

Batista, Fábio Ferreira et al.

Working Paper

Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para administração pública Brasileira: O caso da fundação Oswaldo Cruz

Texto para Discussão, No. 2075

Provided in Cooperation with:

Institute of Applied Economic Research (ipea), Brasília

Suggested Citation: Batista, Fábio Ferreira et al. (2015) : Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para administração pública Brasileira: O caso da fundação Oswaldo Cruz, Texto para Discussão, No. 2075, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/121561>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

2075

TEXTO PARA DISCUSSÃO

CASOS REAIS DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: O CASO DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Fábio Ferreira Batista
Paula Xavier dos Santos
Ana Cristina da Matta Furniel
Ana Paula Carvalho
Carla Xavier dos Santos Kaufmann
Erica de Castro Loureiro
Rodrigo Ferrari

The logo for IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) features the lowercase letters 'ipea' in a white, sans-serif font. A yellow and green swoosh underline is positioned beneath the letters, starting under the 'i' and ending under the 'a'.

ipea

CASOS REAIS DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: O CASO DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Fábio Ferreira Batista¹
Paula Xavier dos Santos²
Ana Cristina da Matta Furniel³
Ana Paula Carvalho⁴
Carla Xavier dos Santos Kaufmann⁵
Erica de Castro Loureiro⁶
Rodrigo Ferrari⁷

1. Técnico de Planejamento e Pesquisa da Diretoria de Desenvolvimento Institucional (Dides) do Ipea; professor do mestrado em gestão do conhecimento e tecnologia da informação da Universidade Católica de Brasília (MGCTI/UCB).

2. Coordenadora de Informação e Comunicação da Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação da Fundação Oswaldo Cruz (VPEIC/Fiocruz). *E-mail:* <paulaxs@fiocruz.br>.

3. Assessora da VPEIC da Fiocruz. *E-mail:* <anafurniel@fiocruz.br>.

4. Tecnologista em Saúde Pública e gestora de gestão do conhecimento do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos) da Fiocruz. *E-mail:* <Acarvalho@bio.fiocruz.br>.

5. Analista de Gestão em Saúde e chefe do Serviço de Capacitação da Diretoria de Recursos Humanos (Direh) da Fiocruz. *E-mail:* <carlak@fiocruz.br>.

6. Analista de Gestão da Informação e do Conhecimento da Casa de Oswaldo Cruz (COC) da Fiocruz. *E-mail:* <ericaloureiro@coc.fiocruz.br>.

7. Coordenador adjunto de Informação e Comunicação da VPEIC da Fiocruz. *E-mail:* <rferrari@fiocruz.br>.

Governo Federal

**Secretaria de Assuntos Estratégicos da
Presidência da República**
Ministro Roberto Mangabeira Unger

ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidente

Jessé José Freire de Souza

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Luiz Cezar Loureiro de Azeredo

Diretor de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia

Daniel Ricardo de Castro Cerqueira

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas

Cláudio Hamilton Matos dos Santos

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais, Substituto

Bernardo Alves Furtado

Diretora de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura

Fernanda De Negri

Diretor de Estudos e Políticas Sociais, Substituto

Carlos Henrique Leite Corseuil

Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais

Renato Coelho Baumann das Neves

Chefe de Gabinete, Substituto

José Eduardo Elias Romão

Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação

João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <http://www.ipea.gov.br>

Texto para Discussão

Publicação cujo objetivo é divulgar resultados de estudos direta ou indiretamente desenvolvidos pelo Ipea, os quais, por sua relevância, levam informações para profissionais especializados e estabelecem um espaço para sugestões.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2015

Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990-

ISSN 1415-4765

1. Brasil. 2. Aspectos Econômicos. 3. Aspectos Sociais.
I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 330.908

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou da Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

JEL: H80

SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	7
2 PERFIL INSTITUCIONAL	9
3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FIOCRUZ: PRIORIDADE ESTRATÉGICA.....	12
4 O CASO DA CASA DE OSWALDO CRUZ.....	21
5 O CASO DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS	31
6 O CASO DO BIO-MANGUINHOS.....	36
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICES.....	46

SINOPSE

O objetivo deste trabalho é analisar como três unidades técnico-científicas e gerenciais da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) adotaram o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira (MGCAPB) e a metodologia de implementação da gestão do conhecimento (GC) propostos em livro publicado pelo Ipea (Batista, 2012). Cada uma das unidades – a Casa de Oswaldo Cruz (COC), a Diretoria de Recursos Humanos (Direh) e o Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos) – executou três das quatro etapas da metodologia: etapa 1: diagnosticar; etapa 2: planejar; e etapa 3: desenvolver. Os principais resultados observados até o momento são: alinhamento da gestão do conhecimento com os objetivos estratégicos da instituição; elaboração dos planos de GC pelas unidades-piloto; revisão e adaptação do método proposto por Batista (2012) para a Fiocruz; início da etapa de execução das práticas de GC; institucionalização de equipes multidisciplinares para suporte aos processos de GC; criação de um ambiente positivo de valorização da GC como método gerencial; participação da alta administração e de atores estratégicos da organização no processo de implementação da GC; e criação de base institucional necessária para a formulação de uma política de gestão do conhecimento. Em 2015, está prevista a implementação da segunda fase do projeto que consiste na implantação de práticas de GG nas unidades-piloto (COC, Direh e Bio-Manguinhos) e na socialização da metodologia de implementação da GC – proposto por Batista (2012) e adaptado à Fiocruz – para as demais unidades da Fiocruz.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; administração pública; organizações públicas de saúde.

ABSTRACT

This paper analyzes how three departments of Oswaldo Cruz Foundation – Fiocruz implemented the Knowledge Management Framework for the Brazilian Public Administration as well as the KM implementation method presented in a book published by the Institute of Applied Economic Research – Ipea (Batista, 2012). Each one of the departments (Oswaldo Cruz House, Human Resources Department and Bio-Manguinhos) implemented three of the four steps of the method: step 1: Assessment; step 2: Planning and step 3: Development. The main outcomes of the KM initiative so far are: KM alignment with the strategic goals of the organization; KM plans designed by the departments; Batista's method adaptation to Fiocruz and review; beginning of the KM

practices implementation; institutionalization of KM multidisciplinary teams to provide support for the implementation of KM processes; creation of a positive environment to accept KM as management method; leadership and strategic stakeholders' participation in the implementation of the KM initiative; and the establishment of the foundation for the establishment of a KM policy in the organization. The second phase of the KM initiative is scheduled to be implemented in 2015 and it is made of two activities: KM practices implementation in the three departments (Oswaldo Cruz House, Human Resources Department and Bio-Manguinhos) and the adoption of the KM implementation method by other Fiocruz departments.

Keywords: knowledge management; public administration; public health organizations.

1 INTRODUÇÃO

Em 2012, o Ipea publicou o livro: *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira* (MGCAPB): como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão (Batista, 2012). Na obra, o autor propõe um modelo de gestão do conhecimento (GC) holístico, com foco em resultados e no cidadão, e específico para a administração pública brasileira.



Fonte: Batista (2012, p. 52).

A figura 1 mostra os principais componentes do MGCAPB, isto é: *i)* alinhamento da GC com visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas organizacionais; *ii)* viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; *iii)* processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; *iv)* ciclo KCA, em que: na etapa K (*Knowledge* ou conhecimento) a organização elabora o Plano de Gestão do Conhecimento (PGC) para alcançar a meta a ser alcançada, na etapa D (*Do* ou executar) executa-se o plano de GC, na etapa C (*check* ou verificar) verifica-se se a meta foi alcançada e na etapa A (*Act* ou corrigir) a organização corrige eventuais erros no processo de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento), caso a meta não tenha sido atingida, armazena-se o novo conhecimento por meio da padronização; *v)* resultados imediatos: aprendizagem e inovação, aumento da capacidade de realização (individual, de equipes, da organização e da sociedade); e resultados finais: aumento da eficiência, melhoria da qualidade e da efetividade social e contribuição para a

observância dos princípios constitucionais da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade) para o desenvolvimento brasileiro; e *vi*) partes interessadas: o cidadão-usuário e a sociedade.

O livro publicado pelo Ipea apresenta também um manual de implementação da GC na administração pública composto por quatro etapas: *i*) diagnosticar; *ii*) planejar; *iii*) desenvolver; e *iv*) implementar.

O quadro 1 lista as atividades de cada uma das etapas de implementação da GC propostas por Batista (2012).

QUADRO 1

Etapas do processo de elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento

Número	O que (ação)
Etapa 1 – Diagnosticar	
	Realizar a autoavaliação
	Elaborar o <i>business case</i> para justificar a importância da GC
Etapa 2 – Planejar	
	Definir a visão da GC
	Definir os objetivos da GC
	Definir as estratégias da GC
	Identificar e priorizar os projetos de GC a serem implementados (individual, em equipe, intraorganizacional e interorganizacional)
	Definir a estrutura de governança de GC: comitê estratégico, unidade central e equipes de GC
	Definir as práticas de GC
	Sensibilizar as pessoas
	Elaborar o PGC
Etapa 3 – Desenvolver	
	Escolher e implementar um projeto-piloto
	Avaliar o resultado do projeto-piloto
	Utilizar as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização
Etapa 4 – Implementar	
	Discutir os fatores críticos de sucesso na implementação da GC
	Definir meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC
	Definir maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC
	Definir o plano de comunicação do PGC
	Elaborar estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC

Fonte: Batista (2012, p. 88).

No período 2012-2014, as seguintes organizações públicas, entre outras, adotaram o modelo e a metodologia de implementação da GC propostos por Batista (2012): Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT); Superintendência de Aeronavegabilidade da Agência Nacional de Aviação Civil (SAR/ANAC); Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPFT); Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (PCMG); Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (PMMG) (Batista *et al.*, 2014).

O objetivo deste trabalho é analisar como três unidades gerenciais da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) adotaram o MGCAPB e a metodologia de implementação da GC propostos por Batista (2012). Como se poderá observar pela leitura do texto, cada uma das unidades – Casa de Oswaldo Cruz (COC), Diretoria de Recursos Humanos (Direh) e Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos) – executou as etapas 1, 2 e 3 da metodologia de implementação da GC e já contam com importantes lições aprendidas.

Além desta introdução, este texto está dividido em seis seções. A seção 2 traça o perfil institucional da Fundação Oswaldo Cruz. A seção 3 mostra como a gestão do conhecimento transformou-se em prioridade estratégica na instituição. As seções 4, 5 e 6 descrevem como, respectivamente, as três unidades da fundação implementaram a GC com base nas orientações do livro publicado pelo Ipea. A seção 7, considerações finais, apresenta as principais lições aprendidas até o momento com a adoção do MGCAPB.

2 PERFIL INSTITUCIONAL

Promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico, ser um agente da cidadania, são os conceitos que pautam a atuação da Fundação Oswaldo Cruz, vinculada ao Ministério da Saúde (MS), a mais destacada instituição de ciência e tecnologia em saúde da América Latina. A Fiocruz congrega segmentos industriais, de prestação de serviços e insumos em saúde, ensino e pesquisa, atividades estas com alto grau de dinamismo, competitividade e elevado potencial de inovação, que contribuem para sua consolidação como instituição estratégica de Estado no campo da saúde e, ainda, para o sistema nacional de inovação em saúde.

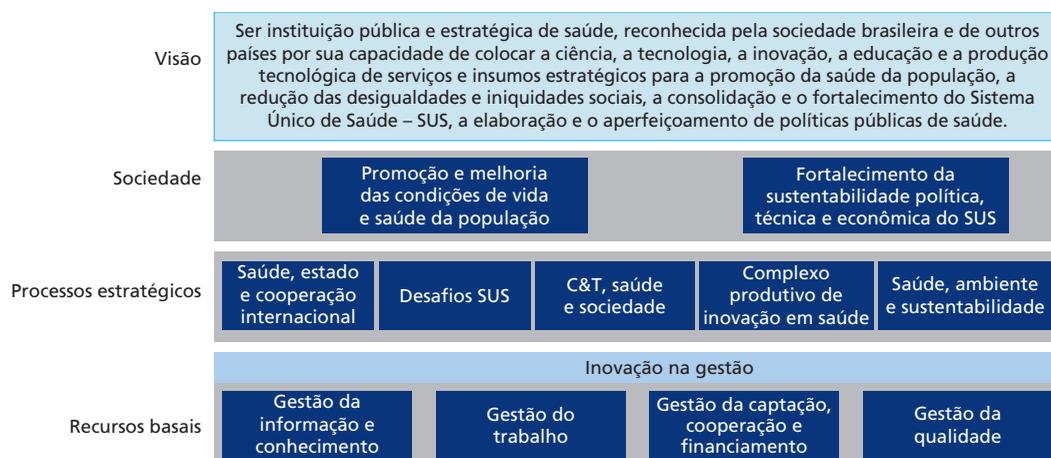
A Fiocruz está presente em dez diferentes estados brasileiros, e conta com um escritório em Maputo, capital de Moçambique, na África. Além dos institutos sediados no Rio de Janeiro, a Fiocruz tem unidades nas regiões Nordeste, Norte, Sudeste e Sul do Brasil. Ao todo, são dezesseis unidades técnico-científicas, voltadas para ensino, pesquisa, inovação, assistência, desenvolvimento tecnológico e extensão no âmbito da saúde. Há ainda uma unidade técnica de apoio, atuante na produção de animais de laboratório e derivados de animais. As quatro unidades técnico-administrativas são dedicadas ao gerenciamento físico da Fiocruz, às suas operações comerciais e à gestão econômico-financeira.

Instituição centenária, a Fiocruz tem como um dos seus principais ativos intangíveis a combinação de tradição, atualidade e compromisso público para a melhoria da qualidade de vida e da saúde da sociedade brasileira. Desde sua origem, quando Oswaldo Cruz esteve à frente do Instituto de Manguinhos, a informação foi tratada no âmbito da instituição como um bem imprescindível ao desenvolvimento científico e tecnológico. A importância do constante aprendizado e da atualização do conhecimento no progresso das pesquisas, bem como na produção de novos conhecimentos, se refletiu na preocupação em criar estruturas que dinamizassem uma rede de fluxos informacionais no instituto. A criação da biblioteca, do museu e das coleções científicas do instituto, assim como os encontros semanais conhecidos como *Mesa das Quartas-feiras*, as expedições ao interior do Brasil, o periódico *Memórias do Instituto Oswaldo Cruz* e o *Curso de Aplicação* formavam um conjunto de estruturas surgidas – entre outras possíveis motivações – dessa natureza gerencial da informação fomentada pelo modelo institucional.

