PROJETO: "Instrumentalização da SEGES no processo de execução, acompanhamento e avaliação do Programa Gestão Pública Empreendedora – BANCO DE EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS"[1]

1. OBJETIVOS

O Projeto de Instrumentalização da Secretaria de Gestão – SEGES compreendeu duas frentes de trabalho:

a. Organização de um banco de experiências bem sucedidas na gestão do capital intelectual-estrutural no âmbito da Administração Pública brasileira, denominada Frente "A"; e

b. Construção de uma base de indicadores que permita o estabelecimento de um marco referencial para a definição da estratégia de ação do Programa Gestão Pública Empreendedora - PGPE, denominada Frente "B".

A Frente "A" foi uma das primeiras ações da SEGES no âmbito da gestão do conhecimento. O objetivo geral do projeto foi elaborar um modelo lógico de um sistema informatizado que estruturasse e disponibilizasse o conhecimento em práticas de gestão já implementadas pelos órgãos e entidades públicas, a fim de que essas iniciativas sirvam de referência a outras ações de melhoria nas organizações públicas do país.

Escopo do Projeto

O capital intelectual, segundo a literatura corrente, é a combinação de ativos intangíveis, que agregam valor à organização, e compreende:

a. o capital humano, que diz respeito à capacidade individual de atuação de cada integrante da organização, incluindo a qualificação, as habilidades e conhecimentos e a capacidade de geração de idéias;

b. o capital estrutural é a parte do capital intelectual que realmente pertence à organização, ou seja, os bancos de dados, os manuais de procedimento, os conceitos e as metodologias de trabalho, marcas registradas, patentes; e,

c. o capital dos clientes refere-se ao valor associado à rede de relacionamentos com os clientes e à capacidade da organização conhecer

[1] 1 Projeto desenvolvido pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), no âmbito do Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. Vigência do Projeto: 21 de janeiro a 21 de outubro de 2002.

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

as necessidades de seus clientes e antecipar soluções para seus problemas futuros.

Nesse sentido, o projeto visou à elaboração de um modelo lógico, com o intuito de organizar o capital estrutural da Administração Pública em um sistema informatizado.

O escopo do trabalho contemplou a concepção estratégica do Banco de Experiências Bem Sucedidas - BEBS, a descrição do sistema informatizado, a estratégia de divulgação e a sistemática de implementação e operação. O produto final foi a estruturação de todas as informações necessárias para o desenvolvimento do sistema informatizado a ser disponibilizado na Internet, bem como o mapeamento dos recursos necessários à manutenção do projeto Banco de Experiências.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROJETO

Entendimento do assunto

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, publicado pelo governo federal em 1995, teve como objetivo resgatar a governança do Estado, por meio da redefinição dos papéis dos entes públicos e do estabelecimento de uma gestão pública empreendedora focada no cidadão-usuário, voltada para resultados e baseada em valores e comportamentos de eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Neste contexto, a SEGES considerou necessária a contratação de serviços de Consultoria para reforçar sua capacidade técnica, com o intuito de elaborar o modelo lógico de um banco de experiência em práticas de gestão. Esse modelo abrange o registro das experiências hoje existentes, estabelece mecanismos de cadastro sistemático de experiências e estrutura a estratégia de disseminação e manutenção do projeto, a fim de que o Banco sirva de ferramenta de trabalho para a ampliação e difusão da gestão pública empreendedora.

Justificativa

A gestão do conhecimento nas organizações tem o objetivo de melhorar o desempenho geral das organizações, por meio do emprego sistemático e racional do conhecimento disponível. O princípio básico da Gestão do Conhecimento é o compartilhamento do conhecimento disponível nas organizações.

