



Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro
Instituto Coppead de Administração
Universidade Federal do Rio de Janeiro



INFORME GERENCIAL

**Espiral Carioca do Conhecimento:
Construindo o Modelo de Educação Corporativa**

Data da entrega: 18 de dezembro de 2012.

Alunos:

TURMA 3

- COMLURB - Alice de C. Azevedo Vinhaes (alicevinhaes@globlo.com);
- SMA - Ana Lucia da Silva Gonçalves (analucia.sma@uol.com.br);
- IPLANRIO - Jayme da Silva Gonçalves Neto (jaymeneto@ymail.com);
- SMO - Jessick Isabelle Trairi (jessick@terra.com.br).

1. Sumário Executivo

Consiste na elaboração de um Modelo de Educação Corporativa para aplicação na SMO - Secretaria Municipal de Obras, no âmbito da administração direta. Esse modelo, denominado Espiral Carioca do Conhecimento, descreverá uma metodologia que visa otimizar os critérios para aplicação dos recursos orçamentários com formação e desenvolvimento, buscando aumentar a capacidade de criar valor com a qualificação profissional e fortalecer o potencial de gestão na obtenção de resultados.

2. Objetivo

O objetivo deste trabalho é a construção e aplicação de um Modelo de Educação Corporativa denominado de “Modelo de Espiral Carioca do Conhecimento” na SMO - Secretaria Municipal de Obras, no âmbito da administração direta, para orientar ações que possam assegurar o uso eficaz dos recursos orçamentários com formação e desenvolvimento, em conformidade com o Plano Estratégico da Cidade.

A metodologia é um guia com as melhores práticas que permite a redução dos *gaps* entre a aplicação de recursos em formação e desenvolvimento e os resultados aderentes ao plano estratégico. A metodologia buscará aumentar a capacidade de se criar valor com a qualificação profissional, ampliando e fortalecendo o potencial de gestão na obtenção de resultados, da seguinte forma:

- Prover o alinhamento das ações de formação e desenvolvimento aos objetivos estratégicos do órgão;
- Propiciar a otimização dos recursos orçamentários em qualificação profissional e o controle dos seus resultados;
- Estabelecer mecanismos para a criação de indicadores gerenciais na área de educação corporativa;
- Possibilitar a sistematização de uma política de formação e desenvolvimento na SMO, no âmbito da administração direta.

3. Justificativa

Como os recursos são escassos, não é possível “treinar por treinar”. Dessa forma, foi identificada a necessidade de otimização dos recursos orçamentários em qualificação profissional e do alinhamento das ações de formação e desenvolvimento aos objetivos estratégicos da SMO. Também foi identificada a necessidade de monitoração da correlação das ações de formação e desenvolvimento e seus respectivos gastos com as ações do planejamento estratégico.

4. Descrição da Solução

O modelo serve como guia para as ações de formação e desenvolvimento, considerando um conjunto de políticas e práticas de gestão com pessoas de forma a articular a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional. Reconhece a organização como um sistema vivo capaz de se preocupar com fatores intangíveis: o conhecimento, a criatividade, a emoção e a sensibilidade.

Para a otimização dos recursos, o modelo sugere a correlação das ações de formação e desenvolvimento e seus respectivos gastos com as ações para atingimento dos resultados aderentes ao planejamento estratégico. Não basta apenas calcular os custos do processo de educação corporativa, mas é relevante calcular o retorno sobre o investimento realizado (ROI), a fim de se mensurar o impacto desse processo. Isso requer a quantificação do retorno atual sobre os investimentos na formação de servidores.

Assim, a gestão do conhecimento se torna relevante, pois permite transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional, inserido em produtos e serviços. Foi realizada uma adaptação do modelo de Nonaka e Takeuchi, no qual o conhecimento organizacional é constituído por dois componentes principais: as formas de interação e os níveis de criação do conhecimento.

O modelo apresenta sete passos: [1º] Considerar o Planejamento Estratégico da Instituição; [2º] Prover o Planejamento e Desenvolvimento; [3º] Incrementar o processo de gestão dos 3R (Gestão de Redes, Recursos e Resultados); [4º] Definir e implantar o Plano Anual de Formação e Desenvolvimento; [5º] Utilizar o modelo de conversão do conhecimento; [6º] Garantir o processo de Gestão do Conhecimento e [7º] Rodar novo ciclo com as lições aprendidas.