Portanto, desde sua origem a comunicação e a informação são estratégicas para a Fiocruz, se conformando como áreas finalísticas da instituição desde o final da década de 1990, e tendo sido desenvolvido ao longo dos anos diferentes iniciativas neste campo, muitas destas atualmente reconhecidas como de referência no campo da saúde. Dentre estas pode-se destacar os periódicos científicos (*Memórias do Instituto Oswaldo Cruz*; *Cadernos de Saúde Pública*; *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*; *Trabalho, Saúde & Educação*; *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde e Vigilância Sanitária em Debate: Sociedade, Ciência e Tecnologia*); a Editora Fiocruz; o Canal Saúde (TV aberta); a Vídeo-Saúde Distribuidora, o Museu da Vida, a Rede de Bibliotecas da Fiocruz, o Repositório Institucional Arca, a rede de Bibliotecas Virtuais em Saúde (BVS), *Revista Radis de Comunicação e Saúde*, entre outras.

Considerando que a informação e a comunicação são determinantes para sua capacidade de inovação e para seu desenvolvimento institucional, a Fiocruz incorporou pela primeira vez no seu Plano Quadrienal de 2011-2014, a gestão do conhecimento como área estratégica, merecendo a elaboração de projetos e iniciativas para sua implementação. Neste plano também foi instituída pela primeira vez o planejamento de longo prazo, até 2022, dadas as características dos seus produtos e serviços, e dos nítidos processos de transformação e inovação em curso nas suas áreas de atuação.

FIGURA 2
Mapa estratégico: eixos e objetivos



Fonte: Plano Quadrienal 2011-2014 da Fiocruz, documento de referência para o 5º coletivo de gestores. Disponível em: <<http://www.fiocruz.br/media/planoquadrienal20112014.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2015.

A primeira perspectiva de seu mapa, orientadora de todas as demais, está voltada diretamente aos resultados para a sociedade. A segunda perspectiva se ocupa dos processos estratégicos da instituição, refletindo os focos centrais de atuação: desafios do Sistema Único de Saúde (SUS); ciência e tecnologia, saúde e sociedade; complexo produtivo e de inovação em saúde; saúde, ambiente e sustentabilidade; saúde, Estado e cooperação internacional; e inovação na gestão. Por fim, assume-se uma perspectiva de base, denominada gestão dos recursos (tangíveis e, principalmente, intangíveis), considerados recursos básicos.

Nesse eixo dos recursos básicos, denominado *inovação na gestão*, foram definidas as ações gerenciais que introduzam ganhos substantivos na administração pública por meio do aperfeiçoamento do desempenho em áreas hoje definidas como portadoras de futuro na busca de resultados para a gestão pública. São elas: as tecnologias de informação e

comunicação (TICs); a gestão do conhecimento; o planejamento e controle estratégico; a busca da excelência da gestão pública e a gestão estratégica do trabalho e das pessoas.

A inclusão da gestão do conhecimento como um dos recursos basais expressa o cenário positivo para implementação de GC na Fiocruz, atribuindo maior grau de institucionalização e reforçando o entendimento de que a GC é premissa para a inovação na gestão.

A partir deste cenário, em 2012 foi elaborado no âmbito da Presidência da Fiocruz, um projeto para adoção do *modelo de gestão do conhecimento para administração pública brasileira*, experiência relatada neste estudo. Este projeto visava definir uma metodologia comum de concepção de planos de gestão do conhecimento para ser adotada como padrão por toda a instituição, bem como executar algumas das práticas de GC previstas nos planos-piloto. A adoção de uma metodologia de planos de GC comum certamente irá promover a integração e a articulação entre as diferentes unidades da Fiocruz, convergindo os esforços na execução das práticas de GC, reforçando as potencialidades e preservando a heterogeneidade, fomentando assim as diretrizes necessárias para uma futura política institucional de gestão do conhecimento da Fiocruz.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FIOCRUZ: PRIORIDADE ESTRATÉGICA

A Fiocruz, como instituição pública nacional, se insere e participa das ações em curso apontadas pela administração pública brasileira na promoção do uso e do acesso à informação. Desta forma, orienta suas práticas nos campos da informação e da comunicação científica com base no preceito de que a informação é um bem público e um dos determinantes sociais em saúde. No Brasil, o direito de acesso à informação pública foi previsto na Constituição Federal de 1988 (CF/1988), no inciso XXXIII, do capítulo I – dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, que dispõe que: “todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado” (Brasil, 1988).

Nas últimas décadas algumas leis foram formuladas com o objetivo de regular o direito ao acesso à informação, previsto na CF/1988, mas que dificilmente se cumpre sem que haja mecanismos para garantir sua viabilidade. Como exemplo pode-se citar

a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Brasil, 2000), que obriga os governos a publicarem na internet suas receitas e despesas como prestação de contas à sociedade; o Portal da Transparência, que deu continuidade às ações de governo voltadas para o incremento da transparência e do controle social, com objetivo de divulgar as despesas realizadas pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal, informando sobre execução orçamentária, licitações, contratações, convênios, diárias e passagens. Dessa forma, conforme dispõe a Portaria Interministerial nº 140, de 16 de março de 2006 (Brasil, 2006), cada órgão e entidade deve ter sua própria página de transparência com informações detalhadas.

E, mais recentemente, a Lei de Acesso à Informação nº 12.527 (Brasil, 2011), sancionada pela presidente da República em 18 de novembro de 2011, e que tem o propósito de regulamentar o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas. Todos os órgãos públicos adotaram as orientações estabelecidas pelo Decreto da Casa Civil nº 7.724 de 16 de maio de 2012 (Brasil, 2012), publicando dados e informações em espaços específicos dos seus respectivos sítios eletrônicos, bem como implantaram o Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

Também voltada para a promoção do acesso aberto à informação, neste caso, para a informação científica produzida pelas instituições públicas, especialmente os artigos científicos, principal produto das pesquisas, em diferentes instituições vêm sendo desenvolvidas políticas que regulam o *acesso aberto à informação*, por meio de repositórios institucionais. As políticas de acesso aberto ao conhecimento têm por objetivo favorecer o acesso público e gratuito ao conhecimento produzido pelas instituições públicas, preservar a memória institucional, dar visibilidade e disseminar a produção intelectual, estabelecer diretrizes de registro para sua publicação e apoiar o planejamento e a gestão da pesquisa. A Fiocruz instituiu sua política de acesso aberto em 2014, esta define como mandatório o depósito dos artigos, teses e dissertações produzidos pela instituição no Repositório Institucional Arca.¹

Outra importante iniciativa que forneceu relevante subsídio para a melhoria contínua na gestão pública foi a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (Brasil, 2005), com o objetivo de promover a gestão pública de excelência

1. Para saber mais sobre a política da Fiocruz, ver o artigo publicado na *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde (Reciis)*, intitulado: *Política de acesso aberto ao conhecimento: análise da experiência da Fundação Oswaldo Cruz/Fiocruz*. Disponível em: <<http://goo.gl/JGMv1A>>.

com a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do Brasil. A gestão do conhecimento é um dos critérios de excelência do programa e deve ser trabalhada como competência organizacional e dos gestores. A Fiocruz já participou de cinco edições do ciclo de avaliação do GesPública, ocupando atualmente o nível 7 de gestão.

Para dar suporte a esse processo, em 2011 a instituição criou a Coordenação de Gestão da Qualidade que tem por propósito estabelecer uma sistemática de análise crítica que favoreça o aprendizado institucional a partir da cooperação entre áreas e inter-relacionamento das práticas.

Nesse mesmo ano foi lançada sua política da qualidade, que expressa o escopo e as diretrizes do seu Sistema de Gestão da Qualidade. Nessa trajetória, as ferramentas e os instrumentos de gestão preconizados pelo GesPública foram incorporados pela Fiocruz, com destaque para: instrumento de avaliação contínua da gestão, carta de serviços ao cidadão, pesquisa de satisfação e gestão por processos.

Essas iniciativas refletem a necessidade e relevância de um novo modelo organizacional, baseado na formação de redes, na comunicação e na circulação do conhecimento. Tais iniciativas em âmbito nacional também vêm impactando e já repercutiram no modelo de governança e infraestrutura de informação na Fiocruz, criando um ambiente favorável para o fortalecimento de uma estratégia de GC.

Considerando o momento atual da Fiocruz, em que a GC se coloca como fator estruturante no seu planejamento estratégico e em sua inserção no cenário nacional, como instituição pública alinhada à perspectiva do governo federal, acredita-se que a instituição alcançou um grau de maturidade suficiente para avançar na institucionalização da GC enquanto modelo de gestão para a Fiocruz.

Visando implantar a gestão do conhecimento na Fiocruz, com alto grau de institucionalização e especialmente, articulando as diferentes iniciativas, criando capacidade de convergência por meio de soluções integradoras, a perspectiva é de se desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento da Fiocruz. Esta estratégia de GC se constitui como um programa, uma vez que pretende contemplar não somente a execução de projetos e a implantação de práticas de GC, mas também promover e articular políticas, metodologias e tecnologias para criação, organização, difusão e uso da informação e do conhecimento, por meio da adoção sistemática de práticas de GC alinhadas ao planejamento estratégico na Fiocruz.

Com essa finalidade, o programa deverá contemplar diferentes linhas de ação, tais como: formar pessoas e massa crítica na instituição, por meio da estruturação de ações de ensino; promover a sensibilização e a comunicação sobre a GC; capacitar equipes, por meio de diferentes estratégias; promover o intercâmbio sobre o estado da arte em GC, por meio de eventos; realizar *benchmarking*, por meio de visitas técnicas a instituições nacionais e internacionais de referência em GC; apoiar, por meio de incentivos financeiros, o desenvolvimento de projetos e soluções; entre outros.

Como primeira ação deste programa, e com o objetivo de contar com uma metodologia-padrão de implementação de planos de GC, adotou-se o modelo de gestão do conhecimento para administração pública brasileira e a metodologia de elaboração do plano de GC, ambos propostos pelo técnico de Planejamento e Pesquisa do Ipea Fabio Ferreira Batista (Batista, 2012).

A necessidade de estabelecimento de uma metodologia-padrão para a criação de planos de gestão do conhecimento na Fiocruz se deu devido ao diagnóstico de que muitas práticas e iniciativas de GC já acontecem de forma fragmentada entre as diferentes unidades da Fiocruz e, assim, a instituição avançava também de maneira fragmentada e desigual. A partir do momento em que a gestão do conhecimento foi definida como recurso basal no mapa estratégico da organização, fez-se necessário a definição de uma estratégia para que a adoção de práticas e métodos de GC se dessem de forma sistemática na organização, e de maneira alinhada aos seus objetivos estratégicos.

Este estudo visa relatar a experiência da Fiocruz na implantação do MGCAPB como parte de um processo contínuo da sua estratégia de GC e na capacitação da instituição como uma organização aprendiz e do conhecimento.

Na Fiocruz e no contexto desse projeto, a gestão do conhecimento é entendida como o conjunto de ações que visa a criação de conhecimento por meio da promoção e da articulação de políticas, metodologias e tecnologias para organização, difusão e uso da informação e do conhecimento, de forma alinhada aos objetivos estratégicos da instituição.

Como descrito, a Fiocruz possui ampla trajetória no campo da informação e da comunicação, traduzida por iniciativas consolidadas historicamente. Mais recentemente, nos últimos vinte anos, acompanhando os cenários nacional e mundial, a instituição implantou também diferentes iniciativas identificadas como práticas de gestão do conhecimento. Entretanto, apesar deste cenário positivo, a instituição não conta com uma política e um programa que integre, oriente e defina as diretrizes para a implantação de uma estratégia de GC.

A adoção de uma metodologia comum para toda a Fiocruz pareceu ser um passo estruturante para que o Programa de Gestão do Conhecimento da Fiocruz possa avançar em diferentes linhas de ação. O modelo e a metodologia desenvolvidos por Fábio Ferreira Batista (2012), em sua pesquisa de pós-doutorado publicada no livro *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*, é extremamente adequada para as necessidades da Fiocruz, devido a alguns pontos que se destacarão a seguir.

Primeiramente, a relevância dessa metodologia está no fato de ela ter sido desenvolvida com foco em instituições públicas brasileiras. Considerando a forte ênfase dada pela produção científica do campo à implantação da GC na iniciativa privada, esta proposta se torna ainda mais relevante, uma vez que contribui para o debate e a reflexão sobre a importância da gestão do conhecimento na administração pública. A GC nasce justamente no âmbito do governo, primeiramente norte-americano e depois se dissemina para outros países (Santos e Reis, 2010). Considerar este histórico e trabalhar a partir de uma metodologia que explicita as características específicas da administração pública pode ajudar a definir quais as motivações para sua implantação neste contexto. Essa relação com a administração pública pode ainda contribuir para que a implantação de práticas da GC esteja alinhada com os princípios, a visão, a missão e os valores das organizações públicas.

Mesmo considerando que os programas e as práticas de GC são desenvolvidos de modo particular, achou-se que, em um certo nível de discussão, é possível agregar características que distinguem os ambientes públicos e privados. Batista defende e apresenta um modelo específico de GC para o setor público, partindo da constatação de que

as organizações públicas no Brasil não contavam com um modelo de GC genérico (que servisse para todas as organizações públicas), holístico (que permitisse um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que visasse alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico para a administração pública (Batista, 2012, p. 11).

O setor público não visa lucro, não se preocupa tanto com a competitividade, como as organizações privadas, e tem seu foco na prestação de serviços, no fornecimento de informação e no uso e compartilhamento do conhecimento. Pensando nestes princípios, nota-se que a GC se adequa e está muito mais sintonizada com as premissas do setor público do que com aqueles que regem a iniciativa privada.

Outro ponto importante a destacar na escolha desse modelo e dessa metodologia de implementação se deve ao fato de as práticas de gestão do conhecimento estarem propostas de forma totalmente articulada aos objetivos estratégicos da instituição.

A situação mais comumente experimentada pelas instituições – tanto em âmbito nacional como internacional, tanto na iniciativa privada como no setor público – é o desenvolvimento de práticas de GC que não estão integradas em uma estratégia única e articuladora da organização. Esta falta de integração se dá tanto no nível mais abrangente, com o planejamento e os objetivos estratégicos da organização, quanto nas práticas entre si. O que se viu como resultado é uma grande dispersão de esforços, poucos benefícios e ganhos reais, e o mais grave – práticas especializadas que podem ser avaliadas positivamente em si mesmas, pelos seus aspectos metodológicos e tecnológicos, mas que não agregam nenhuma mudança seja nos processos, seja nos produtos, seja nos serviços da organização.

Dadas essas características, foi definida como primeira etapa deste programa de GC a aplicação dessa metodologia, constituindo-se em um projeto específico a ser executado, nos anos 2013-2014. A implantação da metodologia é uma ação coordenada pela Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação (VPEIC), por meio de sua Coordenação de Informação e Comunicação. Decidiu-se por aplicar uma experiência-piloto em algumas unidades da Fiocruz, a fim de conhecer o método e adequá-lo às necessidades e características da instituição, tendo como resultado uma metodologia-padrão a ser adotada por todas as unidades da Fiocruz. Para garantir este alinhamento, a perspectiva é que a metodologia de elaboração de planos de GC seja incorporada como uma das etapas do planejamento anual das unidades. Desta forma, todas as unidades da Fiocruz contarão com um Plano de Gestão do Conhecimento atualizado anualmente, com a definição de projetos de GC alinhados aos seus objetivos estratégicos.

