuição, bem como resolvê-los. Eles se destacam por seu profundo conhecimento de temas (como, gestão de complexos e novos projetos, contribuindo para mais desenvolvimento em métodos de gestão de projetos). Nuances adicionais são possíveis dependendo de quão especializados eles são. A competência social pode ser avaliada por meio de níveis, tais como “menos distinto”, “distinto” e “mais distinto”.

Os resultados de uma avaliação de habilidade e competência podem ser visualizados em uma matriz de habilidade e competência, mostrando a

distribuição de habilidade ou competência dentro de uma equipe ou unidade. Esta ferramenta útil é descrita em detalhes na Seção 4.3.

3.4.3 Vários métodos de desenvolvimento de competências

A execução de novas tarefas desafiadoras é uma motivação e uma oportunidade para a aprendizagem. As oportunidades oferecidas pelas plataformas de aprendizagem digital e os dispositivos móveis permitem aprender quando e onde a necessidade ocorre. Iniciativas como “colegas aprendem com colegas” suportam a aprendizagem mútua entre pares.

O treinamento e a supervisão ajudam os trabalhadores do conhecimento a refletirem sobre seu processo de aprendizagem e podem fornecer suporte pessoal para necessidades individuais específicas.

A aprendizagem do projeto é uma abordagem integrada eficaz onde os membros da equipe aprendem enquanto realizam trabalhos do projeto.

Em alguns países, à exemplo da Alemanha, cursos formais altamente especializados também estão disponíveis para o desenvolvimento de habilidades exigidas em um SP. A Universidade Alemã de Estudos Aplicados ao Trabalho (em inglês, *German University of Applied Labour Studies* (UALS)) oferece orientação altamente prática, cursos em nível de Bacharelado e Mestrado. Em parceria com instituições acadêmicas, a UALS também oferece treinamento para profissionais de SPs de outros estados membros da UE interessados em sistemas e práticas do SP alemão. Na Bélgica, a agência de empregos *Actiris* tem um novo projeto para desenvolver uma universidade para servidores e parceiros do SP.

Como o desenvolvimento de competências é integrado a gestão de Recursos Humanos? As questões do Quadro 6 fornecem orientação sobre o que é necessário.

3.4.4 Três níveis de gestão de competências

Nível I (inicial): Os requisitos de habilidade foram

definidos para alguns empregos. Muitas formas competência consistente. As descrições de cargos

Como gerenciar competências?	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Discordo	Medidas para melhoria
1. As competências principais são definidas e atualizadas frequentemente.				
2. As descrições de cargos contêm requisitos de competência validados e atualizados.				
3. Os servidores têm um perfil de competência para processos ou funções essenciais. Perfis são atualizados regularmente.				
4. O desenvolvimento de RH é baseado em uma avaliação sistemática de competência.				
5. A aprendizagem tem alta prioridade (tempo e orçamento fornecido para cada funcionário).				
6. A aprendizagem informal é apoiada por medidas adequadas (treinamento, tutoria, etc.).				
7. Os planos de desenvolvimento individual são consistentemente implementados.				
8. O treinamento está sempre ligado a aplicação.				
9. O desenvolvimento de competências é apoiado consistentemente por sistemas de incentivos.				

diferentes de treinamento e atualização de habilidades existem sem uma abordagem sistemática. O desenvolvimento de RH é ad hoc para lidar com a premente escassez de habilidades.

Nível II (intermediário): os requisitos de competência são descritos para cargos prioritários, mas não existe modelo de

referem-se às habilidades/competência exigidas. O desenvolvimento de RH opera a longo prazo.

Nível III (avançado): A organização faz uso de um modelo de competência consistente alinhado a estratégia de RH. As descrições de cargos contêm requisitos de competências atualizados e validados. O desenvolvimento de RH é baseado em uma avaliação de competência sistemática.

Quadro 6. Lista de verificação para avaliar a gestão de competências da organização

Fonte: Adaptado de North e Kumta, 2016, p. 138–139.

Os servidores gerenciam ativamente seu próprio portfólio de competência. Muitos formatos suportam a aprendizagem afetando a função.

servidores que saem e integram novos conhecimentos eficazmente

3.5 Reter o conhecimento de

3.5.1 Por que compartilhar conhecimento?

Como muitos SPs enfrentam aposentadoria em massa de servidores experientes e novos

servidores precisam estar em operação rapidamente, as práticas de GC são urgentemente necessárias para reter experiência e conhecimento de SPs que estão saindo e receber novos colegas na equipe, a fim de manter a qualidade na entrega do serviço.

3.5.2 Como desenvolver práticas

A retransmissão intergeracional

Quando servidores deixam uma equipe, eles levam consigo conhecimento valioso, experiência e contatos que acumularam durante anos. A equipe, e a organização, perdem se esse conhecimento não for compartilhado antes de o servidor sair. Estimativas sugerem que leva até seis meses para que a equipe assuma funções adicionais ou que novos servidores contribuam efetivamente para a organização. Para reter a experiência e o conhecimento dos servidores que está saindo, as abordagens bem-sucedidas combinam medidas organizacionais de longo prazo com transferências individuais.

As medidas organizacionais de longo prazo devem

começar pela identificação das principais áreas de conhecimento e de servidores. Na sequência, deve-se assegurar que o conhecimento seja distribuído entre vários servidores. Estabelecer equipes e rotatividade dentro e entre elas ajuda a reduzir a dependência da experiência individual. Uma estruturação sistemática da documentação facilita o acesso à informação, portanto, não depende da disponibilidade de um funcionário individual. Além disso, a transferência de conhecimento precisa ser estabelecida como um processo regular e ser integrada na transferência de servidores. No nível individual, existem basicamente quatro medidas:

- ▶ motivação para transferência de conhecimento;
- ▶ estabelecer um plano (simples) de transferência;
- ▶ proporcionar tempo para transferência de conhecimento;
- ▶ acompanhar a transferência com mentoria ou treinamento.

Uma abordagem similar de transferência de conhecimento de valor no governo Galês (países de Gales), chamada *Headstart*, incentiva os gestores de linha a capturar o conhecimento adquirido por um indivíduo de sua equipe que está mudando de departamento ou saindo da organização. O foco é capturar os elementos menos tangíveis de como um indivíduo faz seu trabalho, quer dizer, por meio de sua experiência e *know-how*, que não são necessariamente obtidos por meio de métodos mais tradicionais, como manual de instruções ou notas de transferência. O *Headstart* não tem como objetivo substituir esses métodos tradicionais de captura de informações, mas complementá-los.

Existem algumas perguntas simples visualizadas na árvore de decisão apresentadas na Figura 6 que podem ajudar os gestores a determinar se uma discussão na abordagem *Headstart* é opcional, recomendada ou importante.

Integração de novos membros da equipe

Quando novos servidores juntam-se ou mudam

Colaboração 'intergeracional' e compartilhamento de conhecimento, Áustria

No SP da Áustria, um projeto de gestão do conhecimento foi decidido pelo conselho consultivo devido a mão de obra envelhecida com tendência para uma obsolescência. Foi concedida atenção particular ao desenvolvimento de uma gestão de geração ativa.

Objetivos do projeto:

- ▶ sensibilizar todos os envolvidos para lidar com diferentes gerações;
- ▶ aceitar a diversidade de gerações em termos de atitudes, valores, necessidades de competências, expectativas e comportamento;
- ▶ promover a cooperação intergeracional;
- ▶ transferir conhecimento individual em conhecimento coletivo;
- ▶ garantir o conhecimento para a organização por meio da aposentadoria planejada dos idosos;
- ▶ aumentar a atratividade como empregador;
- ▶ utilizar a gestão de geração como uma ferramenta de desenvolvimento da cultura corporativa;
- ▶ estimular a liderança apropriada a idade e orientada para as fases da vida, com forte orientação e compromisso com a transferência ativa de conhecimento.

Resultados:

- ▶ foi desenvolvido um Entendimento Sensível à Nova Geração de Atitudes e Comportamentos dos Líderes: desde então, eles demonstram a importância da qualidade do contato entre todos os funcionários e como empregam ativamente os pontos fortes de todas as gerações;
- ▶ na colaboração do dia a dia, declarações e comportamentos que discriminam gerações não encontram mais espaço. Todos os funcionários respeitam e valorizam a cooperação com todas as gerações na empresa e se esforçam para uma troca ativa de conhecimento e experiência. A cooperação de funcionários jovens e mais velhos é ativamente promovida pelo apoio a mobilidade dentro da organização;
- ▶ as políticas, as regras e os sistemas da organização levam em consideração diferenças específicas de geração, portanto, promovem a cooperação. Diversos sistemas e ferramentas de comunicação são ativamente desenvolvidos e utilizados para melhorar o intercâmbio entre as gerações.

Fonte Tavalato, Reichstamm and Müller (2017).

monitoramento ou treinamento de longo prazo para os novos servidores também se mostrou vantajoso.

3.5.3 Três níveis de transferência e integração

Nível I (inicial): A transferência de conhecimento é organizada de acordo com a iniciativa dos gestores de linha e dos servidores de saída ou entrantes. Existe um procedimento de integração padrão.

Nível II (intermediário): A transferência é acompanhada, mas não de maneira sistemática. As equipes são ativas na captura e retenção do conhecimento dos servidores que estão saindo. Além dos eventos centrais de integração, as unidades e as equipes agem para integrar novos servidores.