Foi identificada, também, por meio das causas raízes da não monitoração do ROI em educação corporativa, conforme o diagrama de Ishikawa abaixo, a necessidade de uma legislação que assegure as políticas e diretrizes básicas em educação corporativa na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Para isso, é proposta uma minuta de decreto que institui os princípios e as diretrizes para a regulamentação da política de desenvolvimento e formação dos servidores públicos municipais dentro de uma visão estratégica.

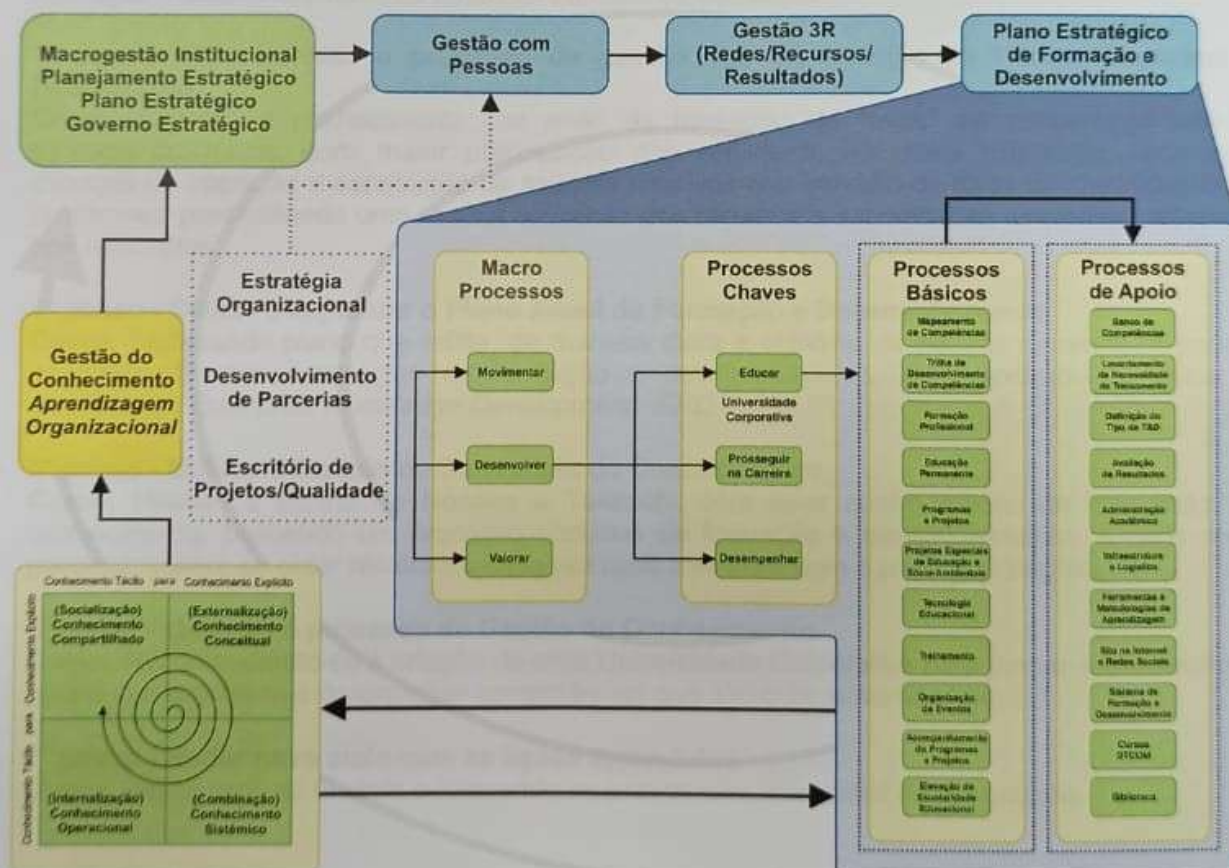


Figura – Modelo básico da Espiral Carioca do Conhecimento.