Para adoção da metodologia em toda a Fiocruz, será estabelecida uma parceria entre a Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação e a Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional (VPGDI) por meio da Diretoria de Planejamento (Diplan), para que a elaboração dos planos de GC das unidades seja uma etapa da elaboração do Plano Anual (PA).

A coordenação do projeto pela VPEIC reforça seu caráter matricial e a execução de cada plano de GC específico das unidades resultará em metodologias e tecnologias de práticas de GC, que pouco a pouco conformarão um acúmulo e um estoque de recursos que poderão se ampliar para toda a instituição como metodologia-padrão. Isto ocorre uma vez que uma necessidade apontada por um plano de GG em um determinado contexto pode servir como solução para outros projetos, e ser aplicada em demais contextos, por exemplo, banco de talentos, árvore do conhecimento, banco de práticas, comunidades virtuais, entre outras.

Anteriormente, em 2009, a Fiocruz já havia aplicado a metodologia OKA (*Organizational Knowledge Management*), método criado pelo Banco Mundial e incentivado pelo governo federal para adoção em suas organizações, que tem por objetivo realizar um diagnóstico para verificar o quão preparada uma organização está para a aplicação da gestão do conhecimento. Este método foi aplicado como experiência-piloto em uma das unidades da Fiocruz, a Casa de Oswaldo Cruz. Apesar da experiência exitosa, o método adotado não avançava na proposição de planos de gestão do conhecimento. Nesse sentido, a escolha da metodologia do Ipea assegurava justamente ir além do diagnóstico, resultando na elaboração do plano de GC a partir dos pontos fortes e das melhorias de oportunidade, sempre focando em projetos estratégicos, com o objetivo de produzir resultados para o cidadão.

A Fiocruz adota, em seu modelo de gestão, instâncias de decisão coletiva, das quais as mais importantes são: o Congresso Interno, que valida seu Plano Quadrienal, citado anteriormente; e as câmaras técnicas, responsáveis pelo assessoramento à Presidência e ao Conselho Deliberativo em suas áreas específicas de atuação. Coordenada pela VPEIC, a Câmara Técnica de Informação e Comunicação é responsável pelas análises e proposições relativas a esse campo de atuação institucional. A necessidade de uma metodologia-padrão para elaboração de planos de gestão do conhecimento, que orientasse as práticas em relação a GC foi apreciada pela Câmara Técnica de Informação e Comunicação em sua reunião de 2012. Além da socialização do projeto na Câmara Técnica, foi realizado um informe sobre o projeto de GC no Conselho Deliberativo² da Fiocruz.

As unidades que se candidataram e foram definidas como participantes deste projeto foram: Bio-Manguinhos, Casa de Oswaldo Cruz e Diretoria de Recursos Humanos. Todas estas tinham uma trajetória e experiências pregressas importantes no campo da GC, e estavam neste momento em busca de uma maior sistematização e formalização desse processo. Sugeriu-se, então, a formação de um grupo de trabalho constituído por especialistas destas unidades, além da equipe da VPEIC, com o objetivo de aplicar a metodologia proposta por Batista (2012), avaliar o modelo proposto e realizar possíveis adaptações antes de sua adoção plena pela Fiocruz. Algumas instâncias foram estabelecidas para coordenação e implantação do projeto, conforme a seguir.

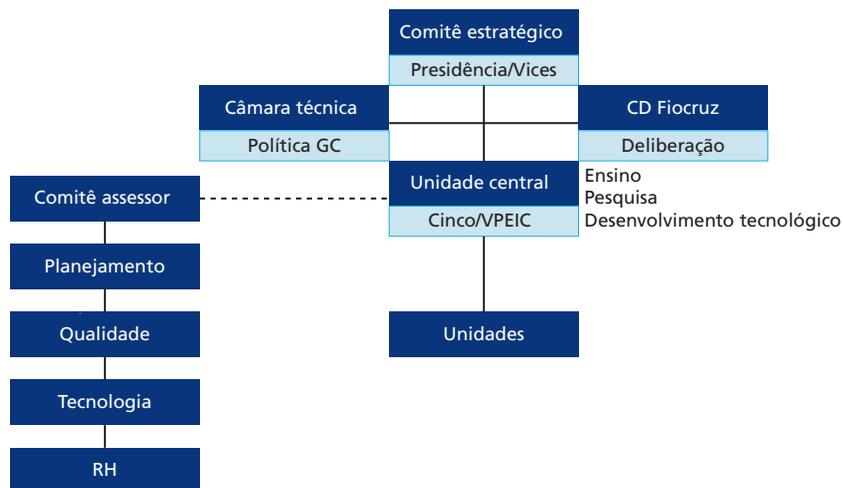
2. O Conselho Deliberativo é presidido pelo presidente da Fiocruz e formado pelos vice-presidentes, pelo chefe de gabinete, pelo presidente do Sindicato Nacional dos Servidores da Fundação Oswaldo Cruz (Asfoc), pelos dirigentes máximos das unidades técnico-científicas, técnicas de apoio e técnico-administrativas. O Conselho Deliberativo também conta com a participação das assessorias da Presidência – representantes dos escritórios regionais, Auditoria Interna, Centro de Relações Internacionais em Saúde, Comunicação Social, Cooperação Social, Diretoria Regional de Brasília e Procuradoria. Nesta instância do sistema de governança da Fiocruz têm direito a voto o presidente da instituição, os diretores das unidades técnico-científicas e o representante da Asfoc.

- 1) Coordenação-geral: constituído pela equipe da VPEIC, representado por Paula Xavier, Ana Furniel e Rodrigo Ferrari.
- 2) Grupo executivo: além da coordenação da VPEIC, conformam o grupo executivo a liderança do projeto em cada uma das unidades, constituído por Ana Paula Carvalho, Carla Kaufmann e Erica Loureiro.
- 3) Grupo de GC da Fiocruz:³ além dos membros do grupo executivo, esta é uma instância ampliada que contempla profissionais de áreas relacionadas a GC de cada uma das unidades. Avaliou-se como importante a participação de representantes das áreas de qualidade, tecnologia da informação, recursos humanos e planejamento.

Além dessas instâncias já operando na execução do projeto, espera-se estabelecer um sistema de governança para assessoramento e monitoramento do futuro programa de GC da Fiocruz a partir da participação da alta gestão, pelas áreas afins e pelas instâncias coletivas, na formulação de políticas, representado da forma a seguir.

FIGURA 3

Sistema de governança da gestão do conhecimento



Elaboração dos autores

3. Equipes de GC nas unidades-piloto: Direh – Ana Luisa Duboc, Andréa da Luz Carvalho, Adélia Araújo, Carla Kaufmann, Eduardo Muller, Lucina Matos, Luiz Antonio Ferreira, Priscila Lucas e Saada Chequer. BioManguinhos – Ana Paula da Silva Carvalho, Andréa Lemos Tavares Ayrosa, Gisele Corrêa Miranda, Sérgio Gerletti e Tatiana Sanjuan Motta Prado. Comitê de Gestão do Conhecimento da Casa de Oswaldo Cruz (COC) – Érica de Castro Loureiro (coordenação), Ivone Pereira de Sá (substituta), Eduardo Francisco dos Santos Gnisci, Fábio Luiz Daudt Moraes, Igor Machado de Castro, Jacqueline Boechat, Jeferson Mendonça dos Santos Silva, Marcos José de Araújo Pinheiro, Marcus Vinícius Pereira da Silva, Nercilene Santos da Silva Monteiro, Renata Lourenço Mendes, Rosilvado Cardoso Santiago e Wander Guimarães da Costa.

- 1) Comitê estratégico: definir os projetos prioritários e os objetivos estratégicos que deverão balizar os planos e desenvolvimento de práticas de GC, assim como avaliar aquelas em curso.
- 2) Câmara Técnica de Informação e Comunicação: propõe as diretrizes de gestão do conhecimento para assessorar o Conselho Deliberativo na formulação e implementação da Política Institucional de Gestão do Conhecimento da Fiocruz.
- 3) Conselho Deliberativo: delibera e monitora a Política Institucional de Gestão do Conhecimento da Fiocruz.
- 4) Unidade Central: instância executiva coordenadora da estratégia de GC.
- 5) Comitê Assessor: instância que reúne as áreas de maior interface na formulação e na execução da Política Institucional de Gestão do Conhecimento da Fiocruz, como recursos humanos, qualidade, tecnologia da informação e da comunicação e planejamento, tem o papel de assessorar a Unidade Central na coordenação executiva do projeto.
- 6) Unidades: todas as unidades técnico-científicas e administrativas da Fiocruz, assim como de outras instâncias da organização, elaborarão seus planos de GC específicos e desenvolverão as práticas de GC.

No projeto-piloto, cada uma das unidades definiu um projeto estratégico para aplicação do modelo e elaboração do seu plano de GC. Em linhas gerais, os projetos das unidades contemplam as áreas de educação corporativa, gestão de documentos e cadeia de inovação, que serão detalhados nas próximas seções. No caso específico da educação corporativa, foi definido, no âmbito deste projeto-piloto, que a VPEIC apoiaria não somente até a etapa de elaboração do plano de GC, mas também da execução deste plano. Esta definição se deu dado o caráter matricial desta ação e por esta configurar um projeto estratégico da Presidência. Definida a estratégia de aplicação por meio de um piloto, das unidades e projetos a serem contemplados, os resultados esperados foram definidos como:

- metodologia-padrão para concepção de planos de GC da Fiocruz;
- planos de GC de Bio-Manguinhos, da COC e da Direh; e
- práticas de GC implantadas.

Após um ano de trabalho, e tendo a etapa de aplicação do método sido concluída, o foco do grupo executivo foi concluir, em 2014, o processo de análise e aprendizagem sobre esta experiência, definindo cada um dos ajustes que deverão ser feitos nos procedimentos de aplicação para sua capilarização para todas as unidades da Fiocruz

em 2015, bem como estabelecendo os indicadores para monitoramento dos planos de GC elaborados.

4 O CASO DA CASA DE OSWALDO CRUZ

Esta seção descreve a adoção do MGCAPB e da metodologia de elaboração do Plano de Gestão do Conhecimento, ambos de autoria de Fábio Ferreira Batista. O Plano de Gestão do Conhecimento criado pela COC está em fase de implantação, sendo esta, portanto, uma avaliação preliminar do processo, elaborada com o objetivo de compartilhar alguns aprendizados, assim como os primeiros ganhos com a adoção do modelo e a utilização da metodologia.

Criada em 1985, a Casa de Oswaldo Cruz⁴ é a unidade técnico-científica da Fiocruz que se dedica à preservação da memória da instituição e às atividades de pesquisa, educação, documentação e divulgação da história da saúde pública e das ciências biomédicas no Brasil.

Focada no campo da história das ciências e da saúde, a Casa de Oswaldo Cruz atua nas áreas de arquivologia, documentação e informação, divulgação científica, arquitetura e urbanismo. Destaca-se ainda a publicação da *Revista História, Ciências, Saúde – Manguinhos*.

No campo do ensino, a COC ministra mestrado e doutorado em história das ciências e da saúde e cursos de especialização em divulgação da ciência, da tecnologia e da saúde e em preservação e gestão do patrimônio cultural das ciências e da saúde.

É responsabilidade da Casa de Oswaldo Cruz cuidar da preservação e da restauração do patrimônio arquitetônico, ambiental e urbanístico da Fiocruz. Também está sob a guarda da COC um acervo de fotografias, filmes, documentos, livros, peças museológicas e depoimentos orais sobre os processos políticos, sociais e culturais da saúde, além de arquivos pessoais de cientistas e sanitaristas.

4. Mais informações disponíveis em: <www.coc.fiocruz.br>.

Completando o leque de atividades às quais a COC se dedica está o Museu da Vida, departamento dedicado à divulgação científica que, por meio da realização de exposições, de atividades teatrais e da criação de módulos interativos e multimídias, articula ciência, cultura e sociedade, com o objetivo de despertar a curiosidade pela ciência.

Além da direção, a instituição conta com três vice-diretorias: de Pesquisa, Educação e Divulgação Científica; de Informação e Patrimônio Cultural; e de Gestão e Desenvolvimento Institucional; além de cinco departamentos, sendo eles: Departamento de Administração; Departamento de Pesquisa em História das Ciências e da Saúde; Departamento de Arquivo e Documentação; Departamento de Patrimônio Histórico; e Departamento Museu da Vida.

Sua missão estabelecida no Plano Quadrienal 2011-2014 é a de “produzir e disseminar o conhecimento histórico da saúde e das ciências biomédicas; preservar e valorizar o patrimônio cultural da saúde; educar em seus campos de atuação e divulgar ciência e tecnologia em saúde, de forma a contribuir para o desenvolvimento científico, cultural e social”.⁵

Já sua visão aponta que a COC se propõe a “ser estratégica e inovadora na produção de conhecimentos, em ações de educação em ciências, e na formação de excelência em história, preservação do patrimônio cultural e divulgação científica”.

Antes da adoção do MGAPB e da metodologia de elaboração do plano de GC proposta por Fábio Ferreira Batista, a Casa de Oswaldo Cruz já havia trilhado uma trajetória no sentido de refletir e planejar como poderia se dar a incorporação de uma estratégia de gestão do conhecimento para a instituição.

Nessa trajetória, vale destacar a criação do Serviço de Gestão da Informação (SGI), em 2002, cujo objetivo era promover o uso e dar visibilidade aos acervos sob a guarda da instituição. Para cumprir este objetivo o SGI passou a mapear diversas informações sobre as áreas de atuação da COC, tais como os pesquisadores, as instituições relacionadas, as pesquisas e os projetos em andamento, os acervos mantidos por outras instituições com o mesmo tema, entre outras. Estas informações, coletadas inicialmente

5. Informações disponíveis em: <www.coc.fiocruz.br>.

para subsidiar a divulgação dos acervos da casa, demonstraram seu potencial de uso para outros processos de gestão e desenvolvimento institucional, uma vez que agregavam evidências aos processos de tomada de decisão. Neste momento ainda não se pensava em uma estratégia de GC para a COC, mas, certamente, a implantação sistemática de um serviço de gestão da informação na instituição contribuiu para este processo.

Articulada com ações mais gerais para toda a Fiocruz, como grupos de trabalho e comunidades virtuais criadas na instituição para discutir o tema da GC em 2009, a COC se voluntariou para ser unidade-piloto da Fiocruz na aplicação da metodologia OKA (*Organizational Knowledge Assessment*). Criada pelo Banco Mundial e tendo sua adoção incentivada pelo governo federal brasileiro, a metodologia OKA tem por objetivo avaliar o grau de maturidade de uma instituição para a aplicação de iniciativas de GC.

À época, o relatório gerado a partir da aplicação da metodologia OKA demonstrou que a COC não apresentava impedimentos para a incorporação de uma lógica de GC, vivendo inclusive um momento propício para o desenvolvimento deste tipo de iniciativa, dado o lançamento de seu Portal Corporativo, que tinha por objetivo se tornar uma ferramenta para a GC. Apesar de ter gerado um detalhado e extenso relatório a respeito da realidade da COC, a metodologia não auxiliou a instituição a dar um passo adiante, no sentido de criar um plano e priorizar ações em termos de GC para a unidade. Outra dificuldade encontrada foi a complexidade de implementação do método, composto por um longo formulário (com aproximadamente 215 questões).

Outras iniciativas que auxiliaram a COC na criação de um ambiente propício à gestão do conhecimento foram: a realização de um mapeamento de processos e competências na instituição; o estabelecimento de um Sistema de Gestão da Qualidade; a realização de uma pesquisa de clima com um módulo que questionava a respeito da satisfação com a gestão da informação e do conhecimento institucional; e a criação de uma Biblioteca Virtual em Saúde dedicada aos temas de história e patrimônio cultural da saúde, afins a sua área de atuação. Outro destaque da COC é a coordenação de um Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (Sigda) na Fiocruz, que estabelece metodologias comuns para a adequada gestão dos documentos institucionais.

Alinhada à Fiocruz, que destaca a gestão do conhecimento em seu planejamento estratégico, a COC incluiu em seu planejamento quadrienal 2011-2014 um objetivo estratégico de GC, no processo estratégico *Inovação na gestão*.

Pelos antecedentes relatados, a implantação do MGCAPB e da metodologia de elaboração do plano de GC de Batista (2012), proposta pela Vice-Presidência de Ensino, Informação e Comunicação da Fiocruz em 2012, representou uma excelente oportunidade. A COC já acumulava experiências pregressas, mas ainda carecia de um plano que articulasse estas práticas de acordo com seus objetivos estratégicos e ainda que integrasse estas iniciativas em uma estratégia comum.

Até pouco antes da decisão de implantar o MGCAPB e a metodologia proposta por Batista (2012), e apesar de todo o acúmulo de experiências e esforços relativos à incorporação de uma lógica de GC na instituição, as atividades com esse intuito se centralizavam mais diretamente na figura de um patrocinador da média gerência, localizado na estrutura organizacional no chamado Serviço de Gestão da Informação. A maior clareza a respeito da possível atuação do setor como mobilizador dos esforços em termos de gestão do conhecimento e a inclusão de um profissional com esse fim exclusivo na equipe foi mais um fator facilitador para as mudanças propostas.

Uma vez definida a unidade-piloto, a primeira questão que se colocou para a COC foi a escolha do projeto para aplicação da metodologia de elaboração do plano de GC (Batista, 2012). Como a metodologia se propõe a produzir resultados, e ressalta a importância de se articular os esforços de GC aos objetivos estratégicos institucionais, o grupo inicialmente envolvido na aplicação da metodologia – profissionais da gestão da informação e do conhecimento, da direção e da gestão do trabalho – optou pelo Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Fiocruz.⁶

Iniciativa da Fiocruz sob a coordenação da Casa de Oswaldo Cruz, o Sigda tem por objetivo assegurar de forma eficiente a produção, administração, manutenção e destinação dos documentos gerados pela Fiocruz e o estabelecimento de políticas e processos de gestão arquivística, condição necessária para adequada formação e uso do patrimônio documental. Para isso, este sistema estabelece instrumentos e uma metodologia comum a todas as unidades da instituição.

As maiores motivações para essa escolha foram a importância estratégica do Sigda e a dificuldade em disseminá-lo de maneira efetivamente sistêmica por toda a instituição,

6. Mais informações disponíveis em: <<http://www.sigda.fiocruz.br/>>.

uma vez que este é um projeto matricial que deve envolver todas as unidades da Fiocruz. Atualmente, apenas algumas unidades adotam plenamente as orientações do Sigda, e o ideal seria, com a ajuda da GC, ampliar essa adesão. Contribuiu ainda para essa escolha o fato de a ampliação do Sigda constar como meta nos objetivos estratégicos de GC no planejamento da COC. Outro ponto que favoreceu essa escolha foi o caráter matricial do Sigda, para o qual um plano de GC poderia trazer ganhos não só à COC, mas à Fiocruz como um todo.

Passada a etapa de escolha do projeto, foi definido que o grupo que responderia aos formulários que compõem a metodologia se reuniria presencialmente em uma oficina e que seria composto pelas seguintes áreas: gestão da informação (três profissionais); direção (dois vice-diretores, de informação e de gestão); comunicação; planejamento; qualidade; gestão do trabalho; tecnologias da informação (dois profissionais); e gestão de documentos – que era também a representante do projeto estratégico definido, o Sigda. Foi solicitado que todos os participantes da oficina respondessem previamente aos formulários *Instrumento para avaliação da GC e matriz dos pontos fortes e oportunidades de melhoria*, em um prazo de semana. Foi criado um instrumento para automatizar a criação do gráfico radar individual e da junção dos grupos, por meio das notas de cada participante nas questões do autodiagnóstico.

A fim de tornar a oficina mais produtiva, foi realizado um encontro prévio entre as equipes da gestão da informação e do conhecimento (GIC), encarregadas de coordenar a aplicação da metodologia e do projeto estratégico selecionado, que preencheram previamente o formulário *Lacuna, visão e objetivos da gestão do conhecimento*. O aprendizado desta etapa foi a necessidade de focar na contribuição que a GC poderia dar ao projeto estratégico, tentando não entrar em questões que se constituem em desafios para o projeto estratégico em questão, mas que a GC não tem alcance para resolver. Também a equipe de GIC respondeu previamente ao formulário *business case*, com foco nas possíveis contribuições da GC para a instituição como um todo, e não especificamente em relação ao projeto estratégico escolhido.

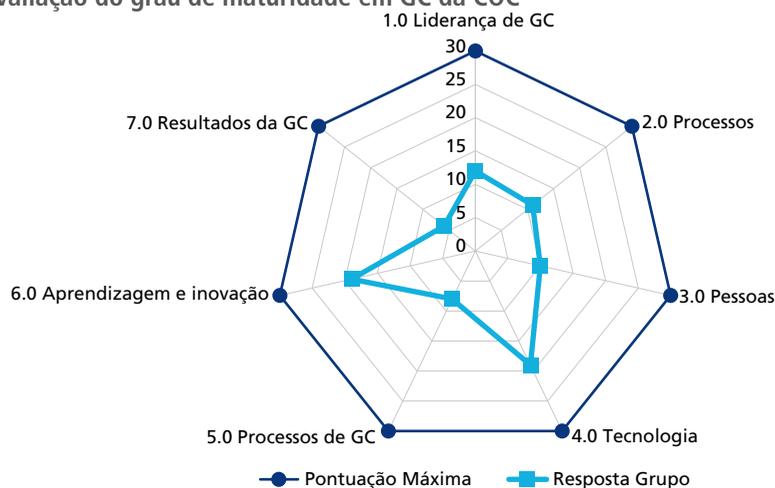
No primeiro dia de oficina, o grupo leu e respondeu novamente, desta vez em conjunto, todas as questões do instrumento para avaliação da GC. Assim, foi criado um 12º participante da oficina, que na verdade representava a avaliação de consenso do grupo. A princípio, a intenção era fazer uma média automática das repostas, mas

decidiu-se que a discussão conjunta dos pontos da avaliação seria mais interessante, sendo essa inclusive a orientação do autor da metodologia (Batista, 2012).

Também nesse primeiro dia o grupo passou conjuntamente pelos pontos fortes e pelas oportunidades de melhoria, e acabou modificando alguns itens apontados anteriormente por conta da discussão acontecida durante a resposta coletiva ao instrumento para avaliação da GC.

A COC ficou, tanto pela junção e média das respostas, quanto pelas respostas do 12º participante (consenso do grupo), no nível de iniciação, apesar de algumas respostas individuais terem apontado os níveis de reação/introdução.

GRÁFICO 1
Autoavaliação do grau de maturidade em GC da COC



Elaboração dos autores.

O grupo compartilhou que teve dificuldades em entender algumas afirmativas da avaliação, e o fato de ter discutido questão por questão, coletivamente, ajudou a esclarecer algumas das dúvidas. O grupo apontou também a questão de que as perguntas do questionário eram, por vezes, muito voltadas a instituições que já têm a GC implementada de alguma maneira. Entretanto, ao longo do diálogo percebeu-se que um formulário nesse modelo torna-se válido para qualquer etapa de desenvolvimento da GC, pois permite avaliar a evolução do tema na instituição se for reaplicado periodicamente.

Avaliando a experiência, acredita-se que a estratégia adotada foi bem positiva, pois permitiu envolver todos os participantes da oficina na discussão. Mais que o resultado final, essa etapa é importante pelo diálogo que possibilita entre os participantes, sendo também uma maneira de *aquecer* a discussão para a definição da lacuna do conhecimento. Nesse sentido, o MGCAPB se aproxima bastante da metodologia OKA, que é um bom instrumento para iniciar o diálogo sobre a GC dentro da organização. A vantagem da metodologia proposta por Batista (2012) é que o menor número de questões permite essa discussão ponto a ponto, não sendo uma atividade tão exaustiva.

No segundo dia o grupo se dedicou ao formulário *business case*, foram feitas algumas alterações no documento criado previamente pela equipe de GIC, a partir da discussão do dia anterior e com outras contribuições do grupo. Esta etapa fluiu bem, principalmente porque não se partiu do zero. Teve ainda uma apresentação do Sigda, para os participantes da oficina, mostrando os desafios do projeto sobre o qual eles deveriam refletir.

Após essa etapa, o grupo passou ao formulário *da lacuna, visão e objetivos de GC*. Este formulário – intitulado *Formulário para definição de visão, objetivos e estratégias de GC* – foi bastante modificado durante a oficina, pois o grupo considerou que a lacuna proposta ficou muito voltada à GC, e que, portanto, deveria ser ampliada, de forma a garantir resultados para os objetivos estratégicos do Sigda.

Para ajudar na tarefa, o grupo seguiu o modelo proposto Batista (2012), preenchendo uma matriz com: *o que a COC sabe + o que a COC deve saber + o que a COC faz + o que a COC deve fazer*, pensando especificamente a respeito do projeto escolhido, o Sigda.

Essa primeira tarefa, de fazer a matriz, foi realizada com certa tranquilidade. A dificuldade se deu para fechar uma lacuna de GC que não fosse autocentrada, como um fim em si mesma, e que também não superestimasse a contribuição da GC. Em alguns momentos pensou-se também em lacunas, visões e objetivos que eram genéricos demais, e que não diziam muito sobre o projeto em questão. A discussão foi longa, com muitas idas e vindas, e o grupo reformulou a lacuna, visão e objetivos da GC (do *Formulário para definição de visão, objetivos e estratégias de GC*). O grupo propôs também alguns indicadores para esses objetivos. Com essa atividade, finalizou-se o segundo dia de oficina.

Em um novo encontro, o grupo reviu mais uma vez o formulário de lacuna, visão, estratégias e indicadores, e refez ainda o plano de implementação (projetos de GC). Também nesta reunião o grupo preencheu o formulário do plano de ação. O grupo não achou necessário preencher o formulário de *Matriz de priorização de projetos de GC*, pois a ideia era que fossem executados todos os projetos propostos.

No plano de ação, o grupo seguiu o modelo proposto por Batista (2012). Restaram pendentes, para serem preenchidos à distância, pelo grupo, o formulário *Identificação de Práticas de GC*, e o *Plano de Comunicação da GC*. Entretanto, por fim, nenhum dos dois formulários foi respondido. Em relação ao plano de comunicação, mesmo sem formalização algumas ações foram feitas, como informes internos a respeito do trabalho realizado.

A próxima estratégia foi apresentar o Plano de Gestão do Conhecimento para a coordenação do projeto estratégico em questão, o Sigda. Todas as estratégias foram aprovadas pela coordenação, assim como pelo Conselho Técnico do Sigda, instância que conta com representantes de todas as unidades da Fiocruz.

Tendo como orientação a lacuna: *Assimetria do conhecimento a respeito de requisitos legais, práticas, metodologias e benefícios relacionados à gestão de documentos entre as diferentes unidades da Fiocruz*; e a respectiva visão de GC: *Conhecimento nivelado entre as diferentes unidades da Fiocruz a respeito de práticas, metodologias, benefícios e oportunidades de melhoria relacionadas à gestão sistêmica de documentos*, foram pensadas algumas ações para superar os desafios propostos.

As estratégias descritas a seguir surgiram na oficina e passaram por uma reavaliação após seis meses de execução do plano. Depois dessa reavaliação, algumas ações foram definidas como prioritárias, ou seja, com maior afinidade com os objetivos de GC, e outras como não prioritárias, as quais o grupo de GC apenas estimularia e acompanharia a execução. São elas:

- 1) Criar plano para dinamizar relações dos membros do Conselho Técnico (ação prioritária): foi identificado que o grupo responsável pela criação de políticas, diretrizes e normas para o Sigda, o Conselho Técnico, estava pouco integrado e, por isso, uma das estratégias foi o estabelecimento de um espaço de interação virtual para esse grupo. Este espaço de interação está atualmente em etapa de desenvolvimento.

Acredita-se que dinamizando a interação desse grupo, que tem poucas reuniões presenciais, é possível ampliar também a proposição coletiva de estratégias que ajudem no convencimento da utilização do Sigda por toda a Fiocruz. O espaço serviria ainda para ampliar a troca de experiências em gestão de documentos, tornando o comitê mais atuante e propositivo, com mais apresentação dos resultados e das dificuldades das unidades, compartilhando metodologias e lições aprendidas, o que por consequência ajudaria na diminuição da assimetria de conhecimentos.

Outra estratégia nesse sentido será a realização de fóruns mais técnicos de gestão de documentos pautados pelo comitê, funcionando com um modelo de comunidades de prática. Estes encontros atualmente também estão em etapa de planejamento.