Nível III (avançado): Um processo sistemático para acompanhar a transferência é implementado. O conhecimento crítico é identificado e capturado. Medidas organizacionais garantem que o conhecimento crítico seja disponibilizado para vários membros da equipe. A transferência é vista como uma oportunidade para revisar a distribuição de tarefas e trabalhos. Existe um processo de integração diferenciado, de mentoria, de treinamento ou de ações similares que garantem que a integração é adaptada as necessidades dos indivíduos. A eficácia da integração é monitorada.

3.6 Garantir facilidade de uso e eficácia dos sistemas de informação e comunicação

3.6.1 Por que os sistemas de informação e comunicação são essenciais para a entrega de serviços?

Dependendo da tarefa, os servidores de SPs gastam a maior parte de seu tempo de trabalho em atividades relacionadas com informação e comunicação. Portanto, sistemas de informação e comunicação (SICs) desempenham papel crucial na entrega de serviços. Além disso, as estratégias governamentais digitais exigem informações e conhecimento mais úteis e acessíveis. A gestão da

informação e comunicação é um tópico próprio que merece um manual único. Por isso, apresenta-se a seguir apenas alguns princípios básicos sobre como lidar com informação e comunicação.

3.6.2 Como desenvolver as práticas

Em um SP, os sistemas de informação e comunicação devem apoiar as tarefas gerenciais e operacionais. As atividades gerenciais são focadas na tomada de decisões e requerem boas análises

Arbetsförmedlingen, Suécia

Quando um funcionário rescinde seu contrato de trabalho na *Arbetsförmedlingen*, o gestor mais próximo é responsável por conduzir uma entrevista de rescisão. Essa é facilitada por material de apoio com exemplos de perguntas adequadas e suporte dos servidores do departamento de RH. Não existe um processo ou outra forma estruturada de utilizar as reflexões e *feedbacks* dessas entrevistas, embora possa haver boa prática individual em nível local.

Fonte: *Information provided by Arbetsförmedlingen, August 2019.*

Visualizar dados no painel do Consultor, Estônia

Desde 2019, o SP da Estônia trabalha em um painel para consultores e gestores regionais para apoiá-los na entrega de serviços, planejamento de recursos e organização do trabalho. O painel interativo permite que os consultores vejam com um clique a lista de clientes dentro de cada categoria, inclusive daqueles com habilidades insuficientes para oferecer a eles serviços adequados as suas habilidades. Também oferece uma visão geral das trocas no volume de clientes no portfólio ao longo do tempo. Portanto, o painel apoia os estudos de caso na análise do portfólio de seus clientes, por exemplo, em diálogos anuais de desempenho. Os gestores das unidades regionais do SP podem ver o portfólio dos clientes de sua região como um todo e têm a capacidade de comparar portfólios de diferentes consultores.

Os painéis foram criados utilizando o *software* de inteligência de negócios *Tableau*, que é conectado ao banco de dados do SP. Os painéis são desenvolvidos pelo Departamento de Análise, em estreita cooperação com consultores e gestores regionais.

Fonte: *Scharle and Csillag, 2019.*

para apoiar as decisões. Existe necessidade de reunir informações de fontes múltiplas e tirar conclusões tão precisas quanto possível. Portanto, torna-se necessário filtrar informações relevantes de um grande conjunto de dados e de várias fontes. A análise das informações mais importantes pode oferecer suporte, conforme demonstra o exemplo abaixo da Dinamarca.

As atividades operacionais são caracterizadas por capturar, processar e disseminar informações relevantes o mais rápido possível para permitir que a cadeia de valor funcione de forma ativa e responda aos clientes internos e externos de modo mais efetivo. O desafio é obter informações relevantes dos diversos processos e fontes no

momento da ação. Tais atividades requerem um bom suporte de processo e disponibilidade e acessibilidade de informações por meio de vários SICs.

É fato, que a produtividade no local de trabalho aumenta se é realizado uso ideal de informação e conhecimento existentes, ao invés de reinventar a roda. A maioria das organizações implementaram wikis de fácil utilização para compartilhar experiências e fornecer informação sobre vários tópicos. Todavia, com a crescente quantidade de informação disponível, existe a necessidade de selecionar e preparar informação relevante em formato amigável. Buscando suprir a demanda, muitas organizações definiram o papel de “curadores de informação e conhecimento”, que desempenham essas tarefas mais restritas ao negócio operacional. Como resultado, os assessores de trabalho, por exemplo, não precisam pesquisar enormes quantidades de informação, mas devem ter formulários, documentos e recursos de informação mais relevantes ao alcance de forma bem preparada. Cada vez mais, plataformas colaborativas e aplicativos de mídia social estão ganhando importância por permitir que equipes de SPs ofereçam respostas e ações rápidas.

A lista de verificação no Quadro 7 permite avaliar a situação da gestão da informação comunicação na organização

3.6.3 Três níveis de gestão de informação e comunicação

Nível I (inicial): Existem vários bancos de dados mais ou menos conectados. As buscas integradas são difíceis. Embora os fluxos de trabalho sejam parcialmente suportados pelo SIC, há muitos repositórios de dados individuais não disponíveis para a equipe/unidade. A reutilização de informação e conhecimento é rudimentar.

Nível II (intermediário): A informação relevante está disponível, mas perde-se tempo para encontrá-la. A maioria dos fluxos de trabalho são suportados por SIC, e muitos aplicativos estão disponíveis, mas eles não são utilizados em todo o seu potencial. As experiências são capturadas (por exemplo, por meio de wikis), mas não sistematicamente.

Banco de Conhecimento Jobeffekter, Dinamarca

Jobeffekter.dk é um site criado pelo SP dinamarquês, *Danish Agency for Labour Market and Recruitment (STAR)*, em 2013, para facilitar a formulação de políticas baseada em evidências. O banco de dados contém estudos sobre a eficácia dos programas do mercado de trabalho. Os resultados são apresentados com o nível de evidência e o número de estudos e podem ser pesquisados por grupos-alvos (por exemplo, vulnerável e apto para o emprego), tipo de política de mercado de trabalho, gênero e idade. Os principais grupos-alvos do site são formuladores de políticas, pesquisadores e profissionais. O site está atualmente disponível apenas na Dinamarca, mas há projeto de criação de sua versão em inglês. Em março de 2017, havia 400 estudos com o foco dividido igualmente entre grupo-alvo vulnerável e apto para o emprego.

O banco de dados é mantido pela divisão de dados e análise do SP dinamarquês. No entanto, o conteúdo é criado independentemente da equipe do SP. Os estudos são coletados e sua qualidade é avaliada por pesquisadores de política social e mercado de trabalho com base em diretrizes. Os efeitos agregadores da política são calculados automaticamente por meio de um algoritmo baseado na informação inserida pelos pesquisadores. Eles são selecionados uma vez por ano para avaliar todos os estudos recém-publicados, enquanto duas ou três vezes por ano revisam estudos que se concentram em grupos-alvos específicos, com base nas prioridades nacionais.

Fonte: *European Commission (March 2017). Danish Knowledge Bank – Jobeffekter (good practice fiche)* <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17364&langId=sl>.

Nível III (avançado): A informação e o conhecimento são fáceis de obter e de recuperar. O conhecimento relevante é transmitido aos usuários, os gestores e as redes constantemente capturam, atualizam, refinam, estruturam e preparam informação e conhecimento relevante em formatos amigáveis. O sistema de comunicação e informação suporta o fluxo de trabalho de forma inteligente. Existe colaboração efetiva por meio de plataformas e aplicativos. As interações com os clientes são amplamente digitalizadas. A equipe utiliza sistemas em todo o seu potencial.

3.7 Avaliação do nível de práticas de gestão do conhecimento

O Quadro 8 é um resumo da Seção 3, permite avaliar o nível de práticas de GC e criar um perfil atual de gestão do conhecimento na organização. Essa avaliação é mais detalhada do que a análise baseada no ciclo de gestão do conhecimento apresentada no Anexo 1.

Como gerenciar competências?	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Discordo	Medidas para melhoria
1. Preciso de muito tempo para ler, deletar e responder e-mails irrelevantes.				
2. Tenho estratégias eficazes para superar a sobrecarga de informação.				
3. É fácil recuperar informação relevante e atualizada.				
4. O SIC é amigável e suporta ativamente os fluxos de trabalho.				
5. Sistemas especialistas e de apoio a decisão ajudam a realizar as tarefas de forma eficaz.				
6. Plataformas e aplicativos oferecem suporte a colaboração efetivamente.				
7. Tenho conhecimento e habilidades adequados para utilizar o SIC.				
8. A interação com os clientes é realizada predominantemente por meio de canais digitais.				
9. Wikis ou aplicativos semelhantes capturam informação importante.				
10. Aplicativos específicos (“ <i>expert finder</i> ”) permitem encontrar especialistas facilmente na organização.				
11. Utilização de aplicativos de <i>software</i> social permitem interações rápidas e informais entre servidores.				

