



**X Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão
Tecnológica ALTEC 2003**
“Conocimiento, Innovación y Competitividad: Los Desafíos
de la Globalización”



**O Caso da Gestão do Conhecimento na Prefeitura Municipal de Curitiba e o
Monitoramento de Indicadores Gerenciais**

Skrobot, Luiz Claudio

luizclaudio@smrh.curitiba.pr.gov.br

Ferrari, João Vicente

joaoferrari@smrh.curitiba.pr.gov.br

Esmaniotta, Wanderley Jader

wanderley@smrh.curitiba.pr.gov.br

Resumo

A Prefeitura Municipal de Curitiba atua em doze grandes projetos que atendem às demandas da sua população, dentre eles, o projeto “Aprender” que visa a democratização das oportunidades de acesso à informação e à construção do conhecimento. Ancorado nele, a Secretaria de Recursos Humanos desenvolve o projeto “RH Aprender” através do seu Departamento de Gestão do Conhecimento, onde se estabelecem ações vinculadas às macro estratégias da instituição e que são medidas e avaliadas por indicadores de geração de conhecimento. A sistemática criada e desenvolvida por uma equipe multidisciplinar da Secretaria está embasada na metodologia do balanced scorecard sugerida por Kaplan e Norton com sua visão empresarial através de perspectivas e ainda, visando o agrupamento dos resultados utiliza-se do Método Distancial Genebrino, capaz de fornecer dados individualizados e totalizados ao mesmo tempo em que gera pontos de estrangulamento do processo, onde serão necessárias decisões corretivas nas ações executadas. Desta forma são comprovadas a inter-relação e a influência das diversas ações na efetiva geração de indicadores de conhecimento e no relacionamento da sua abrangência com a frequência de utilização das ferramentas / produtos desenvolvidos. Os fatores que levam esta ferramenta, batizada de “RH Norte” a sustentarem resultados efetivos de avaliação de indicadores de gestão do conhecimento ou geradores de conhecimentos estão baseados em fatos exemplificados graficamente, interagindo ação e reação, causa e efeito das ações praticadas pela Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba em seu Departamento de Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Indicadores geradores de conhecimento, Gestão do conhecimento, Ação e reação.

O caso da gestão do conhecimento na Prefeitura Municipal de Curitiba e o monitoramento de indicadores gerenciais

Contexto histórico estrutural do Departamento de Gestão do Conhecimento.

O salto no desenvolvimento de Curitiba quanto a gestão pública não tem precedentes na sua expressividade atual, o grande desafio do setor público tem se tornado o de fazer mais e melhor, com o mesmo orçamento que se tinha anteriormente ou até mesmo com menos. A crise no financiamento de repasse de verbas da União aos municípios força a busca de novas formas de desenvolvimento a partir da máquina pública, sendo de vital importância a incorporação de novas tecnologias não somente de maneira genérica na chamada “coisa pública”, mas de forma imprescindível na área de gestão, seja de pessoas ou de processos (Giacomini et al, 2001).

Considerada destaque nacional e internacional, Curitiba está diretamente ligada à tradição da busca de soluções criativas e inovadoras. Os registros documentais da sua prefeitura municipal apontam para além do planejamento e faz com que a cidade seja considerada uma das capitais de maior prestígio tanto ao nos referirmos aos programas de qualidade de vida para os seus servidores municipais como quando o assunto é a qualidade de vida geral da população (Ioshii et al, 2001).

A empresa pública, no contexto de transformação das economias, se reveste de valores produtivos e competitivos que antes não tinham muita repercussão (Lacerda et al, 2001). Tais denominações na SMRH ganharam destaque na estruturação e incorporação de planejamentos estratégicos dentro dos seus diversos setores, alinhando forças para a cristalização do conhecimento e do potencial humano, como um verdadeiro banco de conhecimento público, por diversos autores denominado de “capital intelectual”. Na explicação de Stewart (1998), é a aplicação do capital humano, trabalho qualificado, ao capital estrutural, ativo de conhecimentos retidos pela empresa.

Liberando-se de uma estrutura rígida e formal, a Secretaria Municipal de Recursos Humanos – SMRH, através de uma grande iniciativa praticamente imposta pela maturidade atingida e pressões exercidas pela modernidade globalizada (Soares, 1996), geradora de conhecimento; graças ao comprometimento da alta administração na formulação de políticas de recursos humanos, voltadas ao desenvolvimento das pessoas, mobilizando-as para a criação

de soluções e no alinhamento das suas ações com as demandas de mercado, possibilitou um trabalho de maneira independente dos demais projetos, porém, com um vínculo estreito ao próprio secretário, para garantia de conformidade com o pensamento estratégico (Gottens et al, 2001).

A gestão do conhecimento na Prefeitura Municipal de Curitiba.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional entende-se a capacidade de uma empresa de criar novos conhecimentos, difundi-los na organização como um todo e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas. A criação do conhecimento organizacional é a chave para as formas características com que as empresas inovam. Elas são peritas em fomentar a inovação de forma contínua, incremental e espiral. As pessoas passam ter uma importância muito grande neste processo, visto que, uma organização não pode criar conhecimentos sem os indivíduos. A criação do conhecimento organizacional, deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-se como parte da rede de conhecimentos da organização. Este processo refere-se a dimensão ontológica da criação do conhecimento

Neste sentido, o movimento em direção à gestão do conhecimento na Prefeitura Municipal de Curitiba – PMC, mais especificamente na sua Secretaria de Recursos Humanos – SMRH iniciou com o desenvolvimento de uma equipe com características multidisciplinares formadas para solucionar a um problema que já se arrastava há tempos, a mensuração das ações de recursos humanos.