- 2) Incluir a identificação de tipologias documentais na modelagem de processos (ação não prioritária): pressupõe a articulação com a área de qualidade e de gestão de documentos com a finalidade de identificar as tipologias documentais utilizadas nos diversos processos da instituição de maneira a facilitar a futura gestão de documentos eletrônicos. Tal atividade deve ainda causar um aumento da pontuação na avaliação do GesPública,⁷ do qual a COC participa, especialmente no requisito de *informação e conhecimento*. A etapa encontra-se em planejamento.
- 3) Incluir ferramentas de GC no *site* do Sigda (ação prioritária): por meio da disponibilização de um espaço de interação no *site* do Sigda, junto com a atividade de *Comunidade de práticas*, espera-se que aconteça um aumento do compartilhamento de práticas, experiências e materiais entre os profissionais que atuam na gestão de documentos na Fiocruz. Este espaço, que é o mesmo utilizado pelo Conselho Técnico, foi lançado em outubro de 2014.
- 4) Promover reuniões da direção da COC com as direções das unidades para sensibilização a respeito da importância do Sigda (ação não prioritária): a atividade de GC foi a realização de uma pesquisa de avaliação dos cursos e também das dificuldades das unidades em implementar o Sigda. A partir desta pesquisa, será entregue um relatório para apoiar a direção em suas reuniões de sensibilização com a direção das demais unidades. Espera-se que, com a realização dessas reuniões, haja por parte das unidades da Fiocruz um maior comprometimento em relação à implantação do Sigda. A pesquisa e o relatório estão finalizados, aguardando apenas a inclusão

7. A avaliação que tem por objetivo verificar o grau de aderência dos processos gerenciais da instituição pública em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). Mais informações disponíveis em: <www.gespublica.org.br>.

de mais algumas informações pela equipe do Sigda para ser então encaminhado à direção da COC.

- 5) Criar um banco de competências em gestão de documentos na Fiocruz. (ação prioritária): será realizado um mapeamento das competências dos profissionais atuantes na área, começando pelos membros do Conselho Técnico. A ideia é contar com as competências mapeadas e disponíveis para consulta em um banco de competências, o que possibilitará uma melhor aplicação dos recursos humanos nas atividades do sigda. Atualmente o mapeamento de competências encontra-se em planejamento e o banco de competências está em desenvolvimento.
- 6) Criação de módulo de ensino a distância (EAD) para os cursos do Sigda (ação não prioritária): a ideia é evitar esforços repetidos na realização dos cursos presenciais oferecidos pela coordenação do Sigda, criando uma modalidade a distância dos cursos oferecidos, potencializando, ainda, o alcance dos treinamentos.

Um primeiro e importante resultado com a aplicação da metodologia proposta por Batista (2012) foi a institucionalização do grupo que participou da oficina como um Comitê de Gestão do Conhecimento da COC (CGC/COC). Este grupo foi oficializado por meio de portaria e conta com um regulamento próprio. Este comitê hoje discute uma série de temas relativos à gestão do conhecimento para a unidade, além de realizar o acompanhamento do plano de GC do Sigda.

Como a intenção é utilizar a metodologia proposta por Batista (2012) em outros projetos e processos estratégicos da COC, o CGC/COC definiu que seria importante realizar um encontro de lições aprendidas para pensar possíveis mudanças e encaminhamentos para futuras aplicações do método.

Um ponto ainda pendente para esse grupo é retornar aos formulários do *business case*, da avaliação da GC e dos pontos fortes/oportunidades de melhoria para pensar ações mais gerais para a COC. O CGC/COC planeja realizar o cruzamento destes dados com outros, relativos a uma pesquisa interna a respeito de práticas de GC já existentes na instituição, além de outra pesquisa interna para consultar quais são, na opinião dos profissionais da COC, as áreas que devem contar prioritariamente com investimentos em termos de gestão do conhecimento. Com todas essas análises em mãos, pretende-se criar um programa de gestão do conhecimento para a Casa de Oswaldo Cruz.

A ideia desse programa será associar o desenvolvimento de iniciativas mais gerais de GC para toda a Casa de Oswaldo Cruz a trabalhos focados em projetos ou processos estratégicos institucionais, por meio da utilização proposta por Batista (2012).

Também pretende-se realizar reaplicações da avaliação da GC, de maneira a verificar avanços da GC na instituição.

Outro ponto que merece reforço é a criação de indicadores de gestão do conhecimento para as atividades que estão sendo propostas. A esse respeito, deve ser realizada nos próximos meses uma oficina com o autor da metodologia, Fábio Ferreira Batista, para capacitar os profissionais da Fiocruz na criação destes indicadores.

Em um balanço geral, o CGC/COC avaliou a experiência como muito positiva, já que coletivamente o grupo conseguiu pensar em interessantes caminhos ao projeto estratégico em questão. Acredita-se ainda que a escolha das áreas para compor o grupo de resposta aos questionários da metodologia, que posteriormente virou o CGC/COC, foi bastante acertada. Dessa maneira, o Serviço de Gestão da Informação da COC, setor inicialmente responsável por ações de gestão da informação e do conhecimento na instituição, ganhou importantes parceiros, e a gestão do conhecimento foi institucionalizada dentro da COC, com um grupo que acredita e está disposto a colaborar com a implementação da GC para produzir resultados.

5 O CASO DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

Esta seção visa relatar a experiência da Direh, unidade central de recursos humanos (RH) na Fiocruz, na implementação da metodologia proposta por Batista (2012) para a elaboração de planos de gestão do conhecimento. Colaboraram para esse relato alguns membros⁸ do grupo de trabalho (GT) da Direh encarregado de elaborar o plano de GC.

A Direh assumiu a implantação da GC como um projeto que integra o seu plano estratégico, denominado Projeto Metodologia para Promoção da Gestão do Conhecimento na Direh.

A implantação do método nessa unidade agregou uma nova perspectiva às práticas da área de RH que, por sua natureza de trabalho, é responsável pela implantação de diversas práticas de GC, trazendo maior embasamento e intencionalidade para a efetiva gestão do conhecimento.

8. Foram autores do relato da Direh os seguintes membros do grupo de trabalho (GT) de GC: Adélia Araújo, Carla Kaufmann, Eduardo Muller, Lucina Matos, Priscila Lucas e Saada Chequer.

A Diretoria de Recursos Humanos tem como papel coordenar as atividades de gestão do trabalho desenvolvidas nas demais unidades descentralizadas.

Para executar a gestão do trabalho em toda a Fiocruz, de forma integrada e descentralizada, em cada unidade da Fiocruz funciona um Serviço de Recursos Humanos (SRH), cuja missão é executar a preparação interna a cada unidade dos pleitos a serem encaminhados à Direh. Esta interage permanentemente com os SRHs, orientando suas atividades de organização da gestão do trabalho e acompanhando a vida funcional dos trabalhadores.

Por ser um órgão do Sistema de Pessoal Civil (Sipec), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), a Direh acompanha as mudanças na política salarial e na legislação trabalhista, que se refletem na vida funcional de seus servidores, além de monitorar a dinâmica da estrutura ocupacional da Fiocruz (Fiocruz, 2011, p. 6). Sua missão é:

Formular e implementar políticas, estratégias e instrumentos de gestão do trabalho, integrando ações de administração de pessoal, de desenvolvimento de pessoas e de saúde do trabalhador, que contribuam para a efetividade do trabalho realizado na Fiocruz e a melhoria da ambiência do trabalho.⁹

Já sua visão é: “Ser reconhecida como unidade estratégica e de excelência para o desenvolvimento institucional na área de recursos humanos”.

Os valores e diretrizes definidos para a Direh são: *i*) capacidade de surpreender o trabalhador; *ii*) integração com os SRHs; *iii*) transversalidade das ações e estratégias da gestão do trabalho; *iv*) cooperação técnica e oferta de soluções gerenciais em RH; *v*) compromisso permanente com a inovação dos processos de trabalho; e *vi*) liderança na mobilização dos atores institucionais em prol da saúde do trabalhador.

A Fiocruz, em seu plano estratégico, ao definir a gestão do trabalho e a gestão do conhecimento como dois recursos basais, sinaliza sobre a importância da criação de um ambiente favorável ao aprendizado e à inovação. Indica também a importância do envolvimento da área de recursos humanos para uma implantação bem sucedida da gestão do conhecimento, vinculando de forma clara às políticas e diretrizes de gestão do conhecimento e de recursos humanos.

9. Informações disponíveis em: <http://www.direh.fiocruz.br/?i=rh_na_fiocruz>. Acesso em: 13 mar. 2015.

Buscando responder aos desafios colocados para a área de RH, o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Direh (DDRH) vem empreendendo diversas ações.

Especificamente no que diz respeito à capacitação, já é reconhecida pelo DDRH a necessidade das empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, voltado para o treinamento de habilidades específicas, e assumirem uma postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento. Em alinhamento ao exposto desde 2010 o Serviço de Capacitação (Sercap) desenvolveu metodologias para o planejamento da capacitação na Fiocruz, orientadas pelo alinhamento estratégico e o desenvolvimento de competências necessárias à melhoria da gestão. O planejamento deve seguir como etapas: o estudo dos objetivos estratégicos e a definição dos projetos estratégicos prioritários; a definição dos conhecimentos a serem desenvolvidos; o desenho das melhores estratégias de aprendizagem para desenvolver os conhecimentos elencados; e a definição das ações de capacitação.

Para a implementação da gestão por competências, o Sercap desenvolveu metodologia para mapeamento e mapeou as competências da gestão, que já servem de base para o programa de desenvolvimento gerencial e de qualificação da gestão e para o banco de talentos, implementado como experiência-piloto no processo de lotação dos novos servidores.

Todo esse processo de mapeamento de competências teve como referência inicial a experiência iniciada em 2004, pelo Instituto de Comunicação e Informação em Ciência e Tecnologia (Icict), unidade pioneira da Fiocruz a utilizar a metodologia. Entre 2005 e 2007, a Vice-Presidência de Gestão desenvolveu dois projetos com base no referencial de competências. Como desdobramento desses trabalhos, no ano seguinte a Direh coordenou um grupo de estudo com integrantes dos serviços de recursos humanos da Fiocruz, o que resultou no projeto de mapeamento de competências da área de RH da Fiocruz, implementado em 2010. Concluído o mapeamento das Competências Organizacionais e Gerais de Recursos Humanos, em 2011 foi finalizado o mapeamento das competências Organizacionais e Gerais da Gestão.

Considerando os desdobramentos, entendeu-se como necessário que esse esforço devesse ser estendido para o processo de alocação dos novos servidores do concurso público de 2010, buscando alinhar as competências estratégicas da organização às competências dos profissionais, introduzindo novos critérios para um melhor posicionamento na perspectiva de possibilitar a expressão das competências individuais. Sendo assim,

a alocação ocorreu em dois momentos entre os anos 2012 e 2013 para o cargo de analista de gestão em saúde, que contou com dez perfis de gestão. Foi empregado o método de alinhamento das competências profissionais com as competências específicas da função da vaga. Para tal, foi desenvolvido o banco de talentos da gestão, que contemplou competências organizacionais, competências gerais da gestão e específicas da função, competências gerenciais e competências profissionais (dos servidores).

No mesmo período, começou o mapeamento das competências gerenciais para servir de subsídio para a implementação do Plano de Desenvolvimento de Gestores (PDG), iniciado no segundo semestre de 2014.

Nesse contexto, a Fiocruz estabeleceu como meta institucional para 2015 a criação de um banco de talentos da Fiocruz que se alinha ao plano institucional de inovação na gestão, com foco na qualificação e gestão de competências profissionais e gerenciais. Nessa perspectiva, o banco de talento deverá responder, em linhas gerais, questões sobre o perfil dos talentos internos: quem são, onde estão, o que fazem, como fazem, quais resultados ou produtos são obtidos. Isto possibilita identificar e captar talentos internos para ocupação de novas funções, organizar equipes de projetos, apoiar ações de mobilidade interna de pessoal; nortear o planejamento do concurso público e a alocação de pessoal e, mais especificamente, orientar planos de desenvolvimento de pessoal com potencial para participar do Programa de Desenvolvimento Gerencial.

A VPEIC iniciou um debate institucional sobre a GC. A partir disto foi constituído um grupo com representante de diversas unidades, no qual a Direh foi inserida. No desenvolvimento deste trabalho foram escolhidos o MGCAPB e a metodologia de elaboração do plano e GC propostos por Batista (2012).

Em fevereiro de 2013, ocorreu uma oficina para apresentação do MCAPB e da metodologia pelo representante do Ipea. A partir disto, foi criado um grupo de trabalho, no âmbito da Diretoria de Recursos Humanos (Portaria Direh nº 57/2014). Este grupo, de caráter interdisciplinar, reuniu profissionais com diferentes *expertises*: qualidade, gestão documental, recursos humanos, gestão por competências, comunicação e ensino.

A primeira atividade desse grupo foi compreender a metodologia e sua aplicação no corpo da Direh. A partir de então, pela análise do diagnóstico, definiu-se o objeto para aplicação. A escolha recaiu sobre o Programa de Desenvolvimento Gerencial, cujo produto de GC é o escopo de um projeto para o repositório de conteúdos e a rede virtual de gestão.

A escolha desse projeto como piloto está diretamente relacionada à percepção da Direh quanto à forte relação da gestão do conhecimento com a educação corporativa.

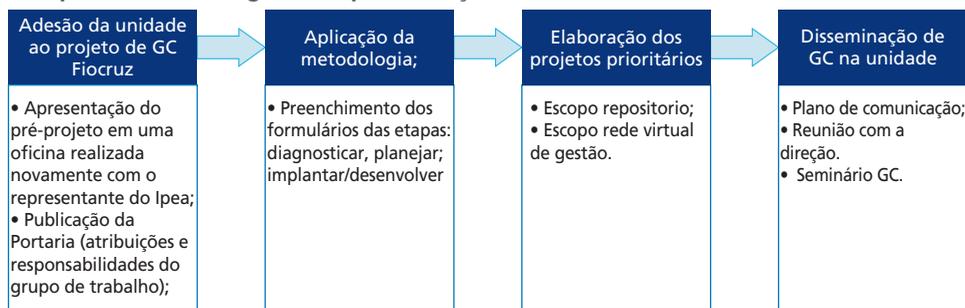
Essa relação foi explicitada por Cianconi (2003), quando a autora atenta para o fato de que as organizações:

investem cada vez mais em “universidades corporativas”, que são os centros de disseminação de valores, da cultura e da filosofia organizacional, como apoio à gestão do conhecimento, buscando incentivar a cooperação, a interação social e a comunicação entre os colaboradores (Cianconi, 2003, p. 66).

Da mesma forma, Jaguaribe (2004 *apud* Kaufmann, 2013, p. 53) também articula a gestão do conhecimento e a universidade corporativa: o conjunto de subestruturas organizacionais capazes de empreender um vigoroso processo de aprendizagem e gestão do conhecimento, consoante com a visão e a missão da empresa. A GC é focada no desenvolvimento de competência, com o objetivo de fomentar a produtividade.

Além dessa percepção, vale citar como fator determinante para a escolha do projeto a articulação da Direh com a VPEIC na execução do plano, considerando que o PDG é uma ação de educação corporativa com forte demanda para práticas de GC.

FIGURA 4
Etapas da metodologia de implementação da GC



Elaboração dos autores.

O objetivo estratégico e geral do projeto é implantar a metodologia proposta por Batista (2012) para a elaboração de planos de ação de gestão do conhecimento para os projetos da Direh, em alinhamento com a metodologia adotada pela Fiocruz. Os objetivos específicos são: *i*) conhecer o modelo proposto por Batista (2012), isto é, o modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira; *ii*) aplicar a metodologia proposta por Batista (2012) para a elaboração de Plano de Ação de Gestão

do Conhecimento no âmbito do Programa de Desenvolvimento Gerencial; *iii*) avaliar criticamente a metodologia e propor ajustes para posterior aplicação nos demais projetos da Direh; *iv*) relacionar projetos da Direh com maior indicação para elaboração de planos de GC; e *v*) disseminar o tema gestão do conhecimento na Direh.

Até o presente momento, as atividades realizadas votaram-se ao cumprimento das etapas que constituem a metodologia de implementação de GC propostas por Batista (2012). Sendo assim, os avanços ainda são modestos e concentrados no campo do aprendizado e da estruturação do grupo de trabalho responsável pela GC na Direh. Porém, é inegável que o tema da GC a partir dessa experiência ocupa espaço na agenda estratégica da Direh.

A falta de uma apropriação adequada sobre a metodologia e a dinâmica de implementação do projeto institucional de GC na Fiocruz dificultaram a agilidade nas etapas desenvolvidas. O principal entrave deu-se na compreensão do objeto basilar para implantação da GC, o que motivou debates recorrentes a respeito do método e de suas dimensões. Sobre a dinâmica institucional, é preciso destacar os tempos exigidos na implantação de um projeto complexo como a GC, requerendo dedicação e infraestrutura que dê suporte a esse desafio.

Fica claro o desafio sobre a disseminação da GC como um elemento fundamental no desenvolvimento do projeto institucional. A implantação dos projetos prioritários inaugurará novo modelo no estabelecimento de práticas de GC, que passam a ter uma dinâmica sistêmica comprometida com todo o ciclo de GC: criar, compartilhar, disseminar e aplicar.

6 O CASO DO BIO-MANGUINHOS

O Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos é a unidade da Fiocruz responsável pelo desenvolvimento tecnológico e pela produção de vacinas, reativos e biofármacos voltados para atender prioritariamente às demandas da saúde pública nacional. O Complexo Tecnológico de Vacinas (CTV) do instituto, um dos maiores e mais modernos centros de produção da América Latina, instalado no campus da Fiocruz, garante a autossuficiência em vacinas essenciais para o calendário básico de imunização do Ministério da Saúde (MS).

Fundado em 1976, o Bio-Manguinhos tem atuação destacada no cenário internacional, pela exportação do excedente de sua produção para mais de setenta países, por meio da Organização Pan-Americana da Saúde (Opas) e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef). Desde 2001, o instituto é pré-qualificado junto à Organização Mundial da Saúde (OMS) para o fornecimento da vacina contra a febre amarela e, a partir de 2008, para a vacina meningocócica AC para agências das Nações Unidas. As ações conjuntas não se restringem ao fornecimento de medicamentos para os programas de saúde internacionais, elas englobam também intercâmbio de experiências e informações, eventos técnico-científicos, parcerias e cooperação.

As competências do Bio-Manguinhos vão além da produção de imunobiológicos. O investimento contínuo na cadeia de inovação e em desenvolvimento tecnológico é a marca do instituto, assim como o domínio de tecnologias de ponta e avançados processos de produção. Parcerias com outras instituições (públicas e privadas) garantem acordos de transferência de tecnologia e de desenvolvimento tecnológico, contribuindo para a evolução dos projetos do instituto. O cumprimento dos requerimentos de Boas Práticas de Fabricação (BPF), assim como a certificação de qualidade de seus laboratórios, fazem deste instituto um importante agente para a melhoria da saúde pública do país.

A primeira vez que se ouviu falar formalmente de GC no Bio-Manguinhos foi em fevereiro de 2005, quando a Assessoria de Planejamento e Organização (Asspo), junto com o Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia (COPPE-EP), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), fizeram uma interação com a finalidade de institucionalizar o processo de percepção do ambiente externo, de forma a aumentar o alcance e a profundidade do estoque de conhecimento tecnológico e científico em uso na área de desenvolvimento tecnológico.

As discussões permitiram identificar uma agenda que incluía quatro temas principais: *i*) capacitar a organização para atuar no contexto do paradigma da inovação aberta; *ii*) buscar práticas e tecnologias (*software*) de registro e difusão do conhecimento desenvolvido pela organização; *iii*) fomentar mecanismos de gestão de competências; e *iv*) buscar uma solução organizacional para concepção, estabilização e gestão da estratégia tecnológica do Bio-Manguinhos.

Na época, houve uma orientação da diretoria de Bio-manguinhos para que se restringisse o projeto à capacitação para absorção do conhecimento externo, ou seja, que se criasse uma estrutura de prospecção tecnológica, pois foi constatada que a organização não teria como desenvolver e implementar uma gestão do conhecimento e

inovação com a abrangência necessária. Esta estrutura de prospecção tecnológica, no entanto, não foi implementada.

Em 2007, o Ipea iniciou a pesquisa *Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde*. O método escolhido pelo Ipea para avaliar as organizações de saúde foi o questionário do Centro Americano de Produtividade e Qualidade (APQC). Um dos critérios utilizados para definir em que instituição seria aplicada a pesquisa foi identificar quais organizações de saúde, naquele período, aderiram ao GesPública.

No levantamento estava o Bio-Manguinhos, e em sua estrutura a área competente escolhida para responder ao questionário enviado pelo Ipea foi a Assessoria de Planejamento e Organização. Em dezembro de 2007, o Ipea publicou em seu caderno o resultado de sua pesquisa, no qual o Bio-Manguinhos teve 66,7% dos requisitos atendidos referentes às práticas de GC.

Com o resultado apresentado, o enquadramento da organização na época era de estágio inicial de maturidade da gestão do conhecimento. Isto significava inexistência de diversas práticas para atender à maturidade do macroprocesso. Práticas de gestão nos primeiros estágios de desenvolvimento e implementação, mas com lacunas significativas na aplicação da maioria delas. O resultado conclui que as iniciativas de GC eram existentes, só que sem uma integração das práticas.

Após esse período, em 2009, a diretoria do Bio-Manguinhos foi convidada a participar da apresentação e do treinamento da aplicação da metodologia OKA (*Organizational Knowledge Assessment*) pela Casa de Oswaldo Cruz. O convite teve como objetivo apresentar para as unidades da Fiocruz a metodologia desenvolvida pelo Banco Mundial e identificada pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), que compõe o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (Cege), como ferramenta de avaliação a ser utilizada pela administração pública federal para medir o grau de maturidade de GC dentro das organizações.

A metodologia aplicada na COC também teve como objetivo ser o projeto-piloto na Fiocruz para institucionalizar as ações de GC neste órgão. A partir dessa iniciativa, o Bio-Manguinhos conheceu a ferramenta como uma possibilidade de escolha para uma futura aplicação interna entre os colaboradores e, assim, identificar o estágio das práticas de GC já exercidas isoladamente, quando viesse a implantar a GC.

Em 2010, o Bio-Manguinhos apresentou o novo Plano Estratégico (2010-2020) e uma das *estratégias funcionais* a compor o documento foi a gestão do conhecimento e inovação. A partir daí, no fim de 2011, a diretoria do instituto, considerando a amplitude do tema e a necessidade de delimitação do escopo para atender à necessidade de Bio-Manguinhos, decidiu patrocinar a implementação de um projeto de GC ligado ao Gabinete da Diretoria.

Em 2012 planejou-se um conjunto de ações com iniciativas para a inserção desta nova filosofia de trabalho na instituição, onde foram definidos três eixos de trabalho para aplicação das práticas de GC (figura 5):

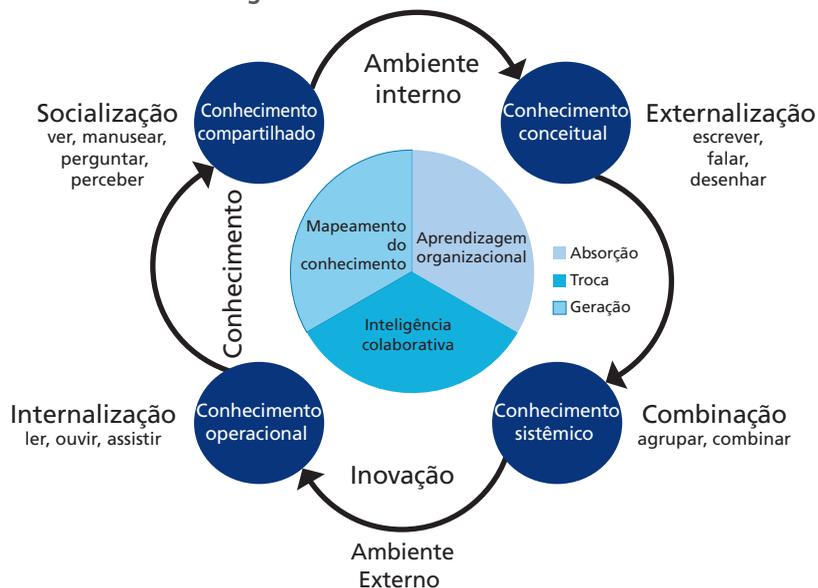
FIGURA 5
Eixos de trabalho da GC em Bio-Manguinhos



Elaboração dos autores.

Com a definição do plano, criou-se um modelo de gestão do conhecimento para o Bio-Manguinhos voltado para auxiliar o desempenho organizacional, o apoio e a promoção da inovação. Baseado na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), e visando a construção do ambiente propício às trocas de conhecimento entre indivíduos, foi criado o modelo de GC para o Bio-Manguinhos (figura 6). Nesse modelo, é apresentado o fluxo de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, por meio da absorção, troca e geração, fazendo um vínculo entre o ambiente externo e interno, baseado-se nos três eixos propostos como forma de estruturar a iniciativa *Estratégica gestão do conhecimento*, caracterizada pelas práticas de inteligência colaborativa, mapeamento do conhecimento e aprendizagem organizacional.

FIGURA 6
Modelo de GC em Bio-Manguinhos



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70).

Concomitantemente, o Bio-Manguinhos formou uma equipe de trabalho para a implantação da gestão do conhecimento e institucionalizou o projeto junto à VPEIC – Vice-Presidência responsável por aplicar o macroprojeto do planejamento estratégico da Fiocruz (2011-2020) e promover a gestão da informação e do conhecimento orientada à inovação e qualidade/excelência das ações institucionais da Fiocruz. A partir desse momento, iniciou-se a participação do Bio-Manguinhos no Grupo de Trabalho de Gestão do Conhecimento (GTGC) da Fiocruz, liderado pela Coordenação de Informação e Comunicação (Cinco) da VPEIC. Este grupo de trabalho foi criado com a finalidade de elaborar um modelo de GC para a Fiocruz, e sua formação é composta por unidades-piloto na implantação da GC.

Para dar prosseguimento à ampliação da GC em outras unidades da Fiocruz, ações em conjunto com a VPEIC foram planejadas para servir como caso desse tema. Uma dessas ações foi a escolha de aplicar o MGCAPB nas unidades-piloto da Fiocruz, participantes do GTGC, e depois utilizar o trabalho feito nestas unidades-piloto como modelo para as demais unidades da fundação (Batista, 2012).

Foram feitas oficinas com o autor do MGCAPB, Fábio Ferreira Batista, para conhecer o modelo antes de aplicá-lo internamente. As oficinas foram coordenadas pela VPEIC e tiveram a participação das unidades a comporem o GTGC da Fiocruz.

O apêndice B descreve a implementação da etapa 1, diagnosticar, da metodologia de implementação de gestão do conhecimento proposta por Batista (2012).

A institucionalização da implantação da gestão do conhecimento no Bio-Manguinhos, junto à VPEIC da Fiocruz, fortaleceu a implantação do trabalho pela equipe de gestão do conhecimento no instituto. Os eixos de trabalho definidos pelo plano de implantação do projeto, antes da aplicação da metodologia, foram ao encontro do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira.

Com a aplicação do modelo, o plano de implantação se fortaleceu no Bio-Manguinhos, pois a primeira etapa ajudou a identificar os pontos de melhoria que a organização precisa para a implantação da gestão do conhecimento. Tal percepção fez com que a inserção de outras práticas de GC fossem reavaliadas, no plano elaborado para o instituto antes da aplicação da metodologia, e rever as prioridades dos subprojetos.

Outro ponto positivo da metodologia teve a ver com a proximidade das áreas internas afins com a GC para aplicação do diagnóstico e do apoio da diretoria em envolver os gestores na participação do questionário. Para a aplicação das etapas finais, não será mais necessário envolver todos os gestores, serão envolvidas apenas as áreas afins com o intuito de promover em curto prazo uma nova revisão do primeiro plano de trabalho.

A expectativa é que as próximas etapas levem a rever as práticas de gestão do conhecimento no Bio-Manguinhos com a finalidade de rodar o PDCA (*plan, do, check e act*) da aplicação do modelo. Para dar continuidade ao processo, estabeleceu-se aplicar o autodiagnóstico bianualmente para saber como se progredir em relação à maturidade e, dependendo do resultado, rever a estratégia da GC, visando transformar as oportunidades de melhorias em pontos positivos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação e a informação foram por muito tempo entendidas como transmissão de ordens, determinações, normas e regulamentos, visando o bom funcionamento da organização – um mero instrumento que ajuda a manter a máquina administrativa –, e não como um processo informacional e comunicativo gerador da inovação. Um novo modelo de gestão pública deve superar o conceito de *transmissão de informações* e valorizar uma estratégia de trabalho cooperativo em rede como base para geração de conhecimento e aprendizagem organizacional.

Um dos grandes problemas enfrentados pela maioria das instituições atualmente é não ter mecanismos que traduzam e explicitem todo o conhecimento que acumulam. Consequentemente, também não implantaram maneiras eficientes para gerir e fazer uso deste conhecimento. A aprendizagem organizacional, diferentemente do aprendizado individual, que ocorre por meio de percepções e processos cognitivos tácitos, só ocorre quando a informação e o conhecimento são compartilhados e explicitados, podendo ser utilizados como um recurso da organização.

Esses desafios também se colocam para as organizações da administração pública, tornando-se imprescindível investir no capital humano e em práticas que contribuam para que o conhecimento individual seja agregado como conhecimento coletivo, da organização, criando seus ativos intangíveis.

Como forma de enfrentar esse desafio, e de se capacitar como uma instituição aprendiz, a Fiocruz implantou a metodologia para criação de planos de gestão do conhecimento, inicialmente, como projeto-piloto, em três das suas unidades. Como primeiro elemento a destacar, considerou-se que o processo de aplicação da metodologia em si, independentemente do seu resultado final, representou uma oportunidade para a aprendizagem organizacional. Como resultado deste processo acumulou-se algumas lições aprendidas que serão sintetizadas a seguir.