Quadro 7. Lista de verificação para avaliar a gestão de informação e comunicação organizacional

Quadro 8. Lista de verificação para avaliar o nível de práticas de GC e criar um perfil atual de gestão do conhecimento na organização (continua)

Melhorar a cultura organizacional orientada para o conhecimento e as práticas de liderança		
Nível I (Inicial)	Nível II (Intermediário)	Nível III (Avançado)
A estratégia é desenvolvida por um pequeno círculo de líderes. Não existe um elo explícito entre estratégia e desenvolvimento de conhecimento/competência. Poucos líderes e equipes vinculam a estratégia ao desenvolvimento de suas competências.	A estratégia está implicitamente vinculada ao conhecimento e a competência exigidos. A estratégia é distribuída de cima para baixo nas unidades e equipes. Alguns líderes motivados agem para garantir que o conhecimento e as competências necessárias estejam disponíveis.	A organização desenvolve sua estratégia por meio de interações intensas com os <i>stakeholders</i> e pratica o desenvolvimento de estratégia participativa. Todos têm uma ideia clara do que a implementação da estratégia significa para o seu próprio trabalho. Uma estratégia de GC explícita alinhada com a estratégia geral do SP orienta o desenvolvimento de conhecimento e competência. Os líderes, em todos os níveis, revisam regularmente a estratégia com os servidores e realizam ações corretivas necessárias. O desenvolvimento de RH é claramente vinculado a estratégia organizacional.
Compartilhar conhecimento e aprendizagem		
Nível I (Inicial)	Nível II (Intermediário)	Nível III (Avançado)
O compartilhamento de conhecimento acontece, mas não de maneira sistemática. Algumas unidades e equipes têm estabelecido seus mecanismos de compartilhamento. Os gestores falam sobre a importância de compartilhar conhecimento, mas não alocam tempo para a atividade. Os acumuladores de conhecimento ainda são predominantes na organização.	O compartilhamento de conhecimento acontece em todos os níveis organizacionais, dependendo da iniciativa de indivíduos, contudo não existe uma abordagem sistemática. As redes e comunidades de prática seguem seus próprios interesses. As histórias de boas práticas circulam e existem alguns eventos regulares para compartilhar boas práticas em toda a organização. A gestão oferece suporte em geral, sem ação específica.	O compartilhamento de conhecimento é regularmente abordado no nível organizacional, são definidos tempo e um orçamento para compartilhar e aprender. A cultura organizacional apoia as redes de “compartilhamento de conhecimento é poder” e as comunidades trabalham efetivamente com base nas necessidades de negócio. As boas práticas são continuamente identificadas e transferidas dentro e fora da organização. O compartilhamento de conhecimento é incentivado, monitorado e reconhecido continuamente. Muitos formatos restritos as operações aumentam o compartilhamento formal e informal de conhecimento.

Quadro 8. Lista de verificação para avaliar o nível de práticas de GC e criar um perfil atual de gestão do conhecimento na organização (continuação)

Desenvolver competências sistematicamente		
Nível I (Inicial)	Nível II (Intermediário)	Nível III (Avançado)
Os requisitos de habilidade foram definidos para algumas funções. Muitas formas diferentes de treinamento e atualização de competências existem sem uma abordagem sistemática. O desenvolvimento de RH lida <i>ad hoc</i> com a premente escassez de habilidades.	Os requisitos de competência são descritos para cargos prioritários, mas não há um modelo de competência consistente. As descrições de funções referem-se as habilidades/competências exigidas. O desenvolvimento de RH atua em uma base de prazo mais longo.	A organização dispõe de um modelo de competências consistente alinhado com a estratégia de RH. As descrições de trabalho contêm requisitos de competência atualizados e validados. O desenvolvimento de RH é baseado em uma avaliação sistemática de competências. Os servidores gerenciam ativamente seu próprio portfólio de competências. Existem muitas formas de apoio ao aprendizado das funções.
Reter o conhecimento de servidores que saíram e integrar os novos colegas efetivamente		
Nível I (Inicial)	Nível II (Intermediário)	Nível III (Avançado)
A transferência de conhecimento é organizada de acordo com a iniciativa dos gerentes de linha e dos servidores de saída ou iniciantes. Existe um procedimento padrão de integração.	A transferência é acompanhada, mas não de maneira sistemática. As equipes são ativas na captura e na retenção do conhecimento dos servidores que estão saindo. Além dos eventos centrais de integração, as unidades e equipes agem para integrar os novos servidores.	Um processo para acompanhar a transferência está em vigor. O conhecimento crítico é identificado e capturado. As medidas organizacionais garantem que o conhecimento crítico esteja disponível para muitos membros da equipe. A transferência é vista como uma oportunidade para revisar a distribuição de tarefas e trabalhos. Há um processo de integração diferenciado, e orientação, treinamento ou ações similares garantem que a integração é adaptada para as necessidades dos indivíduos. A eficácia da integração é monitorada.
Garantir a facilidade de uso e eficácia do Sistema de Informação e Comunicação (SIC)		
Nível I (Inicial)	Nível II (Intermediário)	Nível III (Avançado)
Existem diversas bases de dados mais ou menos conectadas, mas pesquisas integradas são pouco comuns. Os fluxos de trabalho são em parte apoiados pelo SIC. Ainda há muitos repositórios de dados individuais que não estão disponíveis para a equipe/unidade. O reuso de informação e conhecimento é rudimentar.	As informações relevantes estão disponíveis, mas perde-se tempo para encontrá-las. A maioria dos fluxos de trabalho é suportada por SIC e muitos aplicativos que estão em vigor, não são utilizados em todo o seu potencial. Experiências são capturadas (por exemplo, wikis), mas não repetidamente.	A informação e o conhecimento são fáceis de obter e recuperar. O conhecimento relevante é transmitido para o usuário. Os gestores e as redes constantemente capturam, atualizam, refinam, estruturam e preparam informação e conhecimento importante em formatos amigáveis para o usuário. O SIC inteligentemente suporta os fluxos de trabalho. Existe colaboração ativa por meio de plataformas e aplicativos específicos. As interações com os clientes são amplamente digitalizadas. A equipe está utilizando os sistemas em todo o seu potencial.

SEÇÃO 4.

Aplicar ferramentas comprovadas¹⁰



RESUMO

Nesta seção, apresenta-se quatro ferramentas mais utilizadas em gestão do conhecimento, buscando responder: O que é a ferramenta? Por que utilizar? Como aplicar? Para cada uma é apresentado um exemplo conciso de SP, assim como referências que auxiliam sua aplicabilidade. Na introdução, são apresentadas as ferramentas que devem ser empregadas em cada fase do ciclo de GC e quais práticas de GC elas suportam.

4.1 Ferramentas de gestão do conhecimento mais utilizadas

As ferramentas de GC são métodos e técnicas para apoiar a estruturação, a representação e a visualização do conhecimento, assim como para facilitar a interação entre funcionários para a captura de conhecimento tácito e explícito.

Dentre o grande número de ferramentas disponíveis, selecionou-se aquelas que são utilizadas com mais frequência na prática e que se mostram efetivas. Na Seção 6 apresenta-se informação sobre instrumentais e descrições, além de exemplos de outras ferramentas.

No Quadro 9, as ferramentas de GC são relacionadas para o uso no ciclo de GC descrito na Seção 2, e nas práticas de GC detalhadas na Seção 3. A seguir, descreve-se as quatro ferramentas selecionadas.

4.2 Revisão pós-ação e lições aprendidas

4.2.1 O que é revisão pós-ação?

Uma Revisão Pós-Ação (RPA) é um processo simples utilizado por uma equipe para capturar as lições aprendidas de sucessos e fracassos do passado, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro. É uma oportunidade para equipes refletirem sobre um projeto, uma atividade, um evento ou uma tarefa para que possam ter desempenho superior no futuro. Também pode ser empregada no curso de um projeto para aprender fazendo. As RPAs devem ser realizadas com espírito aberto e sem intenção de responsabilizar ninguém por erros ocorridos.

4.2.2 Por que utilizar RPAs?

- ▶ A RPA é a base para aprender com os sucessos e fracassos do projeto. É o ponto de partida para melhorias em projetos futuros.
- ▶ Os membros da equipe podem identificar pontos fortes e fracos, assim como determinar como melhorar o desempenho no futuro, focando nos resultados esperados e descrevendo observações específicas.
- ▶ A equipe do projeto pode documentar as lições aprendidas e disponibilizá-las para o resto da organização para melhorar a tomada de decisão.

4.2.3 Como aplicar RPAs?

1. Realize a RPA imediatamente, enquanto todos os participantes ainda estão disponíveis, e suas memórias estão frescas. O aprendizado pode ser aplicado logo, inclusive no dia seguinte.
2. Crie o clima certo. O clima ideal para uma RPA ser bem-sucedida é de abertura e compromisso com o aprendizado. Todos

¹⁰ Descrição de ferramentas, adaptada de North e Kumta (2018).

Quadro 9. Onde utilizar as ferramentas de gestão do conhecimento

Ferramenta	Utilização no ciclo de GC	Utilização nas Práticas de GC
Revisão pós-ação e lições aprendidas	Adquirir e compartilhar o conhecimento necessário	Compartilhar conhecimento e aprender
Matriz de habilidade e competência	Visualizar habilidades/competências existentes e exigidas; compartilhar e proteger o conhecimento	Desenvolver competências sistematicamente; reter conhecimento
Mapa do conhecimento e taxonomia	Estruturar o conhecimento necessário e relacioná-lo com o conhecimento existente	Alinhar GC com planejamento estratégico e necessidades dos <i>stakeholders</i> ; reter conhecimento
Comunidade de prática	Compartilhar e desenvolver novos conhecimentos	Compartilhar conhecimento e aprender; reter conhecimento

devem participar em um ambiente livre do conceito de autoridade ou posição. As RPAs são eventos de aprendizagem, não de críticas. De modo algum, elas devem ser entendidas como avaliações de desempenho pessoal.