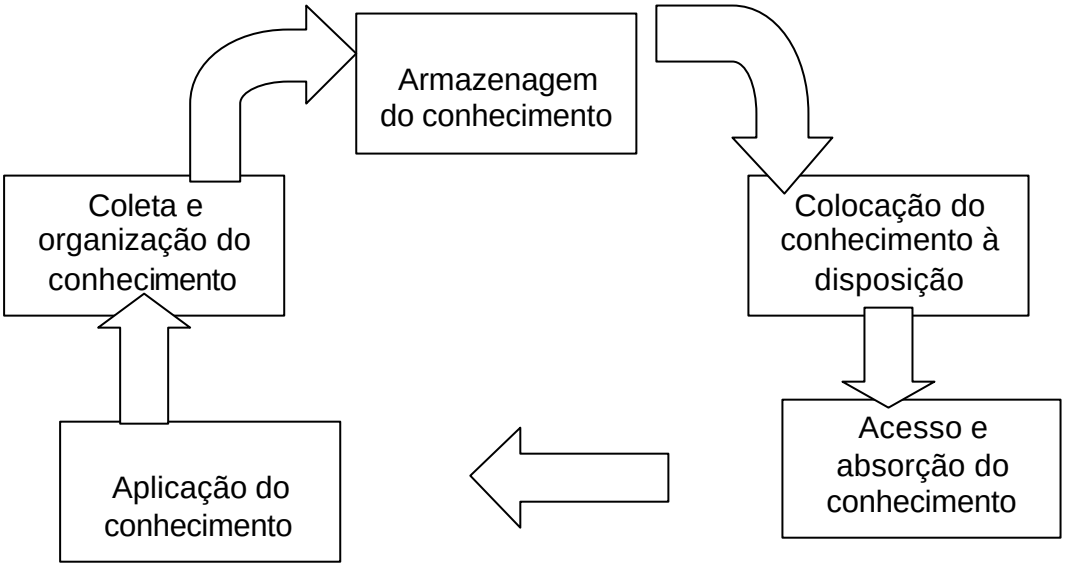
Em todas as organizações, existe o conhecimento implícito, presente na memória dos indivíduos que vivem as experiências e desenvolveram ou aprenderam maneiras de lidar com as diferentes situações profissionais; e o conhecimento

explícito, registrado e sistematizado formalmente, que constitui o acervo de capital intelectual da organização.

A utilização do conhecimento explícito é mais fácil, produtiva e racional do que a do conhecimento implícito. Portanto, mecanismos adequados devem ser propostos para transformar o conhecimento implícito em conhecimento explícito.

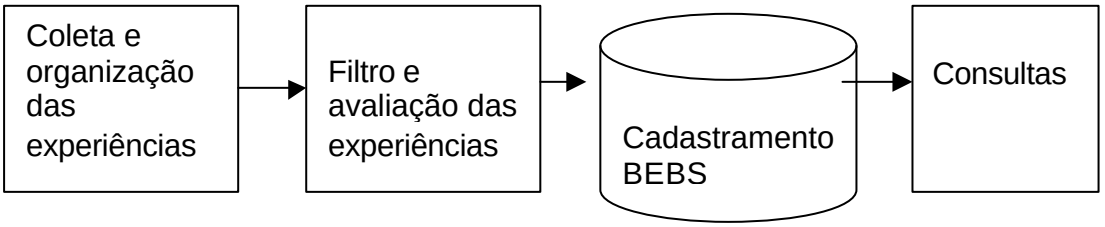
As cinco grandes atividades características da gestão do conhecimento nas organizações podem ser representadas numa estrutura conhecida como “Ciclo de Gestão do Conhecimento”, conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 1 - Ciclo de Gestão do Conhecimento



Para o desenvolvimento deste projeto, as atividades essenciais do ciclo básico da Gestão do Conhecimento foram traduzidas no esquema fundamental do sistema de referência às experiências bem sucedidas. Como aparece na figura a seguir, as atividades de coleta, organização, armazenagem e oferta do conhecimento foram traduzidas nos componentes: coleta e organização, filtro e avaliação, cadastramento (armazenagem) e consulta às referências.

Figura 2 – Sistema de referência do Banco de Experiências



Assim, os objetivos específicos do projeto são:

- Organizar, em um banco de dados, o registro de experiências bem sucedidas em Gestão na Administração Pública;
- Oferecer práticas exitosas, que sejam referência para outras organizações públicas;
- Alavancar a gestão pública a partir da customização/adaptação de experiências;
- Buscar eficiência no gasto dos recursos públicos;
- Promover parcerias e colaboração entre órgãos e entidades federais, estaduais e municipais;
- Incentivar o processo de melhoria contínua em gestão pública e o aprendizado organizacional; e
- Estimular o processo de inovação incremental e de agregação de valor**.**

3. METODOLOGIA APLICADA

O trabalho de consultoria foi realizado por professores-consultores e por consultores associados, apoiados por uma equipe interna do Programa Gestão Pública Empreendedora - PGPE, composta por servidores que possuíam boa compreensão técnica do assunto e conheciam as dificuldades e possibilidades da execução das tarefas.