5. COMO ESTÁ SENDO DESENVOLVIDO

Inicialmente, foi elaborado um plano de projeto para orientar as ações do trabalho. Nessa etapa foi feita uma Estrutura Analítica de Projeto – EAP para identificar as fases necessárias para realização do mesmo.

Posteriormente, com a construção do Modelo Espiral Carioca do Conhecimento, buscou-se percorrer os sete passos básicos em direção a um processo de Educação Corporativa efetivo para a SMO. São eles:

1º passo - Considerar o Planejamento Estratégico da Instituição

Como: levantamento de dados; avaliação do ambiente, fazendo uso do **Diagrama de Ishikawa**; resposta da secretaria aos impactos ambientais; identificação da missão e objetivos traduzidos em metas;

2º passo - Prover o Planejamento e Desenvolvimento

Como: Identificando, mapeando, conhecendo, integrando e mantendo a relação de interdependência entre os macroprocessos, processos chaves e básicos que vão impactar na formação e desenvolvimento do potencial humano da secretaria.

3º passo - Incrementar o processo de gestão dos 3R (Gestão de Redes, Recursos e Resultados)

Como: Ligando o conhecimento por meio da formação de “teias” de cooperação intra e interorganizacionais, com maior participação dos servidores no plano estratégico, propondo espaços de interação e construção de saberes coletivos que servirão de fonte de identificação de problemas, possibilitando uma melhor utilização dos recursos e capacidades existentes, refletindo nos resultados.

4º passo - Definir e implantar o Plano Anual de Formação e Desenvolvimento

Como: Elaborando plano que reflita, de maneira clara e objetiva, os passos necessários para a concretização das estratégias de formação e desenvolvimento, recomendando-se utilizar a metodologia *Enterprise Knowledge Development - EKD*.

5º passo - Utilizar o Modelo de Conversão do Conhecimento

Como: Usando a espiral de Nonaka e Takeuchi, com seus quatro modos de conversão do conhecimento, buscando um processo contínuo de formação e desenvolvimento. A cada novo patamar, espera-se obter resultados cada vez mais alinhados com o plano estratégico.

6º passo - Garantir o processo de Gestão do Conhecimento

Como: Recomendando-se a criação de uma Universidade Corporativa para formar e desenvolver, gerir o conhecimento e desenvolver competências que são críticas ao negócio.

7º passo - Rodar novo ciclo com as lições aprendidas

Como: Retornando ao modelo e refazendo os passos com novo nível de maturidade.

6. INVESTIMENTO

Trata-se de uma proposta de metodologia e, como tal, sua implantação não necessita de investimento inicial já que, no nível básico, depende essencialmente da reestruturação dos processos existentes e criação de mecanismos aprimorados, que podem ser executados por equipe interna da PCRJ.

7. RESULTADOS ESPERADOS COM A IMPLANTAÇÃO

- Utilização da Gestão do Conhecimento, de forma prática, como principal instrumento gerencial da administração pública municipal centrada no alcance de resultados;
- Foco no desenvolvimento profissional dos servidores para o alinhamento de objetivos, estratégias e metas relacionados ao Planejamento Estratégico;
- Fortalecimento de competências internas e aprimoramento de talentos, conferindo maior sustentabilidade aos serviços prestados;
- Conhecimento, pela Secretaria, de cenários, decisões e relações de causa e efeito na área de Gestão de Pessoas, como oportunidade de aperfeiçoamento contínuo;
- Ênfase na excelência no atendimento ao público e na prestação de serviços ao cidadão como desafios para a qualidade, a inovação e a competitividade;
- Melhoria do desempenho profissional nos níveis estratégico, tático e operacional;
- Criação de perspectivas de educação permanente que desenvolvam a progressão funcional, o sistema meritocrático, a construção e a difusão do conhecimento;
- Extensão do referido Modelo às demais Secretarias e aos Órgãos da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

8. PRÓXIMOS PASSOS

Considerando a implantação do Modelo na SMO, espera-se aplicá-lo em outros órgãos da PCRJ, já que este funciona como um guia de boas práticas em educação corporativa.