3. Nomeie um facilitador. O papel do facilitador de uma RPA não é “ter respostas”, mas ajudar a equipe a “descobri-las”. Os servidores devem ser incentivados para sua própria aprendizagem e a aprendizagem do grupo.
4. Pergunte: “O que deveria acontecer?”. O facilitador deve começar dividindo o evento em atividades distintas, cada qual deve ter um objetivo claro e um plano de ação. A discussão começa com a primeira atividade: “O que deveria acontecer?”
5. Pergunte: “O que realmente aconteceu?”. A indagação objetiva instigar a equipe a entender e concordar sobre o que aconteceu em relação aos fatos. Lembre-se, entretanto, que o objetivo é identificar um problema, quando ocorrido, não um culpado.
6. Compare o plano com a realidade. A aprendizagem verdadeira começa quando a equipe compara o plano com o que realmente aconteceu e determina uma resposta para as seguintes questões: “Por que houve diferenças?” e “O que aprendemos?”. Identifique e discuta sucessos e deficiências. Implemente planos de ação para sustentar os sucessos e melhorar as deficiências.
7. Registre os pontos-chaves. Exará-los de uma RPA aclara o que aconteceu e compara com o que deveria acontecer. Consequentemente, facilita o compartilhamento de experiências de aprendizagem dentro da equipe e fornece

a base para um programa de aprendizagem mais amplo na organização.

O Quadro 10 apresenta um *layout* sugerido para uma RPA.

4.3 Matriz de habilidade e competência

4.3.1 O que é uma matriz de habilidade e competência?

Uma matriz de habilidade e competência é um método amplamente comprovado e adequado para estruturar, avaliar e visualizar a distribuição de habilidades ou competências em uma unidade ou empresa (ver exemplo na Figura 7). Em particular, sua aplicabilidade em pequenas e médias empresas (PMEs) é facilitada.

4.3.2 Por que usar uma matriz de habilidade e competência?

- ▶ A matriz mostra onde as habilidades /competências estão em falta ou distribuídas de forma desigual.
- ▶ A matriz ajuda a avaliar as necessidades de treinamento.
- ▶ A utilização da matriz suporta o recrutamento de novos servidores (Quais competências e habilidades são necessárias?) e o planejamento de sucessão dos que se aposentam uma distribuição mais ampla de habilidades

/competências (multifuncionalidades) aumenta a flexibilidade da organização.

4.3.3 Como criar uma matriz de habilidade e competência

1. Liste as tarefas e as respectivas habilidades/competências básicas para realizá-las.
2. Crie uma matriz com o nome dos servidores e as habilidades/competências (ver Figura 7). Desse modo, é possível ter uma visão geral do perfil de desempenho da organização. Pode-se verificar também se as competências específicas são cobertas de maneira satisfatória e planejar a criação de novas competências reiteradamente. Na matriz, as habilidades que são normalmente encontradas nas atividades diárias da empresa são colocadas próximo dos nomes dos servidores. É possível estruturar habilidades/competências de acordo com as etapas do processo e das tecnologias, linguagens e competências sociais.
3. Todos os servidores fazem sua avaliação e, em paralelo, o supervisor avalia as competências dos servidores. Em uma reunião de avaliação, discuta e unifique todas as avaliações.
4. Pode-se ler o perfil de competências de um servidor individual verticalmente. Os eixos horizontais oferecem uma ideia de quanto a respectiva competência é coberta, o que

permite que se estabeleça padrões mínimos. Conforme o tamanho da organização, um ou mais servidores podem ter notas superiores nas competências.

5. As lacunas de conhecimento são formadas se nenhum ou (em uma grande organização) apenas um servidor tem notas altas para uma categoria de competência. Se esse servidor faltar, a eficiência da organização diminui porque nenhum outro pode substituí-lo com habilidades correlatas. O gestor deve preencher as lacunas de conhecimento criando uma meta para si mesmo: por exemplo, “Em minha organização, cada categoria de competência deve ter três servidores com ‘+++’ e dois servidores com ‘++’”.

A matriz pode ser ampliada adicionando novas competências. A questão central é: “Quais habilidades/competências devem estar disponíveis na organização em um, cinco ou dez anos?”. Subdivida os objetivos em ações menores ou habilidades individuais necessárias. Pode-se definir prazo na matriz para essas tarefas. É recomendável anotar não apenas o nome dos servidores, mas também outras informações, entre as quais, centro de custo, objetivo do trabalho, atividades ou qualificações (por exemplo, habilidade para operar certos equipamentos, conhecimentos de primeiros-socorros, etc.).

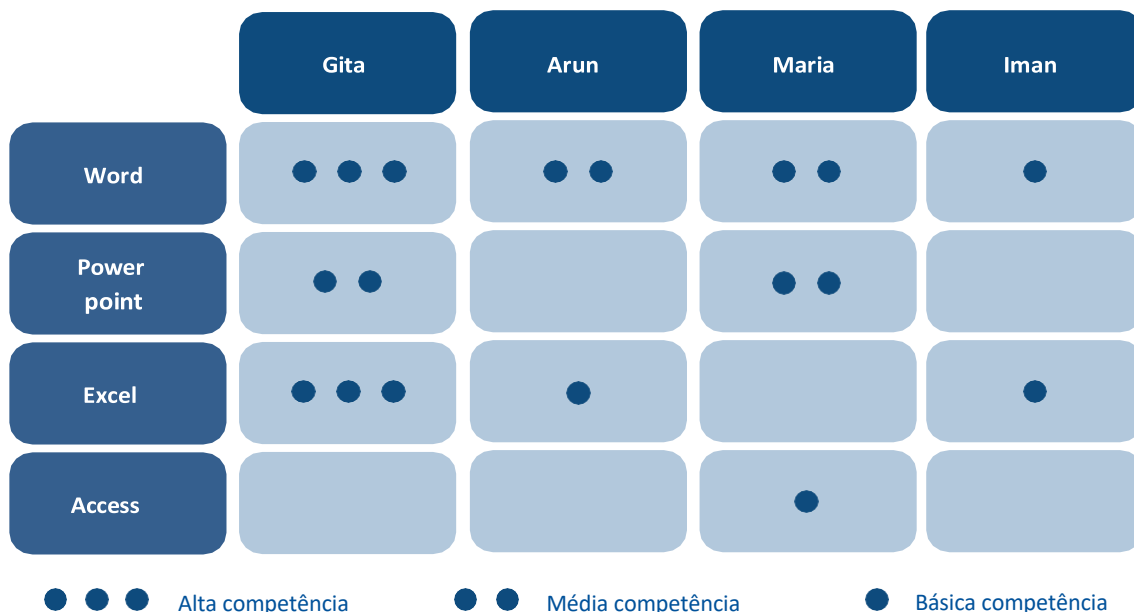
Quadro 10. Lista de verificação das lições aprendidas¹¹

	Título do projeto ou plano	
	Objetivos	
	Descrição das experiências	
	O que funcionou bem?	
	O que deu errado?	
	Quais lições podem ser aprendidas?	

¹¹ Fundamentado em: www.kstoolkit.org/After+Action+Review e www.skyrme.com/tools/index.htm.

Fonte: North e Kumta, 2018..

Figura 7. Matriz de habilidade e competência: quem pode fazer o que e em que grau?



4.4 Taxonomia e mapas do conhecimento

4.4.1 O que é taxonomia e mapas do conhecimento?

Uma taxonomia é uma técnica que fornece a estrutura para organizar informações e documentos de maneira consistente. Eles são colocados em ordem hierárquica ou contextual (como uma estrutura de pastas no gerenciador de arquivos ou um mapa mental).

4.4.2 Por que usar taxonomias e mapas do conhecimento?

Porque a estrutura ajuda os servidores de forma eficiente a navegar, armazenar e recuperar dados e informação em toda a organização. Também permite um fluxo de trabalho natural e apresenta as necessidades de conhecimento em uma estrutura intuitiva.

4.4.3 Como desenvolver taxonomia e mapas do conhecimento

Desenvolver uma taxonomia envolve encontrar uma divisão apropriada para as diversas formas de

A plataforma base de conhecimento, Eslovênia

O SP esloveno desenvolveu uma ferramenta na intranet para apoiar a equipe da central de atendimento. Ela fornece informação atualizada e *links* para documentos básicos relacionados às principais atividades da organização. A função de busca permite acesso muito rápido a informação. O conteúdo é estruturado em torno de perguntas frequentes por temas principais relacionados com as atividades e os serviços do SP (como, requisitos e procedimentos de registro, conteúdo de serviços e avaliações *Active Labour Market Policy* (ALMP), condições de direito a benefícios, etc. O conteúdo é atualizado regularmente pela equipe da central de atendimento.

A ferramenta foi desenvolvida, em primeiro lugar, para a equipe da central de atendimento e, depois, estendida ao assistente virtual do site do SP. Como provou ser muito eficiente, também foi disponibilizada para outros servidores do SP. Atualmente é amplamente utilizada pela equipe da linha de frente para informar clientes por *e-mail* ou pessoalmente.

informação contidas e utilizadas por diferentes atores organizacionais.