Além da equipe interna da contratante, pessoas de outras instituições e de programas do Plano Plurianual de Investimento - PPA foram envolvidas em atividades específicas. A dedicação da equipe interna esteve voltada para os seguintes focos:

- Levantamento de dados necessários para a execução do trabalho;
- Discussão das sugestões com a equipe da Consultoria;
- Discussão e teste das propostas sugeridas pela equipe da Consultoria;
- Garantia da legitimidade do projeto e conseqüente facilitação na aceitação das propostas;
- Respaldo técnico, na sua área de especialidade, a ser oferecido para a equipe de consultores da Consultoria;
- Validação dos produtos apresentados.

O trabalho da equipe de Consultoria para o desenvolvimento da metodologia de análise consistiu em:

- Estruturação da sistemática de trabalho da equipe envolvida;
- Criação de mecanismos para a manutenção do ritmo de trabalho;
- Fornecimento das bases conceituais necessárias à execução do trabalho;
- Fornecimento de argumentação crítica sobre as propostas de metodologia;
- Coordenação dos esforços da equipe envolvida;
- Organização e facilitação de debates;

- Aporte de sugestões, recomendações e indicação de alternativas para apoio à decisão;
- Isenção na escolha das melhores alternativas de soluções;
- Execução das tarefas especificadas no programa de trabalho e a elaboração de todos os produtos previstos no projeto.

Para a realização do trabalho foram realizadas reuniões periódicas, que permitiram a elaboração conjunta do projeto, a análise das soluções apresentadas e a aprovação dos produtos parciais e final.

O principal objetivo da metodologia empregada foi a transferência de conhecimentos durante o processo de criação da solução, de forma a capacitar a equipe do PGPE para o processo de implementação e gerenciamento do Banco de Experiências Bem Sucedidas.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS NA FRENTE "A"

a) Concepção estratégica do Banco de Experiências

A concepção estratégica do Banco de Experiências Bem Sucedidas foi a primeira etapa do projeto, que consistiu na definição clara dos objetivos do projeto, dos princípios norteadores, das diretrizes estratégicas, do público-alvo a ser sensibilizado, da metodologia de levantamento de experiências e do macro modelo lógico do banco. O objetivo foi desenhar as atividades, estimar os recursos e definir os atores necessários para dar credibilidade e sustentabilidade técnica e política ao projeto.

Como principais resultados, temos:

- Diretrizes estratégicas

  a) As experiências bem sucedidas devem apresentar as seguintes características:
  - inovação, criação ou adaptação de técnicas administrativas e gerenciais;
  - resultados notórios e suscetíveis de medição
  - impactos positivos e melhorias significativas para a entidade e seus usuários
  - serem replicáveis e transferíveis a outras entidades
  - serem sustentáveis a longo prazo

  b) A categorização/indexação das experiências seguirão os critérios estabelecidos no Modelo de Excelência em Gestão Pública (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informação, Pessoas e Processos);

  c) A participação dos órgãos na apresentação de experiências em gestão deve ser voluntária;

d) A sistemática de operacionalização do BEBS dar-se-á por meio de uma rede de colaboradores – órgãos setoriais, instituições parceiras e gestores de conteúdo;

e) A gestão do BEBS é de responsabilidade da SEGES;

f) A mobilização e a sensibilização das organizações públicas, para que participem voluntariamente no registro das experiências sobre gestão, devem ser objeto de ação permanente da SEGES.

- Público-alvo: servidores da Administração Pública responsáveis e interessados em implementar melhorias de gestão em seus órgãos, servidores imbuídos pela modernização do Estado; profissionais e estudiosos da Administração Pública interessados em conhecer e pesquisar os exemplos coletados de experiências bem sucedidas de gestão de órgãos públicos.

- Metodologias de levantamento de experiências propostas: estabelecimento de parceiras, realização de entrevistas, criação de uma rede de multiplicadores responsáveis pela coleta e registro, concursos. Para cada metodologia foram descritas as ferramentas a serem utilizadas; os procedimentos a serem seguidos e os critérios de aplicação necessários para a realização de levantamentos das Experiências Bem Sucedidas - EBS.

- Macro modelo lógico do Banco de Experiências: fluxo da informação desde as formas de captação de práticas de gestão e o processo de análise e avaliação das informações e até a disponibilização da experiência no sistema informatizado.