A primeira lição refere-se a importância de se articular a implantação das práticas de gestão do conhecimento aos objetivos estratégicos da instituição. O esforço das equipes envolvidas na associação e articulação das práticas de gestão do conhecimento com os objetivos estratégicos dos projetos selecionados apresentou resultados muito positivos, pois mesmo aquelas unidades que já tinham experiências consolidadas em gestão da informação e/ou gestão do conhecimento pela primeira vez planejaram e conceberam as práticas de gestão do conhecimento como um instrumento facilitador de áreas estratégicas, alinhadas às necessidades de conhecimento destas iniciativas. Esta articulação pode parecer óbvia, mas esta experiência demonstrou que as práticas de gestão do conhecimento muitas vezes não alcançam os resultados e o impacto esperado, pois estão desarticuladas dos objetivos estratégicos, sendo implantadas como iniciativas especializadas do campo da informação ou da TI, isoladas do contexto da organização.

Esse primeiro resultado positivo gera outros aspectos positivos. Entre eles está o maior grau de institucionalização da gestão do conhecimento, gerando um ambiente positivo para sua valorização como estratégia organizacional. Justamente pelos planos de GC serem desenhados a partir dos objetivos estratégicos, estas práticas são concebidas

a partir do envolvimento de outras áreas meio ou finalísticas da instituição, ampliando assim o envolvimento dos diferentes profissionais como atores importantes neste processo. A gestão do conhecimento deixa de ser *propriedade* de um grupo de especialistas e se capilariza entre os atores e as áreas estratégicas da instituição, especialmente pelo envolvimento da alta gestão.

Nesse *efeito cascata* de desdobramentos positivos, a partir do envolvimento da alta gestão e de outros atores estratégicos da organização no processo de implantação da gestão do conhecimento, cria-se a base institucional necessária para a formulação de uma política de gestão do conhecimento. A formulação de uma política dará sustentabilidade para o desenvolvimento das práticas de gestão do conhecimento como um processo contínuo, alinhado a princípios e valores acordados, com metodologias e processos de trabalho definidos, e a perspectiva é de que a Fiocruz avance neste sentido.

Nas unidades-piloto em que a metodologia foi aplicada, destacou-se a institucionalização de equipes multidisciplinares com o objetivo de atuar tanto na governança como na operacionalização dos processos de GC.

Além dessas características mais gerais relativas ao impacto positivo das práticas de GC, devido sua articulação com os objetivos estratégicos e o maior grau de institucionalização da GC, vale comentar sobre a opção de ter iniciado a aplicação por meio de um projeto-piloto. Esta experiência criou a oportunidade de que o método fosse revisto, levantando-se a necessidade de ajustes a partir das unidades-piloto. Assim, o método que será adotado de forma ampliada por todas as unidades da Fiocruz já terá incorporado essas melhorias.

Após a conclusão dos planos de gestão do conhecimento, o projeto entra em sua segunda fase, que consiste na implantação das práticas de GC que darão suporte às ações da Escola Corporativa da Fiocruz, iniciativa coordenada pela Diretoria de Recursos Humanos. Da mesma forma, a Casa de Oswaldo Cruz e o Bio-Manginhos entrarão em 2015 com o objetivo de implantar as práticas de GC previstas em seus respectivos planos. Um outro compromisso assumido para 2015, é a socialização do método para as outras unidades da Fiocruz, pela sua incorporação como uma das fases do planejamento estratégico das unidades. Com o início da fase de execução dos planos de GC pelas unidades, a criação de indicadores de gestão do conhecimento para as atividades que estão sendo desenvolvidas torna-se crítica e também será uma das áreas de investimento do projeto em 2015.

Certamente, os desafios para a incorporação da GC como um modelo de gestão na Fiocruz não são poucos e exigirão ainda um esforço contínuo para que a GC ganhe maturidade e capacidade. Mas concluiu-se esta primeira fase do projeto de GC com resultados muito significativos, que estimulam rumo ao Programa de Gestão do Conhecimento da Fiocruz. Alcançou-se como resultado a elaboração dos planos de GC pelas unidades-piloto, a revisão e a adaptação do método para a Fiocruz, o início da etapa de execução das práticas de GC e a institucionalização de equipes multidisciplinares para suporte aos processos de GC. Espera-se com o avanço e o amadurecimento da implantação da gestão do conhecimento contribuir para que a Fiocruz fortaleça ainda mais seu papel como instituição pública e estratégica do Estado.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

_____. *et al.* **Casos reais de implantação do modelo de gestão o conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Brasília: Ipea, 2014. (Texto para Discussão, n. 1941).

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em: <<http://goo.gl/ZKq2Qd>>.

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2000. Disponível em: <<http://goo.gl/LHbefF>>.

_____. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/Gf0KI0>>.

_____. Portaria Interministerial nº 140, de 16 de março de 2006. Disciplina a divulgação de dados e informações pelos órgãos e entidades da administração pública federal. Brasília: Congresso Nacional, 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/FPUc6n>>.

_____. Lei nº 12.527, 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do artigo 5º, no inciso II do § 3º do artigo 37 e no § 2º do artigo 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/rLASYm>>.

_____. Decreto da Casa Civil nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do artigo 5º, no inciso II do § 3º do artigo 37 e no § 2º do artigo 216 da Constituição. Brasília: Congresso Nacional, 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/xyTWfE>>.

FIOCRUZ – FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. Diretoria de recursos Humanos. **Manual da qualidade da Diretoria de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Direh, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Teoria da criação do conhecimento organizacional em gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, 320 p.

SANTOS, P.; REIS, M. Gestão do conhecimento: ainda um obscuro objeto de desejo? **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v. 4, n. 5, p. 14-22, 2010.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

ARAÚJO, A.; CUNHA, P. **Projeto banco de talentos Fiocruz**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2013.

_____. **Relatório novos critérios e processos de alocação de servidores oriundos do concurso público de 2010 da Fiocruz**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2013. (Relatório Técnico).

_____. **Projeto mapeamento de competências da área de recursos humanos na Fiocruz**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. (Relatório de execução).

_____. Uma gestão baseada em competências. Rio de Janeiro **Linha Direta**, n.7, p. 3, 2012.

CIANCONI, R. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://goo.gl/caqY1H>>.

FERREIRA, M. **As novas configurações da gestão pública**: comunicação, conhecimento e pessoas. Disponível em: <<http://goo.gl/1516zn>>.

FIOCRUZ – FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório final do VI congresso interno**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/tktejd>>.

KAUFMANN, C. **Aprendizagem organizacional como fator estratégico para inovação na gestão**: um estudo das ações de capacitação para o desenvolvimento institucional na Fiocruz. Dissertação (Mestrado) – Escola Nacional de Saúde Pública, Fiocruz, Rio de Janeiro, 2013.

SANTOS, A. *et al.* Gestão do Conhecimento. **Serpro**. Disponível em: <<http://goo.gl/rFM0a8>>.

SANTOS, P. *et al.* Política de acesso aberto ao conhecimento: análise da experiência da Fundação Oswaldo Cruz/Fiocruz. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v. 8, n. 2, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ELABORAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA DIREH/FIOCRUZ

ETAPA: DIAGNOSTICAR

1) Autoavaliação do grau de maturidade em GC

Para a autoavaliação do grau de maturidade em GC na Direh, foi utilizado o instrumento da MGCAPB (Batista, 2012).

A primeira tarefa foi definir a área para a aplicação do diagnóstico, recaindo sobre o Departamento Desenvolvimento de Recursos Humanos, responsável pelo projeto selecionado como piloto para a aplicação da metodologia. Ação que exigiu extensa reflexão sobre a melhor forma para coleta, sistematização e análise dos dados.

Durante a autoavaliação o grupo de trabalho foi subdividido em dois subgrupos, que responderam separadamente o questionário. Seguindo a metodologia, os gráficos a seguir relatam os resultados encontrados.

GRÁFICO A.1

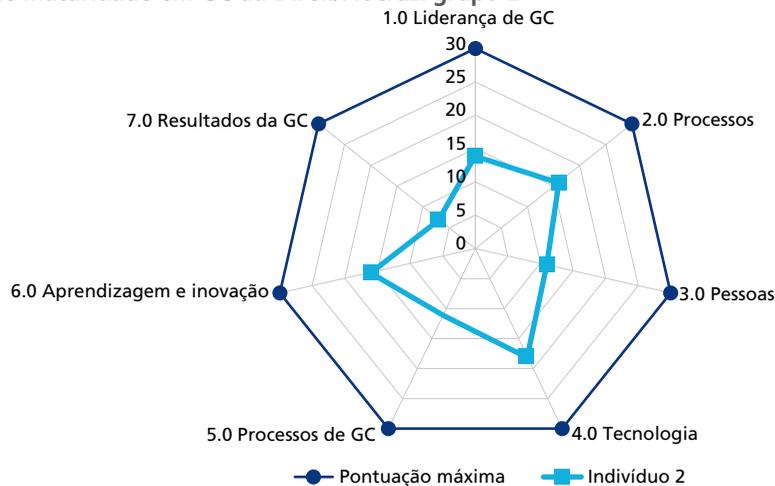
Grau de maturidade em GC da Direh/Fiocruz: grupo 1



Elaboração dos autores.

GRÁFICO A.2

Grau de maturidade em GC da Direh/Fiocruz: grupo 2



Elaboração dos autores.

2) Pontos fortes e oportunidades de melhoria

Os pontos fortes e as oportunidades de melhoria exigiram do grupo um amplo debate e a definição de uma estratégia. Optou-se por relacionar os pontos fortes com os itens que obtiveram maior pontuação na autoavaliação e as oportunidades de melhoria com os itens que obtiveram menor pontuação na autoavaliação.

Nessa fase o grupo trabalhou no formato de oficina, com maior dedicação de tempo dos participantes, o que permitiu maior reflexão e compreensão sobre o tema da GC, tendo como base os critérios viabilizadores descritos na metodologia.

3) *Business case*

Por já se ter um projeto-piloto definido previamente para a aplicação da metodologia, esta foi uma das etapas mais complexas. Este projeto é circunscrito a área de *desenvolvimento de RH*.

O grupo não conseguia compreender o modelo, que não deixava claro se os itens a serem descritos no *business case* deveriam abordar o projeto selecionado ou um projeto de GC de forma mais ampla, com aplicação na unidade.

O grupo optou por focar no projeto selecionado, relacionando os pontos diretamente relacionados com a GC.

Descrevendo os campos apresentados no formulário, buscando relacionar aspectos específicos para a promoção da GC no âmbito do projeto.

QUADRO A.1
Gestão do conhecimento na Direh/Fiocruz

<p><i>Business case</i></p>
<p><i>Justificativa</i></p> <p>A Fiocruz destaca no Plano Quadrienal 2011-2014, no eixo estratégico <i>Inovação na gestão</i>, a importância do desenvolvimento de um conjunto de ações gerenciais que introduzam ganhos substantivos na administração pública, alinhado a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (Decreto nº 5.707/2006). Os macroprojetos eleitos pela comunidade Fiocruz referentes a este eixo visam aperfeiçoar o desempenho em áreas hoje definidas como portadoras de futuro na busca de resultados para a gestão pública, como as tecnologias de informação e comunicação; a gestão do conhecimento; o planejamento e controle estratégicos; a busca da excelência da gestão pública; e a gestão estratégica do trabalho e das pessoas.</p> <p>Buscando o alinhamento às diretrizes expostas, a instituição iniciou a implementação de projetos para o mapeamento de competências gerenciais e as organizacionais da área de gestão.</p> <p>Além do desafio de inovar na gestão, a partir da implantação de um Projeto de Desenvolvimento Gerencial (PDG), a Fiocruz deve ser capaz de replicar o aprendizado e o conhecimento gerado nas ações do PDG, servindo de alicerce para novos conhecimentos e aprendizagens. A instituição de práticas de gestão do conhecimento é fundamental para se poder descrever o aprendizado e o seu valor agregado, por meio do conhecimento apreendido do trabalho executado. Para tanto, nosso foco é a identificação de como organizar, sistematizar, difundir, aprender e reaprender com as experiências do PDG já realizadas.</p>
<p><i>Objetivos</i></p> <p>Desenvolver e implantar ferramentas para disseminar práticas e conhecimentos.</p>
<p><i>Descrição do processo ou projeto</i></p> <p>O PDG é uma ação estratégica da Direh e tem como premissa o desenvolvimento de gestores. Envolve uma estrutura com programas de educação formal e não formal, interno e externo, nacional e internacional, com um ciclo inicial de dois anos, contínuo e permanente. Para assessorar o desenvolvimento deste programa, a GC contribuirá no desenho das ferramentas de repositório de conteúdo e rede virtual de gestão.</p> <p>O projeto deverá contar com uma equipe multidisciplinar, formada por profissionais dos setores de capacitação, comunicação, gestão da informação e desenvolvimento de sistemas.</p>
<p><i>Intervenção da GC</i></p> <p>A GC ampliará a integração de todas as áreas e, ao mesmo tempo, expandirá as condições de aprendizado, tendo como ponto de partida a análise do histórico e das experiências passadas. Para tanto, o programa de GC deverá apresentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uma comunidade de compartilhamento virtual e física (biblioteca, repositório, comunidade de prática).
<p><i>Fatores críticos de sucesso</i></p> <p><i>comprometimento dos profissionais envolvidos nos diferentes níveis de atuação;</i> <i>implementação de plano de comunicação;</i> <i>apoio da liderança;</i> <i>infraestrutura; e</i> <i>equipe de trabalho multidisciplinar.</i></p>
<p><i>Análise do custo-benefício</i></p> <p>Os principais benefícios serão operacionais por meio da identificação e mobilização das competências individuais.</p>

Elaboração dos autores.

ETAPA: PLANEJAR

1) Lacunas de conhecimento estratégico

As discussões internas do grupo a respeito das lacunas de conhecimento estratégico evidenciaram que as lideranças estão no centro desses aspectos. Nesse sentido, as lacunas destacadas se relacionam com as competências gerenciais mapeadas na instituição atendendo ao projeto Mapeamento de Competências da Direh.

QUADRO A.2

Lacunas de conhecimento identificadas na Direh/Fiocruz

Denominação	Descrição
Análise da informação	Analisar e produzir informações visando à geração de novos conhecimentos para a melhoria dos processos de trabalho e suporte à tomada de decisão.
Planejamento estratégico	Capacidade de transformar o planejamento estratégico em ações e projetos para o nível tático e operacional, contribuindo para os resultados institucionais.
Articulação em rede	Capacidade de articular redes de apoio promovendo correlações políticas e técnicas, para atuar de forma coordenada e cooperativa, viabilizando os processos de trabalho e a racionalização dos recursos.
Resolução de problemas	Identificar componentes de uma situação problema, correlacionando informações de forma lógica, mobilizando recursos organizacionais e propondo soluções adequadas com base nos princípios da ética pública.
Orientação para a qualidade	Estabelecer e manter procedimentos documentados em conformidade com as normas e os padrões adotados, visando assegurar a eficácia do sistema da qualidade.

Elaboração dos autores.

2) Definição de visão, objetivos e estratégias de GC

Nesse ponto, o grupo chegou ao consenso de operar a partir do projeto-piloto como respaldo para a definição da visão, dos objetivos e das estratégias.

QUADRO A.3

Visão, objetivos e estratégia de GC na Direh/Fiocruz

<p><i>Visão de GC</i> Ser referência para a implantação de GC na área de recursos humanos.</p>
<p><i>Objetivos da GC</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • desenvolver ferramentas de GC no âmbito do PDG; • implantar práticas/ações que deem sustentação ao projeto de GC em RH; • alinhar e padronizar as práticas de GC aos processos de trabalho referentes à comunicação e informação e à gestão documental; • disseminar a cultura da GC; e • contribuir para a promoção de um ambiente de aprendizagem contínua.
<p><i>Estratégias de GC</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • formalização de um grupo multidisciplinar; • capacitação dos profissionais responsáveis pela implementação de GC; • alinhamento com política institucional; e • realização de <i>benchmarking</i>.

(Continua)

(Continuação)

<p><i>Indicadores de resultados das estratégias</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • número de encontros realizados; • número de ações de capacitações realizadas pelos participantes do grupo; • número de atividades realizadas em parceria com a VEPEIC; e • número de visitas realizadas.
<p><i>Plano de implementação da GC (projetos de GC)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • repositório de conteúdo; e • rede virtual de gestão.

Elaboração dos autores.

3) Matriz de priorização de projetos de GC

Considerando que o Programa de Desenvolvimento Gerencial, apresentado no objetivo estratégico, tem uma gama de projetos, fez-se necessário, nesta etapa, hierarquizá-los e definir os prioritários recaindo sobre repositório de conteúdo e rede virtual de gestão.

QUADRO A.4

Matriz de priorização de projetos de GC da Direh/Fiocruz

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Projeto de GC	Critérios de priorização dos projetos de GC				Total de pontos	Posição
	Impacto na atuação da organização 1-10	Resultados comprovados 1-10	Disponibilidade de recursos 1-10	Oportunidade de aprendizagem 1-10		
Repositório de conteúdo	10	8	8	8	34	2
Rede virtual de gestão	8	10	10	10	38	1

Elaboração dos autores.

4) Identificação de práticas de GC

Nesta etapa foram identificados sete projetos associados ao PDG que são considerados como práticas de GC.

QUADRO A.5

Projetos e práticas de GC na Direh/Fiocruz

Projeto priorizado	Denominação e descrição das práticas de GC
PDG	Prática 1.1: Rede virtual de gestão
	Prática 1.2: Repositório de conteúdo
	Prática 1.3: Banco de talentos
	Prática 2.1: <i>Mentoring e coaching</i>
	Prática 2.2: Comunidade de práticas
	Prática 2.3: Gestão por competências
	Prática 3.1: Educação corporativa

Elaboração dos autores.

5) Diagnóstico de práticas de GC já implantadas

Nesta etapa foram identificadas quatro práticas que já são desenvolvidas na unidade, sendo que a mais antiga está em andamento desde 2006 e a mais recente desde 2013.

QUADRO A.6
Mapeamento de práticas de GC na Direh/Fiocruz

Número de ordem	Descrição	Há quanto tempo é adotada? (em meses)
Prática 1	Banco de talentos da gestão: implantado como experiência-piloto para a lotação dos 217 servidores do cargo analistas de gestão em saúde, admitidos no concurso de 2010.	24 meses
Prática 2	Rede virtual de desenvolvimento de pessoas: uma comunidade virtual que integra os profissionais de recursos humanos e os de outras áreas da Fiocruz, envolvidos com o projeto de mapeamento de competências e de desenvolvimento de pessoas.	7 meses
Prática 3	Curso de especialização em gestão de organizações de ciência e tecnologia: este curso é uma ação de educação corporativa direcionada aos profissionais da carreira da gestão.	24 meses
Prática 4	Gestão por competências: mapeamento de competências organizacionais para subsidiar processos de RH, como capacitação, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, entre outros.	Início 2006 – 914 meses

Elaboração dos autores.

ETAPAS: DESENVOLVER E IMPLEMENTAR

1) Plano de ação da GC

O cronograma desenhado nesta etapa estipulava que as duas ações definidas como prioritárias teriam seus marcos críticos – elaborar escopo do projeto e identificar recursos tecnológicos – implementados ao longo de 2014.

QUADRO A.7
Plano de GC da Direh/Fiocruz

Projeto de GC	Prática de GC	Marcos críticos	Cronograma		Recursos necessários	Responsável
			Início	Fim		
PDG	Repositório de conteúdo	Elaborar escopo do projeto: identificar recursos tecnológicos	Abril 2014	Junho 2014	Passagens e diárias	Grupo de trabalho de GC da Direh
	Rede virtual de gestão	Elaborar escopo do projeto: identificar recursos tecnológicos	Abril 2014	Junho 2014	Passagens e diárias	

Elaboração dos autores.

Além disso, foi estabelecido um plano de trabalho para o grupo de GC no sentido de oficializar o grupo e criar as rotinas de trabalho – encontros periódicos, preenchimento de formulários e participação em pesquisas e atividades extras.

APÊNDICE B

IMPLEMENTAÇÃO DA ETAPA 1 (DIAGNOSTICAR) DA METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC EM BIO-MANGUINHOS/FIOCRUZ

Para implantação da primeira etapa (diagnosticar) da metodologia de elaboração do Plano de Gestão da Fiocruz fez-se um planejamento para envolver os principais atores desse processo.

QUADRO B.1
Etapas de elaboração do plano de GC no Bio-Manguinhos/Fiocruz

Etapas	Tarefas
Diagnosticar	Formatação do questionário.
Diagnosticar	Reunião para a análise do questionário.
Diagnosticar	Modificações resultantes da reunião.
Diagnosticar	Testar o questionário pós-modificação.
Diagnosticar	Divulgação e aplicação da pesquisa para o público (amostragem definida).
Diagnosticar	Data final para responder a pesquisa.
Diagnosticar	Tabulação dos dados respondidos.
Diagnosticar	Reunião de apresentação dos dados consolidados.
Diagnosticar	Elaboração do relatório da pesquisa: <ul style="list-style-type: none"> informações sobre a avaliação do questionário (críticas e propostas de melhorias) e a amostra (informações gerais sobre o Bio-Manguinhos e características: qualitativas e quantitativas). informações aplicação do questionário (divulgação, escolha da ferramenta, estatísticas de participação), resultados (dados quantitativos e qualitativos: comentários) e avaliação final.
Diagnosticar	Divulgação do resultado da pesquisa <i>e-mail</i> para os gestores e matéria no biodigital.
Diagnosticar	Elaboração de uma apresentação para analisar os pontos fortes e oportunidades de melhoria.
Diagnosticar	Analisar os pontos fortes e as fraquezas <ul style="list-style-type: none"> inserir depois os dados no formulário de acordo com a metodologia.
Diagnosticar	Elaboração do <i>business case</i> formulário.

Elaboração dos autores.

Em 2013, o grupo de trabalho de GC da Fiocruz escolheu a aplicação do modelo de gestão do conhecimento da administração pública federal, desenvolvido pelo Fábio Batista, pesquisador do Ipea, para ser aplicado nas unidades-piloto da Fiocruz e, depois, servir como modelo para as demais unidades.

Em Bio-Manguinhos, a equipe de GC aplicou o questionário enviado eletronicamente para o público-alvo, no dia 1º de outubro de 2013, após a validação da diretoria, e definiu algumas ações para aplicação do modelo, conforme demonstrado a seguir.

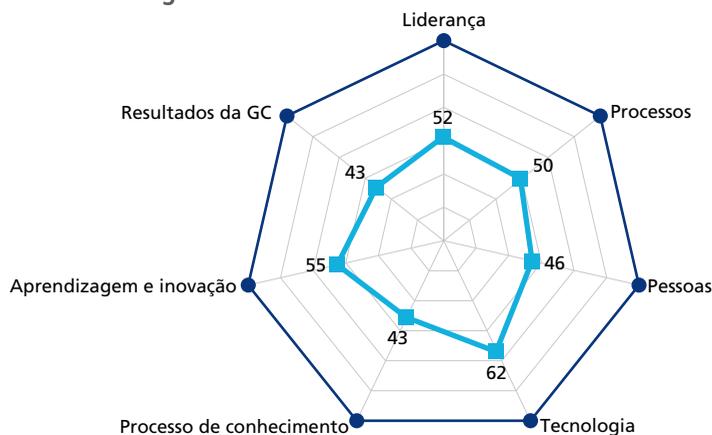
- público-alvo do diagnóstico: diretoria e gestores.
- resultado do questionário.

TABELA B.1
Resultados dos questionários aplicados pela GC

Viabilizadores de GC	Pontuação	Pontuação média	%
Liderança	15,55	2,59	52
Processo	14,94	2,49	50
Pessoas	13,79	2,30	46
Tecnologia	18,48	3,08	62
Processo de conhecimento	12,80	2,13	43
Aprendizado e inovação	16,38	2,73	55
Resultados de GC	12,87	2,14	43
Grau de maturidade	104,81	2,50	50

Elaboração dos autores.

GRÁFICO B.1
Grau de maturidade da gestão do conhecimento



Elaboração dos autores.

Os resultados do questionário classificaram Bio-Manguinhos no grau de maturidade de nível 2 (Iniciação) de acordo com a metodologia proposta por Batista, isto é, a organização começa a reconhecer a necessidade de gerenciar o conhecimento (Batista, 2012).

1) Pontos fortes e oportunidade de melhorias

Com o resultado apresentado iniciou-se a análise de quais eram os nossos pontos fortes e as oportunidades de melhorias a serem feitas. Para se chegar a definição de cada critério, verificou-se as pontuações consolidadas da autoavaliação. Foram considerados como pontos fortes as melhores pontuações do questionário em cada critério de avaliação e oportunidades de melhorias os que obtiveram menores pontuações.

QUADRO B.2

Avaliação do grau de maturidade em GC: pontes fortes e oportunidades de melhoria no Bio-Manguinhos

Critério	Ponto forte	Oportunidade de melhoria
1. Liderança	1.1 Política de proteção da informação e do conhecimento 1.2 Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC	1.1 As lideranças não promovem o compartilhamento do conhecimento; o trabalho colaborativo; a circulação livre da informação; a melhoria do desempenho; o aprendizado individual e organizacional; o compartilhamento e a criação de conhecimento; e a inovação.
2. Processo	2.1 Bio-Manguinhos define suas competências essenciais	2.1 Bio-Manguinhos não tem um sistema organizado para gerenciar crises.
3. Pessoas	Não identificados	3.1 Bio-Manguinhos não tem banco de competências, nem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria. 3.2 Bio-Manguinhos não reconhece/estimula/premia a colaboração e o compartilhamento do conhecimento.
4. Tecnologia	4.1 Infraestrutura, acesso a <i>e-mail</i> e Internet/Intranet	Não identificados
5. Processo de conhecimento	Não identificados	5.1 Bio-Manguinhos não conta com um mapa de conhecimento organizacionais
6. Aprendizagem e inovação	6.1 Bio-Manguinhos articula e reforça a aprendizagem e a inovação. 6.2 As chefias intermediárias estão dispostas a usar novos métodos.	Não identificados
7. Resultados da GC	Não identificados	7.1 A utilização de indicadores de desempenho/resultados em Bio-Manguinhos é incipiente e parcial. 7.2 Bio-Manguinhos não utiliza indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados.

Elaboração dos autores.

2) Elaboração do *business case*

A definição do *business case* teve como critério de escolha a oportunidade de melhoria a auxiliar a implantação das estratégias da organização com o apoio da Gestão do Conhecimento.

QUADRO B.3

Business case de Bio-Manguinhos/Fiocruz

Nome ou título do <i>business case</i> : mapeamento dos conhecimentos organizacionais
Justificativa: razões – necessidades organizacionais; como se relaciona com os objetivos estratégicos? <ul style="list-style-type: none">• definir as trilhas de conhecimentos necessários para o desempenho da organização;• reter o conhecimento dos colaboradores que estão para se aposentar; e• registrar e compartilhar melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização.
Objetivos: quais são os resultados esperados? <ul style="list-style-type: none">• identificar todos os conhecimentos da organização;• acessar os conhecimentos com eficiência; e• promover a troca de conhecimentos entre os colaboradores.
Descrição do processo ou projeto: qual é o escopo e abrangência; como será implementado? <ul style="list-style-type: none">• levantamento dos conhecimentos por meio de plano estratégico, manual da organização e banco de currículos;• reuniões com os gestores para elaboração de uma taxonomia dos conhecimentos mais específicos; e• elaboração da árvore dos conhecimentos organizacionais.
Intervenção da GC: como a GC contribuirá efetivamente para suprir as necessidades organizacionais? <ul style="list-style-type: none">• criação de um banco de dados que consolide o conhecimento organizacional; e• a atualização do banco de dados será com o auxílio do sistema de cadastro de pessoal do recursos humanos.
Fatores críticos de sucesso: o que contribuirá para o sucesso do projeto? <ul style="list-style-type: none">• apoio da alta administração e das áreas que irão ter esse produto como recurso para implantar seus processos.
Análise do custo-benefício: qual é o custo dos recursos necessários em relação à economia com processos/projetos mais eficientes e com melhor qualidade e efetividade? O projeto de mapeamento dos conhecimentos auxiliará na execução de vários processos organizacionais relacionados a: desenvolvimento de pessoal nas áreas técnicas, criação de novas comunidades de práticas, definição de tema para os seminários promovidos pela organização e direcionamento da prospecção.

Elaboração dos autores.

REFERÊNCIA

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública Brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

EDITORIAL

Coordenação

Cláudio Passos de Oliveira

Supervisão

Everson da Silva Moura

Reginaldo da Silva Domingos

Revisão

Ângela Pereira da Silva de Oliveira

Clícia Silveira Rodrigues

Idalina Barbara de Castro

Leonardo Moreira Vallejo

Marcelo Araujo de Sales Aguiar

Marco Aurélio Dias Pires

Olavo Mesquita de Carvalho

Regina Marta de Aguiar

Bárbara Seixas Arreguy Pimentel (estagiária)

Jéssica de Almeida Corsini (estagiária)

Laryssa Vitória Santana (estagiária)

Manuella Sâmella Borges Muniz (estagiária)

Thayles Moura dos Santos (estagiária)

Thércio Lima Menezes (estagiário)

Editoração

Bernar José Vieira

Cristiano Ferreira de Araújo

Daniella Silva Nogueira

Danilo Leite de Macedo Tavares

Diego André Souza Santos

Jeovah Herculano Szervinsk Junior

Leonardo Hideki Higa

Capa

Luís Cláudio Cardoso da Silva

Projeto Gráfico

Renato Rodrigues Bueno

The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.

Livraria do Ipea

SBS – Quadra 1 - Bloco J - Ed. BNDES, Térreo.

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 3315-5336

Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Missão do Ipea

Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.



ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

Secretaria de
Assuntos Estratégicos