1. Comece com uma categoria geral para a área de trabalho que está sendo abordada, por exemplo, “processos” ou “competências”.
2. Estabeleça as subcategorias para a categoria. Essas podem ser desenvolvidas respondendo à pergunta: “Que tipos de, por exemplo, processos ou competências existem?” Repita o processo de divisão, com base na aplicação planejada da taxonomia e nos usuários envolvidos. A divisão utilizada deve ser consistente com as expectativas dos usuários, caso contrário, navegar no sistema de forma intuitiva se tornará difícil para eles. Decida sobre termos padrão e nomenclatura dos documentos. Eles devem respeitar a mesma lógica e consistência em diferentes tipos de itens, seguindo o mesmo padrão para situações semelhantes afim de que, uma vez aprendidos, os usuários possam prever razoavelmente como eles serão aplicados em uma nova situação.
3. Decida sobre o tipo de visualização da taxonomia que será empregada (tal como, hierarquia de pastas, mapa mental, árvore do conhecimento, etc.).
4. Opcional: avalie a maturidade e a profundidade da informação/conhecimento em cada “ramo” da estrutura.

O Quadro 11 fornece uma sugestão de layout.

4.5 Comunidade de prática

4.5.1 O que é uma comunidade de prática?

Comunidades de prática (CoPs) são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seus conhecimentos e

experiências nesta área interagindo em uma base contínua (Wenger et al., 2002, p. 4). As CoPs são vitais para um desempenho consistente no setor público em constante mudança, mas exigem estrutura colaborativa e avaliação rigorosa para fornecer resultados concretos.

4.5.2 Por que usar comunidades de prática?

- ▶ CoPs são um meio de aprendizagem conjunta, e de troca e interpretação de informações.
- ▶ Elas podem melhorar o conhecimento intuitivamente, ao contrário de banco de dados ou registro manual (embora o aprimoramento em Inteligência Artificial (IA) esteja mudando esse quadro). Os elementos tácitos do conhecimento são mantidos, transmitidos e adaptados aos termos locais de uso. Assim, essas comunidades também são ideais para iniciar novos servidores, ensiná-los e compartilhar experiências com eles.
- ▶ As CoPs ajudam a desenvolver ainda mais as competências e indicam os avanços mais recentes na organização. Frequentemente, são mais rápidas e menos burocráticas do que as unidades de negócio.
- ▶ Elas são um “lar” para identidades em tempos em que o projeto, as equipes de curto prazo e as alocações às unidades de negócios mudam mais rápido do que nunca. Além disso, constroem uma identidade profissional/funcional de longo prazo para os servidores. Em hierarquias horizontais, possibilitam um espaço para experimentar e aprender no qual os servidores frequentemente trocam ideias.

4.5.3 Como desenvolver uma comunidade de prática?

Um dos requisitos mais importantes para uma CoP bem-sucedida é ter um elemento de interesse ou seja, um fio condutor. O maior motivo para a

Tipo de conhecimento	Referência norteadora	Maturidade 1–5 (baixa para alta)	Onde o conhecimento está documentado? Quem é o responsável pelo tópico?

Quadro 11. Estruturação de uma taxonomia do conhecimento

Programa de Intercâmbio de Boas Práticas, Espanha

O SP espanhol lançou um programa de avaliação de desempenho, nomeado Evaluación del Desempeño de los Servicios Públicos de Empleo (EVADES), em 2017, como réplica do modelo de Benchlearning da Rede de SP. Como parte do EVADES, restabeleceu o Programa de Intercâmbio de Boas Práticas. Tal Programa envolve reuniões regulares de gestores de SP regionais e locais para compartilhar boas práticas e conhecimento de forma sistemática. A conferência de aprendizagem mútua é um evento de dois dias organizado trimestralmente onde todos os SP regionais compartilham sua melhor prática com apresentações, discussões e debates facilitados, que levam a conclusões comuns, acordos formais e o lançamento de grupos de trabalho. Um programa de troca e uso de boas práticas é implementado com o objetivo de melhorar os serviços de emprego

Fonte: *European Commission (2019). Success Story: Organisational development to modernise services of the national and regional Public Employment Services in Spain.* <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20869&langI>

Café do Conhecimento, Alemanha

O SP alemão começou recentemente a experimentar um novo formato de Café do Conhecimento para discutir as necessidades da organização. O café é organizado no formato denominado #MACHMIT (Juntar-se), reúne grupos de servidores para discussão aberta, criativa sobre um tema de interesse comum. O formato permite a transferência de conhecimento entre estruturas hierárquicas. De modo proposital, rompe as “velhas tradições” por abandonar o estilo U de sentar-se e pelos servidores utilizarem apenas o primeiro nome, sem saber o nível de gestão de seus parceiros de discussão. Diferentes métodos (como, espaço aberto) são utilizados em um *framework* aberto para lidar com tarefas ou problemas. Durante cada evento, somente um tópico é discutido, e a estrutura de discussão é determinada pelos participantes.

Os resultados do evento são publicados na intranet sob o rótulo “temas que nos movem” para que possam ser acessados a qualquer momento, e discutidos e processados com mais profundidade no fórum de discussão on-line.

Fonte: *Response to Knowledge Management Survey, Stefan Schließe, Bundesagentur für Arbeit.*

falha da CoP é não ter esse fio condutor.

Lista de verificação: CoP - 11 fatores de sucesso: como suas comunidades atuam?

Desafios de gestão

1. Focar em tópicos que são importantes para os negócios e os integrantes da comunidade.
2. Encontrar um membro da comunidade bem respeitado para coordená-la.
3. Certificar-se de que os servidores tenham tempo e incentivo à participação.
4. Construir sobre os valores centrais da organização.

Desafios de comunidade

5. Conseguir o envolvimento dos principais líderes.
6. Construir relacionamentos pessoais entre integrantes da comunidade.
7. Desenvolver um grupo principal ativo, apaixonado.
8. Criar fóruns para pensar em conjunto assim como sistemas de compartilhamento de informação.

Desafios técnicos

9. Facilitar a contribuição e o acesso aos conhecimentos e as práticas da comunidade.
10. Desafio pessoal.
11. Criar um diálogo real sobre questões inovadoras.

SEÇÃO 5.

Seis etapas para implementar a Gestão do Conhecimento na organização¹²



RESUMO

Todos os SPs praticam a gestão do conhecimento até certo ponto, do contrário, não seriam capazes de prestar seus serviços. Enquanto alguns podem estar no nível inicial de GC, em outros, os níveis podem variar amplamente na organização, pois dependem da iniciativa dos gestores de linha e dos líderes de equipe. Para aumentar a eficácia da entrega de serviço e preparar os líderes para o futuro, esta seção explica cada uma das seis etapas que propõe para sistematizar ou profissionalizar a GC (ver Figura 8).

5.1 Analisar problemas e potencial da gestão do conhecimento

A primeira etapa consiste de uma análise da situação atual da GC na organização. É aconselhável vincular esta análise ao conceito geral de excelência empresarial, tal como, o *Framework* de Avaliação Padrão (CAF, na sigla em inglês), ou a gestão da qualidade, como a ISO 9001:2015. O CAF ou a lista de verificação apresentada no Anexo 1 oferecem uma boa visão inicial sobre a “saúde” da GC organizacional. Para que a alta administração, outros líderes e servidores estejam totalmente integrados na organização, é útil definir um cenário atraente para a GC. Que desafios concretos da organização o cenário pode auxiliar? Como pode contribuir para melhorar a prestação de serviços ou a implementação de políticas? Relacionar a GC em algumas (ou todas) as operações essenciais de uma empresa ajudará os servidores a perceberem o seu valor.

Outro foco para analisar a situação atual da GC é identificar boas práticas que já existem na organização. A iniciativa pode motivar a equipe a aproveitar essas boas experiências e não apenas se concentrar nos *déficits*.

A análise acima pode ser realizada em toda a organização, ao nível de uma agência local de emprego, unidade central ou equipe.

5.2 Criar consenso e disseminar resultados

Assim que os resultados da análise estiverem disponíveis, as principais descobertas precisam ser divulgadas em reuniões de equipe ou em uma página exclusiva da intranet, afim de garantir que os servidores possam comentar as apurações em um processo de busca de consenso. Deve-se explicitar porque a ação é necessária e quais serão seus benefícios.

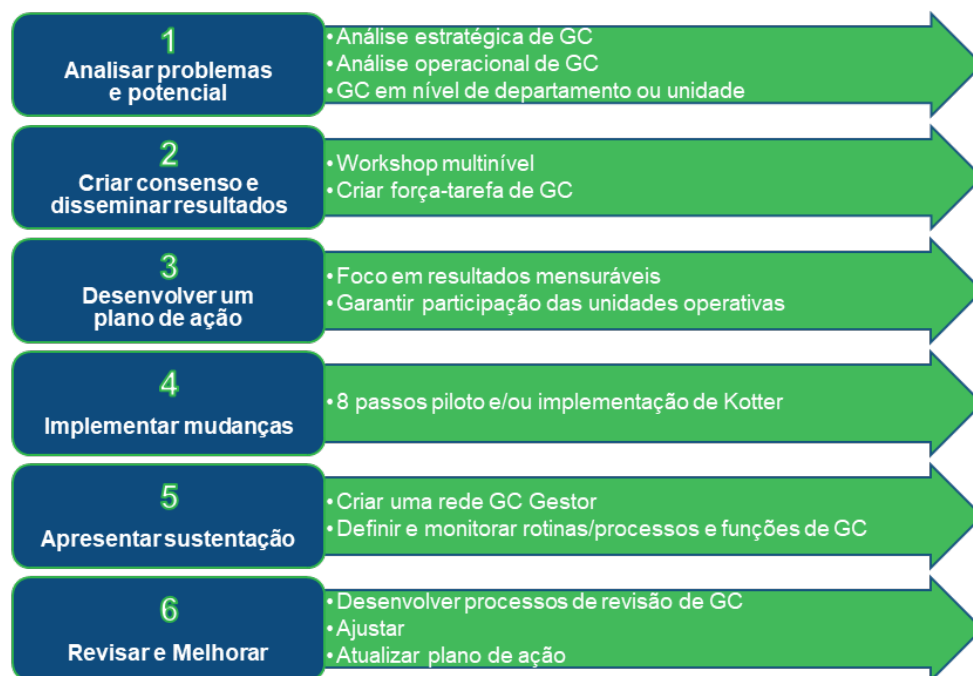
As comunicações e a imagem de marca são essenciais para o sucesso de qualquer processo de gerenciamento de mudanças. Envolver os *stakeholders* nas discussões iniciais resultará em uma adesão mais intensa, porque a equipe terá a experiência de fazer parte do processo. Dê a iniciativa de GC um nome criativo e inspirador e

¹² Para este procedimento de seis etapas, alguns blocos de texto foram adaptados de Janus (2016), de North e Kumta (2018) e de <https://www.ttmassociates.com/resources/embrace-your-millennial-workforce/>.

continue, regularmente, repassando informações sobre ela aos *stakeholders*. Conforme a prática aceita na organização, utilize panfletos, pôsteres,

e-mails, boletins informativos na *web*, postagens em *blogs* e eventos para ganhar impulso.

Figura 8. Seis passos para implementar a Gestão do Conhecimento em organizações



5.3 Desenvolver um plano de ação

Normalmente, uma força-tarefa menor ou uma rede representando diferentes *stakeholders* será contratada para desenvolver um plano de ação. Cientifique-se de que melhorar o compartilhamento de conhecimento não requer necessariamente um grande projeto em toda a organização. Algumas ações rápidas podem ser tomadas pelos gestores de linha, tais como, realizar análises de interação regular ou fazer frequentemente a pergunta: “O que aprendemos esta semana?”.

Ao projetar uma iniciativa de GC, deve-se considerar os três princípios a seguir:

1. Seja “super seletivo”: menos é mais! Como é impossível organizar totalmente todo o conhecimento da organização, concentre-se no conhecimento crítico de sucesso e nos tópicos prioritários (como, critérios para a preparação de documentos, conteúdo e navegação da intranet, estruturação do

trabalho das comunidades, unidades de treinamento, etc.). Seja seletivo!

2. Autoatendimento: ajuda para autoajuda! Forneça ferramentas e serviços de GC fáceis de usar (por exemplo, modelos para RPAs) para que as unidades operacionais possam implementar GC com um mínimo de assistência, garantindo assim a compreensão de GC em toda a organização com pouca intervenção central. O serviço federal belga de RH serve de exemplo para este princípio: criou um *site* que permite não só a sua própria análise de GC, mas também disponibiliza uma série de manuais e ferramentas para que as agências governamentais possam tomar a iniciativa sem muita assistência¹³. Uma abordagem semelhante poderia ser adotada pelos SPs.
3. ‘Auto-organização social: usuários para usuários! Cada vez mais, os servidores interagem entre si usando *software* social. Plataformas colaborativas e *microchatting* são autorizadas, pois permitem que perguntas sejam postadas para colegas ou uma comunidade específica. Iniciativas de GC devem encorajar este tipo de

¹³ https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/gestion_des_connaissances (Versão em francês).

compartilhamento de informação e conhecimento entre servidores. Assim como devem facilitar a oferta de um *webinar* ou carregar unidades de aprendizagem para um canal de vídeo interno. Destarte, a organização aprende e se organiza de forma ágil junto aos processos e serviços. As CoPs devem ser habilitadas a oferecer treinamento, certificação, identificação de tópicos e autogestão de conhecimento e competência. Dependendo da situação do SP, tipicamente um plano de ação de GC seria uma combinação de elementos descentralizados em nível de equipe ou unidade e ações gerais na organização. Uma estratégia de ação rápida seria solicitar as unidades ou equipes a proposição de três a cinco ações concretas para melhorar a GC em sua área de responsabilidade. A Figura 9 mostra os componentes típicos de um plano de ação de GC.

5.4 Implementar mudanças

A implementação sistemática de gestão de conhecimento nas organizações exige, na maioria dos casos, mudanças significativas no comportamento. Portanto, desenvolver uma organização de compartilhamento de conhecimento demanda uma gestão de mudanças cuidadosa.

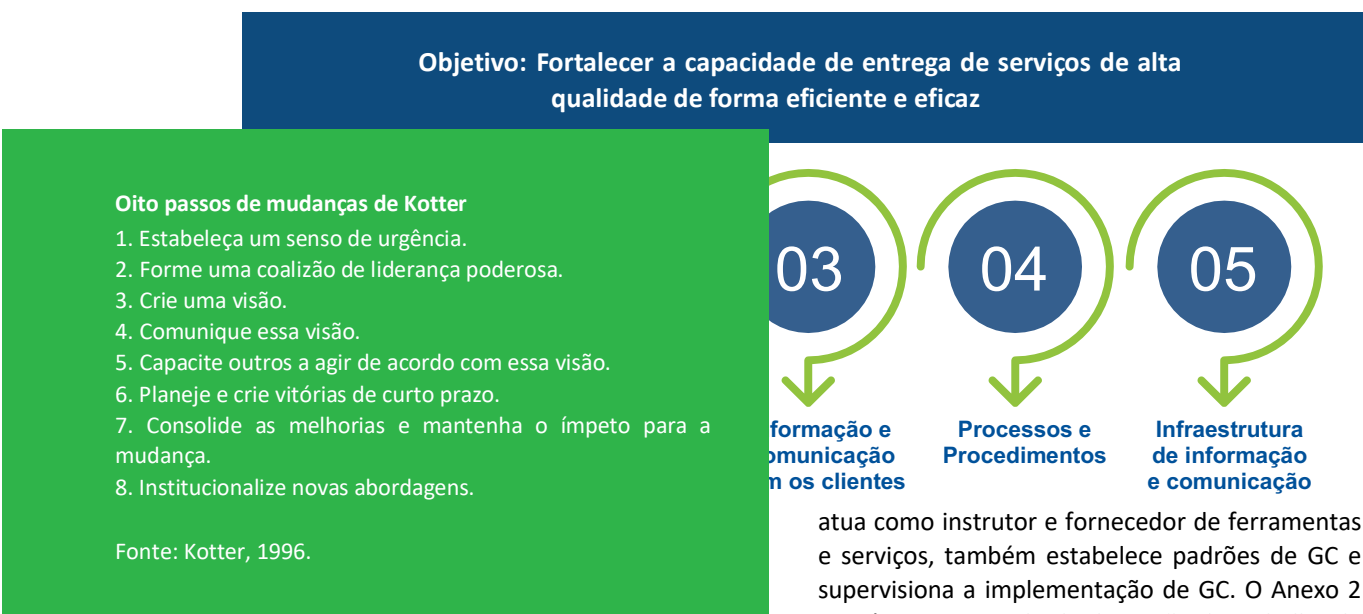
Para integrar o compartilhamento do conhecimento organizacional, ancorá-lo na equipe de gestão sênior ou até criar linhas de notificação diretas para o chefe da organização, algumas instituições optam por estabelecer “um diretor de conhecimento e aprendizagem”, enquanto outras incorporam conhecimento e aprendizagem como

parte das competências do chefe de operações. Trazer a gestão de nível médio também é necessário para garantir uma forte aceitação em todos os departamentos, seja muito cauteloso ao colocar o departamento de comunicação e, especialmente o de TI, no comando. Existe o perigo de alienar a equipe de operações central, que pode concluir que a captura e o compartilhamento de conhecimento é uma função de suporte, não uma função central. (Funções e estruturas específicas são apresentadas detalhadamente na Seção 2.).

Muitas organizações criam um comitê de direção para gerenciar o processo de mudança de GC. Este é melhor liderado por um membro da equipe de gerenciamento sênior que é um “campeão” comprovado da agenda. Seus membros devem ser oriundos de departamentos de toda a organização para demonstrar o objetivo da iniciativa: o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem é de responsabilidade de todos, e o comitê precisa refletir sobre isso.

Para suscitar mudanças, estabeleça uma ampla coalizão de “campeões” que assumiram a responsabilidade pela nova agenda e que se orgulham de inspirar outros servidores. Toda organização tem “campeões”. Eles podem não estar posicionados no alto da hierarquia organizacional, podem ser integrantes da equipe que os colegas procuram para orientação e cujos sinais podem influenciar o comportamento individual. Esses servidores exercem a liderança informal. Como modelos por si próprios, tais “campeões” devem ser utilizados como parte da mudança para uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Outros aliados naturais são servidores na função de RH e quaisquer servidores da equipe encarregados da gestão do conhecimento e da aprendizagem.