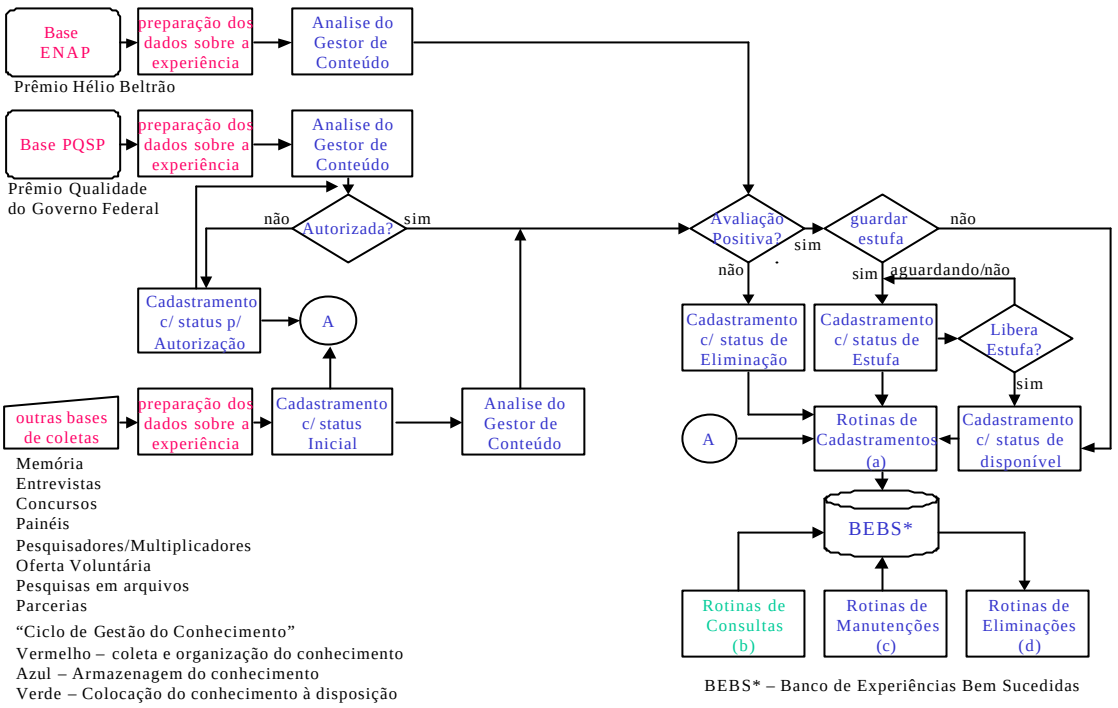


Figura 3 - Macro modelo lógico do projeto

As experiências candidatas serão coletas nos órgãos e entidades públicas, através dos mecanismos de captação já citados, e registradas em um site da Internet. Essas informações serão submetidas, em um processo *on-line*, à avaliação dos Gestores de Conteúdo, que as analisarão de acordo com os critérios a serem definidos pela Secretaria de Gestão– SEGES.

Os Gestores de Conteúdo serão servidores especialistas nos tópicos abrangidos na categorização da EBS e designados formalmente pela SEGES para efetuarem as análises, avaliações e validações das experiências candidatas.

Após a validação do Gestor de Conteúdo, qualquer usuário da Internet poderá realizar consultas e pesquisas, valorar experiências e estabelecer contato com os órgãos / entidades públicas.

b) Descrição do sistema informatizado

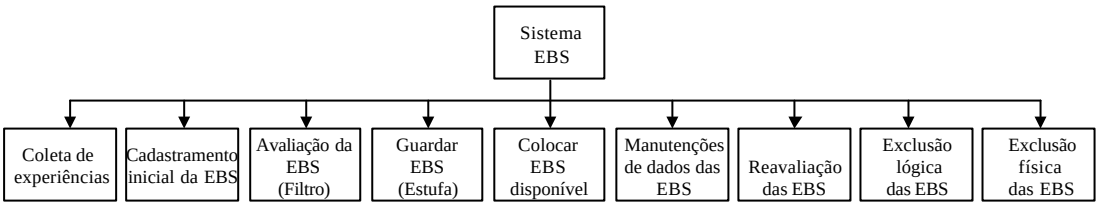
A descrição do sistema BEBS teve como objetivo fornecer o material técnico necessário para o futuro desenvolvimento da aplicação em um ambiente web. Para isso, a validação dos produtos apresentados contou com a colaboração de técnicos da Coordenadoria-Geral de Modernização e Informática - CGMI do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O conteúdo dessa etapa do trabalho abrangeu:

- a estruturação do banco em SQL Server, com o respectivo relacionamento entre todas as tabelas a serem utilizadas;
- a descrição e a padronização das tabelas e a entrega do dicionário de dados, segundo orientações fornecidas pela CGMI;
- a descrição das funcionalidades do sistema, bem como a definição de regras e exceções; e
- a sistemática de manutenção do sistema.

O desenho abaixo apresenta as macro-funcionalidades do BEBS.

