

Dentre os aspectos do RRF que limitam a atuação do GIFRJ destacam-se as seguintes vedações: a concessão, a qualquer título, de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração de membros dos Poderes ou de órgãos, de servidores e empregados públicos e de militares, exceto aqueles provenientes de sentença judicial transitada em julgado, ressalvado o disposto no inciso X do caput do art. 37 da Constituição Federal; a criação de cargo, emprego ou função que implique aumento de despesa; a alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa; a admissão ou a contratação de pessoal, a qualquer título, ressalvadas as reposições de cargos de chefia e de direção que não acarretem aumento de despesa e aquelas decorrentes de vacância de cargo efetivo ou vitalício; a realização de concurso público, ressalvadas as hipóteses de reposição de vacância; a criação ou a majoração de auxílios, vantagens, bônus, abonos, verbas de representação ou benefícios de qualquer natureza em favor de membros dos Poderes, do Ministério Público ou da Defensoria Pública, de servidores e empregados públicos e de militares; a criação de despesa obrigatória de caráter continuado; a adoção de medida que implique reajuste de despesa obrigatória acima da variação anual do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), ou de outro que vier a substituí-lo, ou da variação anual da receita corrente líquida apurada na forma do inciso IV do caput do art. 2º da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, o que for menor.

Desse modo, esse componente adicional torna mais complexa a missão da Intervenção, pois dificulta a adoção plena de diversas medidas estruturantes das Secretarias e dos OSP intervencionados.

Ao final do período da Intervenção Federal, de gestão administrativa e operacional na área de Segurança Pública do estado do Rio de Janeiro, registra-se a imperiosidade de que seja realizada uma transição dos processos administrativos, técnicos e operacionais conduzidos pelo GIF, bem como o patrimônio sob sua responsabilidade e por ele adquirido com os recursos federais destinados à Intervenção Federal, para o domínio do Estado, implicando na elaboração de um Plano de Preparação da Transição³ e um Plano de Transferência do Legado.

O Plano de Gestão do Conhecimento, em consonância com o estabelecido no Plano de Preparação da Transição, além de uma premissa no planejamento da transição do GIF/RJ, compõe também uma fase da transição assim explicitada:

Produção, captura, organização, acesso e disseminação de ativos de informação, que incluem bases de dados, documentos, conhecimentos tácitos e experiências pessoais, por meios de processo que formalizará a gestão e o uso dos ativos intelectuais produzidos no período da Intervenção Federal (GIF, 2018).

Desta forma, tem por finalidade precípua estabelecer as condições segundo as quais todo o conhecimento criado e desenvolvido pelo GIF/RJ, durante todo o período da Intervenção, será aplicado, compartilhado e transmitido ao término da missão. O presente Plano de Gestão do Conhecimento está organizado da seguinte forma, além deste preâmbulo: a segunda seção apresenta e contextualiza a Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública; a terceira seção apresenta o modelo utilizado e as adaptações feitas; a quarta seção apresenta um resumo do Plano de GC, com missão de GC, visão de GC, Projetos de GC a serem implementados pelo GIF/RJ, necessidade de apoio e fomento, e estabelecimentos de prazos de implementação. Por fim, a quinta seção apresenta considerações finais acerca do Plano.

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Originária da iniciativa privada, no início da década de 1990, a Gestão do Conhecimento surge como uma estratégia operacional das empresas para melhoria de performance. Diferentemente da sociedade da "Era Industrial", a sociedade moderna tem o conhecimento como o próprio fator de produção: ele passa a ditar a organização do trabalho e não diferencia claramente uma ideia de sua execução. Colocado desta forma, o conhecimento passa a ser entendido de forma muito mais abrangente do que apenas como patentes direitos autorais e royalties: torna-se uma capacidade institucional que permeia todas as atividades e setores das organizações (SCHLESINGER et al., 2008; TORQUATO; CONTADOR, 2006).

Reter o conhecimento envolve lidar com uma mão de obra de conhecimento heterogêneo, com ferramentas tecnológicas que facilitam a sociabilização da informação, e com a instauração de instâncias participativas dentro das organizações, para que se possa compartilhar aprendizados (SCHLESINGER et al., 2008).

Aos poucos, a GC foi sendo estudada e tendo vários de seus fundamentos apropriados, adaptados e absorvidos pela administração pública. Segundo Batista (2012, p. 49), neste contexto a Gestão do Conhecimento (GC) é "um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro". O desafio é gerir o conhecimento necessário para produção, implementação e avaliação de políticas públicas eficazes no que se propõem.

Contudo, há de se ter em conta que o ritmo de mudanças nas organizações públicas é mais lento do que no setor privado: as organizações públicas "ainda preserva(m) características da administração burocrática e não consegue(m) responder com agilidade e qualidade às demandas da comunidade" (SCHLESINGER et al., 2008, p. 6). Por conseguinte, a introdução destes conceitos na esfera pública se faz vital para que as inovações não sejam estancadas no costumeiro ditar burocrático.

Surge, assim, o papel da gestão do conhecimento dentro da administração pública, que transcende a finalidade de melhoria de desempenho das organizações. Com as mudanças internas no modo de gestão organizacional, a sociedade também ganha, visto que irá colher os benefícios de serviços de melhor qualidade (SCHLESINGER et al., 2008, p. 6-7).

O objetivo da GC é colher e partilhar informações com vistas ao aprendizado organizacional e, no caso da administração pública, à responsabilização frente a controladores internos e externos. O aprendizado organizacional ocorre quando, conjuntamente: (i) é gerado ou adquirido um conhecimento novo; (ii) este conhecimento é disseminado na organização; (iii) a disseminação deste conhecimento muda a conduta e as ações dos membros da organização; e (iv) mudanças são experimentadas com base nestas novas ideias (TORQUATO; CONTADOR, 2006).