Figura 9. Componentes básicos de um plano de ação em gestão do conhecimento



É recomendável seguir as oito etapas de mudança propostas por Kotter para incorporar com sucesso novos comportamentos na organização.

5.5 Apresentar e sustentar

A GC do futuro está intimamente ligada a estratégia, ao desenvolvimento organizacional, a gestão da inovação e ao desenvolvimento de RH. Vincule a GC a um conceito geral de excelência empresarial ou gestão de qualidade (CAF ou ISO 9001: 2015).

O guia do Banco Mundial (Janus, 2016), ao tratar sobre o compartilhamento de conhecimento, apresenta diferentes estruturas de governança de GC, que estão na interseção entre funções centrais e de apoio. O conhecimento que está sendo compartilhado é tipicamente o dos departamentos operacionais centrais, mas o compartilhamento do conhecimento precisa do envolvimento da equipe de conhecimento e do apoio a aprendizagem para garantir a manutenção do processo de GC. Um modelo federado em que todos os departamentos estão envolvidos funciona bem: existe um coordenador central de GC que colabora com uma rede de coordenadores de GC de departamentos que dedicam uma parte de seu trabalho a GC e podem ter outras responsabilidades de RH ou gestão de qualidade. Em suma, o gestor de conhecimento

A “organização do conhecimento” inclui mais atores, como centros de competência que apoiam o desenvolvimento da organização no presente e no futuro. Outros atores envolvidos são especialistas encarregados da sistematização e disseminação de experiência relevante e as comunidades de prática que conectam conhecimentos internos e externos. Como especialistas técnicos geralmente não têm experiência em como documentar, compartilhar e incorporar ou aprender o conhecimento, eles precisam ser treinados ou ter o suporte de serviços profissionais em GC (ver abaixo).

Na verdade, comportamentos e práticas de GC só serão sustentáveis quando tornarem-se parte dos padrões e das rotinas convencionais (como “escovar os dentes após uma refeição”). A tarefa de definir e monitorar a conformidade com esses padrões e rotinas (por exemplo, RPAs regulares) pode ser melhor realizada se a GC estiver vinculada às funções existentes responsáveis por padrões e procedimentos, tais como gestão da qualidade, gestão de processo e informação ou desenvolvimento organizacional.

Independentemente da organização, a incorporação de sistemas de GC deve envolver a integração de GC nas práticas diárias de cada servidor, em cada unidade e nas estruturas de

gestão da organização, a exemplo das outras disciplinas de gestão (tais como, finanças, pessoas, projetos e gestão da qualidade). Igualmente para essas outras disciplinas, a GC precisa de uma estrutura de gestão na qual possa ser incorporada. Outrossim, os trabalhadores do conhecimento precisam desenvolver as habilidades relevantes para gerir sua informação e conhecimento

5.6 Revisar e melhorar

Logo que as iniciativas de GC forem implementadas, as unidades organizacionais devem revisar e melhorar continuamente suas práticas de gestão do conhecimento. Essa atividade segue a lógica de “planejar, fazer, verificar, agir”, da gestão da qualidade total (chamado de Ciclo PDCA devido as iniciais em inglês: *plan, do, check, act*,). As organizações são aconselhadas a realizar uma revisão periódica de sua GC. Para isso, devem ser aplicadas abordagens e instrumentos semelhantes aos utilizados na fase de análise, por exemplo, a autoavaliação recorrente dentro do CAF. A revisão também implicará em uma atualização do plano de ação.

Se houver uma oportunidade concreta para um projeto de GC e os indicadores de desempenho forem definidos, então deve-se monitorar e revisar verificando se os objetivos formulados foram alcançados. As práticas de GC aumentaram a eficácia e a qualidade dos serviços? Quais são as outras etapas a serem utilizadas para garantir que a organização tenha as competências certas para o futuro?

SEÇÃO 6.

Próximas etapas: o caminho para o setor público moderno como uma organização de aprendizagem



RESUMO

Desenvolver uma organização de aprendizagem é uma tarefa desafiadora por vários motivos. Afeta muitos aspectos do processo de execução dentro de um SP e, geralmente, exige reajustes de todos os integrantes da equipe. Portanto, demanda forte liderança por parte dos gestores de um SP. Além disso, envolve a gestão de recursos de conhecimento para oferecer serviços efetivamente, bem como se preparar para o futuro mediante melhoria contínua dos sistemas de GC.

Muitos SPs em toda a União Europeia já fizeram progressos notáveis no desenvolvimento de práticas e ferramentas de GC. Tais serviços podem ser utilizados como base para a construção de sistemas integrados de GC, seguindo a abordagem sistemática descrita neste livro.

A primeira etapa no início do desenvolvimento ou mesmo melhoria de um sistema de GC é avaliar as práticas formais e informais existentes de GC na organização, e identificar áreas que podem ser melhoradas (ver Seção 5). As transições para se tornar uma organização de aprendizagem são alcançadas por meio de um “círculo virtuoso”, ou seja, um processo iterativo com ciclos de *feedbacks* contínuos reforçando as etapas prévias realizadas. Em síntese, a avaliação sistemática e a aprendizagem não são apenas parte do sistema de GC a ser desenvolvido, mas também parte do processo de desenvolvimento. Além de incluir o lado técnico dos sistemas de GC, também envolve a construção de uma cultura positiva sobre a qual o sucesso pode ser alcançado.

Existem várias fontes que os SPs podem se valer para apoio e inspiração durante este processo de desenvolvimento. Podem consultar as diretrizes de organizações internacionais e voltar-se para outras organizações públicas ou privadas com função similar que tenham embarcado reformas parecidas em seu próprio país. A iniciativa *Benchlearning* da Rede Europeia de Serviços Públicos de Emprego é pela sua própria natureza outra fonte óbvia de conhecimento.

A iniciativa *Benchlearning* pode ser empregada de várias maneiras. Ela oferece ferramentas de autoavaliação assim como mecanismo de avaliação externa que pode ser empregado para identificar elementos fortes e fracos de sistemas ou práticas existentes de GC, que tem potencial de se transformar em blocos de construção em tal sistema. O Painel *Benchlearning* do SP ajuda a encontrar SPs que têm sistemas de GC avançados, assim como pares que podem ser considerados para tais melhorias. O módulo de rede “Tópicos para aprender” do Painel inclui dois subtópicos (“Gestão de ideias” e “Estratégia de conhecimento” no tópico “Geração de evidências”) que estão estreitamente relacionados a GC e diversos outros que têm algumas partes relevantes (por exemplo, “Gestão de geração” no tópico “Gestão de recursos humanos”). Descrições de práticas específicas estão disponíveis no repositório de Práticas do SP14 e no Centro do Conhecimento do SP hospedados no site da Comissão Europeia e no

¹⁴ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1206&langId=en>.

Painel *Benchlearning* do SP¹⁵ (ver Seção 3.3.1 para mais detalhes sobre o uso de ferramentas e recursos da iniciativa *Benchlearning*). Os SPs interessados podem receber suporte adicional via vários formatos de aprendizagem, incluindo grupos de trabalho, *workshops* de revisão temática, visitas de estudo e projetos de assistência mútua. A maioria é ofertado anualmente, mas alguns serviços de apoio podem ser fornecidos mediante solicitação e adaptação para as necessidades individuais dos SPs.

¹⁵ <http://dashboard.pes-benchlearning.eu/>.

SEÇÃO 7.

Referências e recursos adicionais

Referências

- ▶ European Commission (March 2016). Idea management (good practice fiche) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15351&langId=en>
- ▶ European Commission (March 2016). InnovAction is a collaborative platform to put ideas into practice <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15341&langId=en>
- ▶ European Commission (September 2016). Practitioner's Toolkit on Performance Management in PES. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ff6b4d45-ec36-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-en>
- ▶ European Commission (2017). PES Network Benchlearning Manual. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Directorate B — Employment <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1100&langId=en#navItem-relatedDocuments>
- ▶ European Commission (March 2017). Danish Knowledge Bank – Jobeffekter (good practice fiche) <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17364&langId=sl>
- ▶ European Commission (March 2017): 'Self-leadership' approach (good practice fiche) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17305&langId=en>
- ▶ European Commission (March 2017). Strategy days with employees (good practice fiche) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17546&langId=en>
- ▶ European Commission (August 2018) Thematic Paper: human resource management: how to attract, retain and develop talent <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20127&langId=en>
- ▶ European Commission (December 2018). Promising PES Practice: Teambox (good practice fiche) <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20538&langId=en>
- ▶ European Commission (December 2018) Summary Report: Follow-Up Visit to The Netherlands PES on 'Human Resource Management: How to Attract, Retain and Develop Talent', Netherlands, PDF <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20478&langId=en>
- ▶ European Commission (2019). Success Story: Organisational development to modernise services of the national and regional Public Employment Services in Spain. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20869&langId=en>
- ▶ Federal Personnel Service of Belgium (2010) Knowledge Management Self-Assessment Guide https://fedweb.belgium.be/fr/publications/outil_auto_evaluation_pour_managers (French version)
- ▶ Janus, S. S. (2016). Becoming a knowledge-sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing. Washington: World Bank Group
- ▶ Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Cambridge, Mass: Harvard Business Review Press
- ▶ Łukasz, S. (2018). Human Resource Management: How to attract, retain and develop talent. Brussels: European Commission
- ▶ Murphy, J. (2017). Cases from the UK Civil Service. Revista Vasca de Gestión de Personas y de Organizaciones Públicas, No. 1, pp. 16-26
- ▶ North, K.; Brandner, A., Steininger, T. (2016). Wissensmanagement für Qualitätsmanager. Springer
- ▶ North, K. and Kumta, G. (2018) Knowledge Management: Value Creation through Organizational Learning (2nd ed.) Springer
- ▶ Scharle, Á and Csillag, M. (2019) How Public Employment Services could create and use evidence about their services for organisational improvement, Policy Paper, EU PES Network, European Commission, <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=21641&langId=en>
- ▶ Tavolato, P., Reichstamm, H. and Müller, H. (2017). Generationen-Management unterstützt Wissensmanagement. ZOE No. 04, pp. 113–116
- ▶ Tiwana, A. (2000). The knowledge management toolkit. Prentice Hall