Figura 4 – Diagrama simplificado das funcionalidades do BEBS



c) Estratégia de divulgação

O Banco de Experiências Bem Sucedidas tem o propósito de se constituir em um catálogo eletrônico de práticas de gestão, onde os administradores públicos poderão registrar e divulgar suas iniciativas e procurar soluções de comprovada eficácia implementadas por seus pares em outros órgãos da Administração Federal.

Compete à SEGES divulgar o projeto e estimular o uso do sistema informatizado proposto, de forma a torná-lo uma ferramenta de gestão para os gestores públicos.

A essência do esforço de divulgação do BEBS é tornar conhecidos os atributos e as funcionalidades do sistema devendo provocar o interesse dos usuários para utilização do BEBS. Á medida que os atributos e as funcionalidades se aproximarem do desejado pelo público-alvo, o BEBS irá se tornando mais atraente aos potenciais usuários.

Considerando que o BEBS irá se tornar um site na Internet, parte do esforço de divulgação inicial do Projeto esteve relacionada a questões como: os caminhos de acesso, a relevância de seu conteúdo, facilidade de acesso e suas funcionalidades.

Para que a divulgação do BEBS atinja seu objetivo, o público-alvo potencial foi divido em grupos. A cada grupo foram estipulados os meios e recursos a serem

utilizados, tais como: mídia impressa (*folder*, cartazes, livros, artigos em revistas e jornais especializados), mídia eletrônica (site, mala direta), a realização de eventos técnicos e atividades específicas (seminários, painéis, concursos, ciclo de palestras em órgãos públicos, capacitação de multiplicadores, dentre outros) e o estabelecimento de parcerias.

d) Sistemática de implementação e operação

A sistemática de implementação e operação foi dividida em etapas compostas por ações que a SEGES está desenvolvendo.

Etapa Inicial
Etapa a ser desenvolvida antes do desenvolvimento do sistema informatizado, com o objetivo de levantar uma base razoável de experiências e de iniciar o processo de estabelecimento de parcerias. Essa etapa já foi concluída.

Etapa Intermediária
Destinada à elaboração da estratégia de ação junto aos órgãos setoriais, ao desenvolvimento e homologação do sistema para *web*, à designação e capacitação dos Gestores de Conteúdo, à definição dos meios e recursos de divulgação e à confecção do material publicitário e técnico necessários. Etapa em andamento.

Etapa Final e Contínua
Refere-se à apresentação do projeto e do sistema informatizado ao público-alvo, à operacionalização da estratégia de divulgação e à gestão contínua do projeto (reuniões períodicas com os atores diretamente envolvidos, mobilização do público-alvo, avaliação do projeto e correção de rumos). Etapa a iniciar em novembro de 2002.

5. CONCLUSÕES

No decorrer do projeto, a SEGES apresentou a proposta do Banco de Experiências a algumas entidades que têm como missão apoiar a implementação da gestão empreendedora nas instituições públicas. Como resultado desses contatos foram firmadas cinco parceiras com as seguintes organizações: Agência Brasileira de Cooperação/Ministério das Relações Exteriores, Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa e Tecnologia, Escola Nacional de Administração Pública, Instituto Nacional de Serviço Social/Ministério da Previdência e Movimento Brasileiro pela Competitividade. O estabelecimento dessa rede dará credibilidade e legitimidade à proposta e favorecerá a divulgação do projeto.

Grande parte do êxito do projeto, dependerá de uma ação coordenada da SEGES na criação de incentivos e estímulos, para que os órgãos públicos enviem

voluntariamente suas experiências de gestão ao Banco de Experiências e utilizem o sistema como uma ferramenta de busca de conhecimento.

É possível que, no futuro, o site do Banco de Experiências possa se transformar em um portal da Internet, proporcionando acesso direto a uma variedade de outras bases de dados nacionais que têm o mesmo propósito.

6. EQUIPE DE PROJETO

Secretaria de Gestão – Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão:

Evelyn Levy - Secretária:
Maria Marlene Almeida – Diretora de Programa
Espartaco Madureira Coelho
Priscilla Barreto da Costa Araújo

Equipe EAESP-FGV

Coordenação-Geral
José Bento Carlos do Amaral Júnior

Equipe
Daniela Lopes Guimarães Silva
Fausto Bernardes Morey Filho
José Ernesto Lima Gonçalves
José Talovi Júnior
Luís Carlos Di Sérvio
Manuel Duarte Venancio
Marília Bicudo Dreyfuss
Norberto Antônio Torres
Orlando Arnaud
Orlando Cottini Júnior
Rosane Schikmann
Rosângela C. Coimbra

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo