

d. Viabilizador 4: Processos

Processos bem desenhados, sistemáticos e que considerem a geração de informações como ativo para a organização são vitais para o sucesso da GC. É necessário que se defina competências, processos de apoio, bem como avaliar constantemente estes processos para melhorar a entrega dos serviços públicos (BATISTA, 2012).

Dentre as práticas mais comuns deste viabilizador de GC, que contribuem para a formulação de processos em melhoria contínua, estão: a discussão e reconhecimento de melhores práticas, benchmarking interno e externo, a criação de uma memória organizacional ou banco de conhecimentos, sistemas de inteligência organizacional, criação de um sistema de gestão por competências, gestão do capital intelectual, dentre outras.

O Quadro 2 apresenta uma síntese de cada uma dessas atividades:

Quadro 02. Processo de Governança da GC

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
IDENTIFICAR	A organização pública deve identificar as competências essenciais e as lacunas do conhecimento para alcançar os objetivos estratégicos. Após a identificação, poderá definir sua estratégia de GC, bem como elaborar e implementar seu PGC.
CRIAR	A eliminação das lacunas do conhecimento ocorre quando a organização converte este conhecimento (tácito em explícito) e cria um novo. Esta criação pode ocorrer nos níveis individual, da equipe e organizacional.
ARMAZENAR	O principal objetivo do armazenamento é a preservação - com vistas à sua reutilização - do conhecimento organizacional. No entanto, nem sempre é possível armazenar este conhecimento. A explicitação e o armazenamento de experiência e especialidade profissional são tarefas difíceis, porque são formas de conhecimento tácito. O armazenamento deve assegurar a rápida recuperação do conhecimento.
COMPARTILHAR	O compartilhamento é crucial na GC porque promove a aprendizagem contínua e a inovação; portanto, ajudar a organização a alcançar seus objetivos. A promoção de cultura de compartilhamento é fundamental para que esta se torne prática corrente na organização.
APLICAR	Para que o conhecimento agregue valor, é necessário aplicá-lo nos processos de apoio e finalísticos. Assim, o conhecimento contribuirá para melhorar os produtos e os serviços organizacionais.

Fonte: os autores.

A identificação de conhecimentos essenciais e lacunas de conhecimento pelo GIF tem seu início com a elaboração do Plano Estratégico, que delimita e já identifica diversas informações estratégicas para avaliação e monitoramento da Intervenção. Dando seguimento a este processo, o Plano de Gestão do Conhecimento surge para consolidar processos, repositórios, partes interessadas e produtos a serem desenvolvidos. Como se trata de um ciclo, informações e conhecimentos podem ser identificados de forma contínua até a data de término da Intervenção, ficando este acervo de conhecimentos como legado para o setor de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, para outros estados da federação e para o Ministério de Segurança pública.

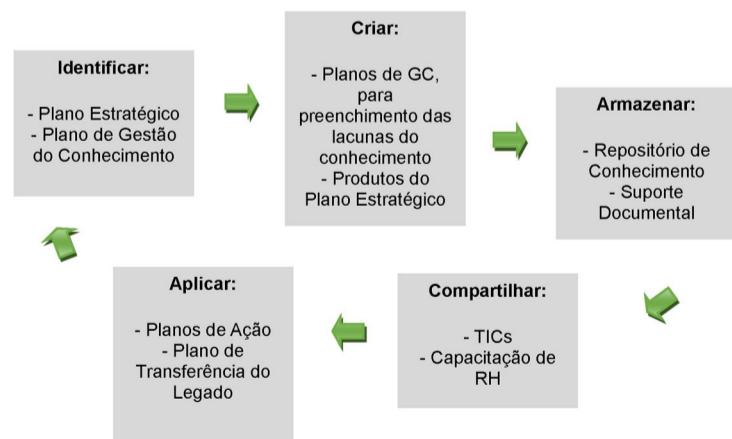
A criação de conhecimentos se dá à medida que são determinados os planos de ação para cada uma das lacunas estratégicas de conhecimento, bem como para o fortalecimento dos quatro viabilizadores da GC, trabalhados na última subseção. É por ocasião da elaboração dos diversos produtos referentes a cada plano de ação determinado pelo Plano Estratégico que se criará o principal capital de conhecimento.

O armazenamento - seu meio, repositório e responsável - das informações e dos conhecimentos advindos da Intervenção Federal será definido concomitantemente com a definição da criação destes conhecimentos. A despeito das dificuldades em se armazenar conhecimento, para cada um dos projetos propostos no Plano Estratégico haverá um relatório final pertencente ao Plano de Transferência do Legado, que deverá indicar sinteticamente aprendizados, dados e localização dos mesmos para posterior consulta das partes interessadas. Tendo em vista seu caráter temporário, para o GIF, o armazenamento é primordial, uma vez que boa parte dos recursos humanos envolvidos e seu capital intelectual não mais estarão envolvidos após o término do período da Intervenção Federal. Para isso, a principal prática de armazenamento adotada será a de repositórios de conhecimento.

O compartilhamento de conhecimentos e informações no GIF se dará em dois níveis distintos, um como fim e outro como meio. **Como fim**, haverá amplo compartilhamento de técnicas, ferramentas de gestão, softwares e conteúdo de treinamentos com as Organizações de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro. Esta ação tem forte vínculo com o Viabilizador de GC 'Pessoas', o qual cita a importância do constante treinamento dos funcionários da organização. **Como meio**, haverá disseminação de conhecimentos e resultados das ações da intervenção com os órgãos de controle interno e externo, bem como com a sociedade. As ações associadas ao Viabilizador 'Processo' têm grande interface com o compartilhamento com partes interessadas externas às ações do GIF, contando com ferramentas como a Criação de Memória Organizacional (livros, site informativo, site de estudos e análises, digitalização e tratamento arquivístico do acervo de material produzido em decorrência dos planos estratégico e orçamentário). Além disso, a sistematização das melhores práticas e do benchmarking das Forças Armadas corroboram com o compartilhamento do conhecimento.

De acordo com Batista (2012), o compartilhamento de conhecimentos pode se dar de duas formas distintas: através do método de armazenamento (conhecimento armazenado e disponibilizado em repositórios) e do método de fluxo (transferência acontece diretamente entre as pessoas). No GIF adota-se um modelo híbrido de transferência de conhecimento, contemplando ações de ambos os métodos.

Figura 04 - Processo de Governança de Gestão do Conhecimento do GIF



Fonte: Os autores.

A aplicação dos conhecimentos no âmbito do GIF se dará setorialmente e paulatinamente ainda durante a intervenção, ou seja, com o desenvolvimento da intervenção e a execução dos planos de ação referente cada meta estabelecida pelas estratégias, visando a consecução dos objetivos da Intervenção, o conhecimento já estará sendo aplicado, porém, ainda não consolidado. Nesta fase, o que se busca é o preenchimento das lacunas do conhecimento. A aplicação do conhecimento consolidado somente poderá se efetivar após a consolidação dos trabalhos referentes aos planos já citados, em especial com o Plano de Transferência do Legado, oportunidade em que será feita uma análise crítica das ações e dos trabalhos realizados.

Visando melhorar seus processos, o GIF se propõe a atuar em diversas esferas: a discussão e reconhecimento das melhores práticas são realizadas pelo GIF por meio de reuniões sistêmicas interagências, com o intuito de compartilhamento de aprendizados e oportunidades de melhoria; o aproveitamento de benchmarking das Forças Armadas nos aspectos de planejamento (*lato sensu*); organizacional; capacitação e treinamento, dentre outros.