- ▶ Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice. Harvard Business Press

Recursos Adicionais

Livro-texto:

- ▶ North, K. and Kumta, G. (2018) Knowledge Management: Value Creation through Organizational Learning (2nd ed.) Springer

Normas e estruturas internacionais:

- ▶ EIPA (European Institute of Public Administration) (2013) CAF, European CAF Resource Centre: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>
- ▶ ISO 9001:2015 Quality management systems
- ▶ ISO 30401:2018 Knowledge management systems

Guias e ferramentas de GC:

- ▶ Tools for Knowledge and Learning - A Guide for Development and Humanitarian Organisations Developed by the Overseas Development Institute: www.odi.org.uk/resources/docs/188.pdf
- ▶ Guide on KM prepared by the Asian Productivity Organization APO: http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.pdf

Anexo 1:

Lista de verificação das práticas de gestão do conhecimento com base no ciclo de GC

(Continuação)

Adquirir o conhecimento necessário	Concordo totalmente	Concordo	Não tenho certeza	Discordo	Discordo totalmente
Existe uma estratégia e uma abordagem sistemática para adquirir conhecimento internamente e/ou externamente (O que é necessário?)	Concordo totalmente	Concordo	Não tenho certeza	Discordo	Discordo totalmente
Requisitos (futuro) de clientes/cidadãos e <i>stakeholder</i> , Os sistemas de treinamento e aprendizagem são efetivos. Diferentes formas de aprendizagem suportam a estratégia organizacional, aquisição de conhecimento necessário.					
De estratégia organizacional, derivam, objetivos de conhecimento, trabalho, aprendizagem e que é necessário saber e ser capaz de fazer para satisfazer de. Aprende-se constantemente com os erros. As lições aprendidas são analisadas e utilizadas.					
O conhecimento crítico é identificado continuamente para a entrega de serviços efetivos. A organização desenvolve e utiliza continuamente fontes de conhecimento.					
Análise de conhecimento existente (O que é necessário com instituições de pesquisa, universidades, consultores, clientes, fornecedores, serviços on-line, etc.)	Concordo totalmente	Concordo	Não tenho certeza	Discordo	Discordo totalmente
Compartilhar conhecimento; Torná-lo disponível	Concordo totalmente	Concordo	Não tenho certeza	Discordo	Discordo totalmente
Identifica-se as lacunas entre conhecimento e competências exigidos e existentes. A cultura organizacional e os sistemas de incentivos promovem o compartilhamento de conhecimento e aprendizagem.					
Aplicação de aprendizagem em todos os níveis da organização se o conhecimento e as competências estão alinhados de modo eficiente com os objetivos estratégicos e operacionais da organização. Identifica-se lacunas entre conhecimento e competências exigidos e existentes. A incorporação de novos servidores e a transferência de conhecimento de servidores que fazem rodízio para outras funções, saem do trabalho ou se aposentam são praticados de forma sistemática.					
Informações críticas para os processos, O conhecimento individual de especialistas é disponibilizado para a organização por meio de intercâmbio de conhecimento e avaliação.					

peçoal, comunidades de prática e documentação.					
Mídias e sistemas de informação (tais como, banco de dados, intranet, <i>software</i> social) suportam o acesso amigável e a troca de informação e conhecimento interno/externo.					

(Continuação)

Preservar e proteger o conhecimento	Concordo totalmente	Concordo	Não tenho certeza	Discordo	Discordo totalmente
Existe uma estratégia e uma abordagem sistemática para garantir, documentar e atualizar o conhecimento crítico para o sucesso.					
Os riscos de perda de conhecimento são minuciosamente identificados, o conhecimento especializado concentrado em um indivíduo é efetivamente repassado em tempo hábil antes das mudanças da equipe.					
Possibilidades legais para a proteção do conhecimento (por exemplo, proteção de marcas, patentes) são meticulosamente utilizadas.					

Anexo 2:

Modelo de descrição de trabalho para um gestor do conhecimento

Integração organizacional

Gerente: Membro do conselho gestor da organização (também pode ser um gestor do conhecimento, basicamente o que é recomendado, mas na prática geralmente não é o que ocorre).

Subordinado: Servidores (para auxiliar em várias atividades, especialmente quando o gestor de conhecimento é um membro do conselho).

Designado: Servidor/colega (dentro da unidade de gestão do conhecimento ou na equipe de gestão do conhecimento).

Tarefas básicas

O gestor do conhecimento é responsável pelo desenvolvimento e pela implementação de uma estratégia corporativa baseada no conhecimento, assim como na geração, manutenção e melhoria sistemática, integração e apoio as ferramentas de gestão do conhecimento. São responsáveis por definir o conhecimento relevante e por sua aquisição, disponibilidade, distribuição, uso, recuperação e conservação, a fim de atingir os objetivos da organização.

Principais atividades

- ▶ Aconselhar e apoiar a gestão mediante

desenvolvimento e implementação de uma estratégia organizacional baseada no conhecimento, bem como na concepção de ferramentas integradas e específicas de GC.

- ▶ Buscar e obter atenção suficiente e competência em gestão do conhecimento em todos os grupos relevantes de gestão do conhecimento.
- ▶ Desenvolver um plano de trabalho anual para a gestão do conhecimento e coordenar sua execução.
- ▶ Desenvolver uma cultura de conhecimento e vincular as tarefas relacionadas com a gestão do conhecimento nas descrições de cargos e no sistema de avaliação dos servidores.
- ▶ Informar, treinar, aconselhar e auxiliar servidores na aplicação da gestão do conhecimento em sua área de atividade.
- ▶ Vincular a gestão do conhecimento no sistema de gestão.
- ▶ Gerenciar uma equipe de gestão do conhecimento para implementar a estratégia de GC em todas os departamentos.
- ▶ Desenhar, melhorar ou apoiar os processos internos de conhecimento, processos de inovação e aprendizagem, e fluxos de informação e comunicação.
- ▶ Otimizar os processos de negócios por meio de um acesso ideal ao conhecimento.
- ▶ Desenvolver e promover redes de conhecimentos internas e externas
- ▶ Desenvolver, implantar e monitorar os indicadores de gestão do conhecimento e sua inclusão no painel de controle da organização.
- ▶ Revisar periodicamente a gestão do conhecimento e implementar ou iniciar medidas de melhorias.

Requisitos básicos

- ▶ Capacidade em gestão do conhecimento com formação relevante e vários anos de experiência prática. Pensamento estratégico, segmentação, resultados e impactos.
- ▶ Habilidades de liderança, comunicação e equipe.
- ▶ Amplo conhecimento básico da economia da empresa e uma compreensão sólida de seus processos específicos de desempenho.
- ▶ Conhecimentos de TI, experiência na gestão de sistemas integrados de comunicação e informação.

- ▶ Excelente domínio da língua inglesa, competência intercultural, gestão da diversidade.
- ▶ Capacidade e experiência em avaliação.

Entre em contato com a UE

Pessoalmente:

Em toda a União Europeia existem centenas de *Europe Direct Information Centres*. Encontre o endereço do centro mais próximo de sua localização em: <http://europa.eu/contact>.

Telefone ou e-mail:

Europe Direct é um serviço que responde perguntas sobre a União Europeia. Entre em contato com estes serviços:

- por ligação gratuita: 00 800 6 7 8 9 10 11 (algumas operadoras podem cobrar por essas chamadas),
- no seguinte número padrão: +32 22999696 or
- por correio eletrónico: <http://europa.eu/contact>.

Encontre informações sobre a UE

On-line

Informações sobre a União Europeia em todas as línguas oficiais da UE estão disponíveis no site Europa em: <http://europa.eu>.

Publicações da UE

Faça download ou encomende publicações gratuitas e pagas da UE na livraria da UE em: <http://bookshop.europa.eu>. Várias cópias de publicações gratuitas podem ser obtidas contactando *Europe Direct* ou o centro de informação local (consulte <http://europa.eu/contact>).

Legislação da UE e documentos relacionados

Para acessar a informações jurídicas da UE, incluindo toda a legislação da UE desde 1951, em todas as versões linguísticas oficiais, visite *EUR-Lex* em: <http://eur-lex.europa.eu>.

Dados abertos da UE

O Portal de Dados Abertos da UE (<http://data.europa.eu/euodp/en/data>) fornece acesso a conjuntos de dados da UE. Os dados podem ser baixados e reutilizados gratuitamente, tanto para fins comerciais quanto não comerciais.



Publications Office
of the European Union