Adicionalmente, a GC aplicada tanto na gestão das organizações quanto no gerenciamento de projetos, é ferramenta essencial para a consolidação de qualquer planejamento estratégico, o que no presente caso inclui o Plano Estratégico da Intervenção Federal.

3. MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO GIF/RJ: ADAPTAÇÕES E APLICAÇÃO

São três os objetivos primários do presente Plano de Gestão do Conhecimento. Em primeiro lugar, o plano pretende definir como será (e tem sido) gerido, produzido e disseminado os conhecimentos resultantes das ações da Intervenção Federal, para fins tanto de controle interno e externo, quanto para fins de controle social. Em segundo lugar, o plano busca sedimentar conhecimentos gerados no Gabinete da Intervenção Federal, com vistas ao aprendizado organizacional e aperfeiçoamento de possíveis futuras situações de mesma natureza. Em terceiro e último lugar, o plano objetiva a criação das bases informacionais para se auferir a transferência de legado da Intervenção Federal. A Figura Nr 01 ilustra esquematicamente os objetivos primários da GC.

Figura 01 – Objetivos primários da Gestão do Conhecimento



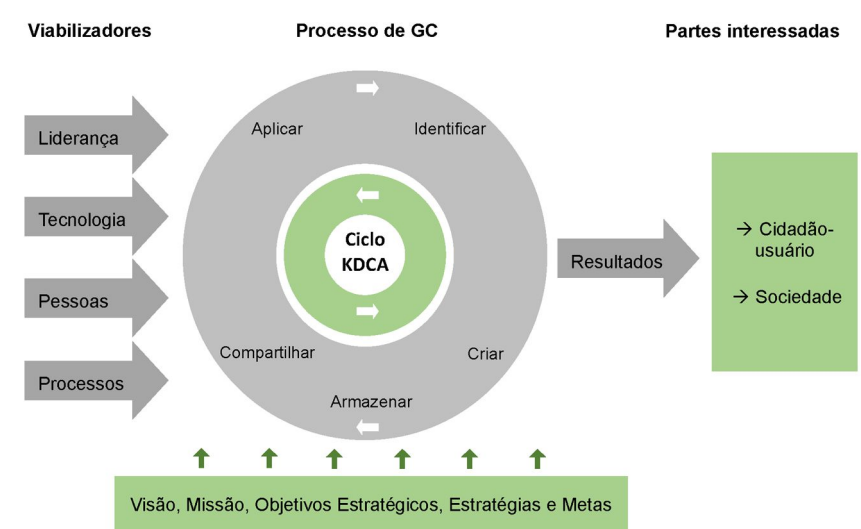
Fonte: Os autores.

Pretende-se, com isso, balizar expectativas e definir necessidades institucionais e processuais relativas às atuais e futuras demandas. O Plano de GC define a estrutura e as responsabilidades na criação e manutenção de repositórios de informações, além de delinear e criar instrumentos de disseminação tempestiva dos principais resultados alcançados pela Intervenção.

Há algumas peculiaridades ao se aplicar um modelo organizacional de gestão do conhecimento a uma atividade caracterizada como projeto (que contém início, meio e fim). Muitas das instâncias formais de disseminação de conhecimento presentes no modelo adotado pela administração pública nacional, por exemplo, são inviabilizadas pelo caráter temporário da Intervenção Federal, que funciona como um enclave institucional - no tempo, no espaço e no conhecimento - na área de segurança pública do Estado, com reflexos no conhecimento aproveitado, desenvolvido e compartilhado ao longo de sua vigência. Destaca-se que o GIF/RJ foi criado para executar as ações necessárias à consecução do objetivo estabelecido no citado Decreto 9.288, de 16 de fevereiro de 2018 que instituiu a Intervenção Federal no Estado.

O Plano de Gestão do Conhecimento da Intervenção Federal do Estado do RJ (PGCIF-RJ) adota o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) proposto por Batista (2012), que foi construído com base em alguns componentes identificados na revisão da literatura sobre sistemas de GC, bem como em modelos, instrumentos de avaliação e roteiros de implementação de GC utilizados por organizações públicas.

Figura 03 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira



Fonte: Batista (2012, p. 90).

Pelo fato de a intervenção ser ação temporária e inédita do Governo Federal, esta seção apresenta o modelo utilizado, bem como as adaptações contextuais necessárias.

Este Plano tem caráter integrador e de complementaridade aos demais planos de gestão das secretarias da área de segurança pública do Estado do Rio de Janeiro, a saber: Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESEG), Secretaria de Estado de Administração Penitenciária (SEAP) e a Secretaria de Estado de Defesa Civil (SEDEC), contemplando também a gestão do conhecimento dos pontos de toque com as Forças Armadas e demais agências envolvidas nas ações da intervenção.

O MGCAPB conta com 5 componentes, que devem ser levados em consideração pelas organizações públicas: (1) Direcionadores estratégicos; (2) Viabilizadores de GC; (3) Aplicação do processo de GC; (4) Ciclo KDCA; (5) Resultados de GC; (6) Partes interessadas.

A seguir, cada um destes componentes é apresentado, discutido e aplicado no âmbito da Intervenção Federal na Segurança do Estado do RJ.

3.1 COMPONENTE 1 DO MGCAPB: DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Os direcionadores estratégicos (visão de futuro, a missão, os objetivos estratégicos e as metas) compõem o primeiro componente e servem de fundamento para o modelo. É essencial para o êxito da iniciativa, alinhar a GC com tais