3.3 COMPONENTE 3 DO MGCAPB: APLICAÇÃO DO PROCESSO DE GC

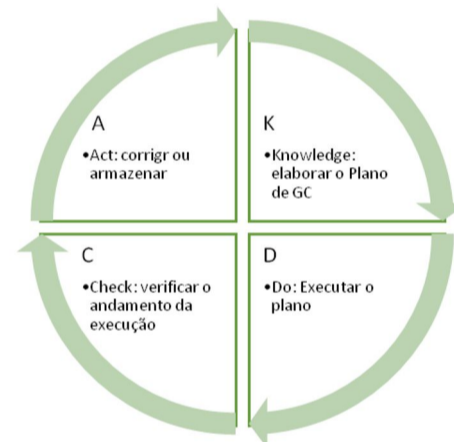
O terceiro componente do MGCAPB é o processo de GC. Para mobilizar de maneira sistemática o conhecimento, cinco atividades são necessárias: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Estas atividades devem ser postas em prática na gestão de processos e projetos.

3.4 COMPONENTE 4 DO MGCAPB: CICLO KDCA

O Ciclo KDCA segue a mesma lógica do Ciclo PDCA (*Plan - planeje, Do - faça, Check - monitore, Act - corrija*) de planejamento. A diferença entre os dois é que o K (*knowledge* - conhecimento) da sigla KDCA coloca em evidência os processos de gestão de conhecimento, fazendo a ligação do conhecimento com os resultados organizacionais (BATISTA, 2012).

O Plano de Gestão do Conhecimento é a própria materialização da etapa K (**Knowledge**), que inclui a identificação das Lacunas Estratégicas de Conhecimento e vai além, ao incluir a determinação de indicadores e metas que capturem, de alguma forma, melhorias organizacionais e de resultado relacionados a conhecimento. Isto é feito para cada um dos projetos e ações da Intervenção, conforme ilustrados na Figura 06.

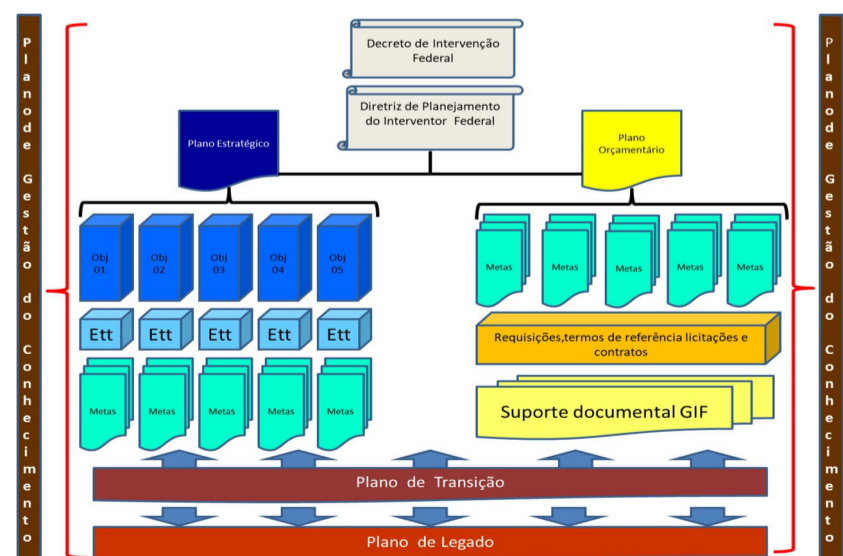
Figura 05 - Ciclo KDCA



Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 65).

O Plano de Gestão do conhecimento compõe o conjunto de planos de primeiro nível do GIF. Partindo do Decreto da Intervenção Federal e a consequente Diretriz de Planejamento do Interventor Federal, os Planos Estratégico e Orçamentário revestem-se de um caráter fundamental de interdependência, pois não há que se planeje algo se não há recursos para execução, bem como não há que se realizarem despesas sem prévio planejamento. Tal relação se dá na medida em que a necessidade de recursos referentes aos planos de ação setoriais são estimados e encaminhados para a Secretaria de Administração, que, por meio de instrumentos específicos viabilizará a aplicação dos recursos conforme as necessidades planejadas.

Figura 06 - Diretrizes e Conhecimentos gerados pelo Gabinete da Intervenção Federal



Fonte: Os autores.