O sistema para medição de desempenho global desenvolvido pela SMRH e batizado de RH Norte é veiculado pela internet junto ao *site* da PMC e tem como principal função o Monitoramento e a Avaliação dos Indicadores de Recursos Humanos da secretaria. Apresenta-se numa estrutura de indicadores organizados segundo os métodos sugeridos pelo *balanced scorecard* e agrupados estatisticamente segundo o método distancial genebrino.

Para tanto, a própria estrutura organizacional da SMRH ganha informalmente um departamento destinado a desenvolver trabalhos que visem à criação de um ambiente voltado à Gestão do Conhecimento (G.C.) dentro dos limites da PMC, conforme mostra a Figura 1.

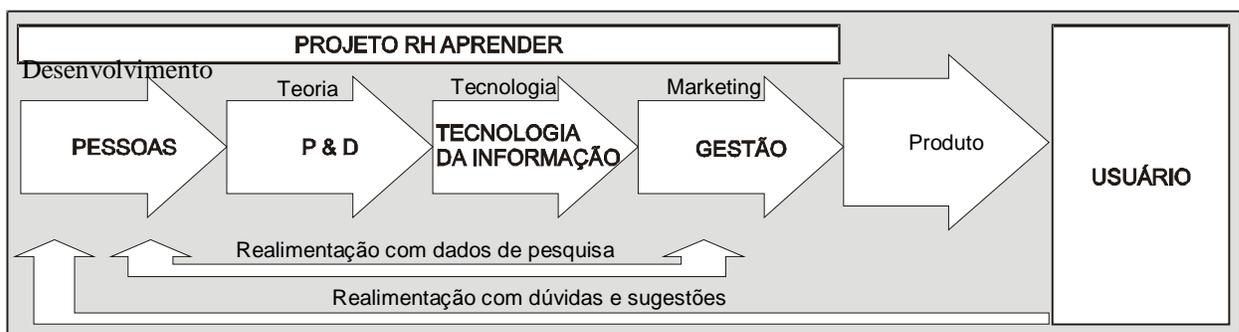
Figura 1: estrutura organizacional informal da SMRH



Fonte: com base na documentação do Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP.

Desta forma, o Departamento de Gestão do Conhecimento tem a incumbência de criar, manter e desenvolver um projeto específico denominado RH Aprender, onde se pode notar, pela análise da Figura 2 o inter-relacionamento das suas áreas de trabalho e toda a flexibilização de pessoal e informações direcionadas ao conhecimento da organização.

Figura 2: fluxograma básico do Projeto RH Aprender



Fonte: com base na documentação interna da Secretaria Municipal de Recursos Humanos / Departamento de Gestão do Conhecimento

O corte efetuado na estrutura do Departamento de Gestão do Conhecimento, Figura 2, salienta as quatro principais equipes de trabalho do projeto “RH Aprender” e seu processo de desenvolvimento interno das atividades. Tais equipes, com suas características individuais,

observadas a seguir, corroboram para um resultado único: a criação de mecanismos e ferramentas voltadas à gestão do conhecimento dentro da esfera pública.

Pessoas: equipe destinada a criar um ambiente de aprendizado permanente, no qual os talentos humanos possam florescer, respeitando suas competências, aproveitando seus potenciais e oportunizando seu crescimento e valorização; P&D - pesquisa e desenvolvimento: equipe de pesquisa das inovações na área de gestão do conhecimento que possam ser adaptadas e desenvolvidas na PMC, mantendo todas as suas práticas atualizadas; tecnologia: responsável pela implementação das tecnologias e inovações voltadas à gestão do conhecimento, disponibilizando informações através de seus diversos aplicativos compartilhados; gestão: que propicia aos colaboradores da PMC os meios para atuarem como agentes de criação de soluções para a transformação de Curitiba na capital social do país.

Como resultados / produtos concretos do projeto “RH Aprender”, tem-se ferramentas e ações que se alinham em direção ao aumento da satisfação dos seus servidores e dessa forma potencializam a transformação de informação em conhecimentos no ambiente público. Duas dessas ferramentas são: o portal – “RH 24 Horas”; que tem o lema: “informação a qualquer hora e lugar!”, possibilitando aos servidores da PMC o acesso aos diferentes serviços oferecidos pela SMRH (contra-cheque, afastamentos, férias, rendimentos anuais e legislação de recursos humanos) e um banco de dados – “Enciclopédia de Talentos”; como espaço destinado à troca de informações entre os servidores e a alta administração e um veículo de disseminação das atividades desenvolvidas fora do horário de trabalho (Skrobot et Zanon, 2002).

A geração do sistema de medição dos indicadores geradores de conhecimentos.

A estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. Faz parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução. A estratégia é um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir da declaração de missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios. (Kaplan et Norton, 2000). Também, ao referirem-se os autores sobre os

sistemas de mensuração do desempenho, eles dão ênfase as agregações de indicadores isolados, como retorno sobre o capital, satisfação do cliente e índices de defeitos.

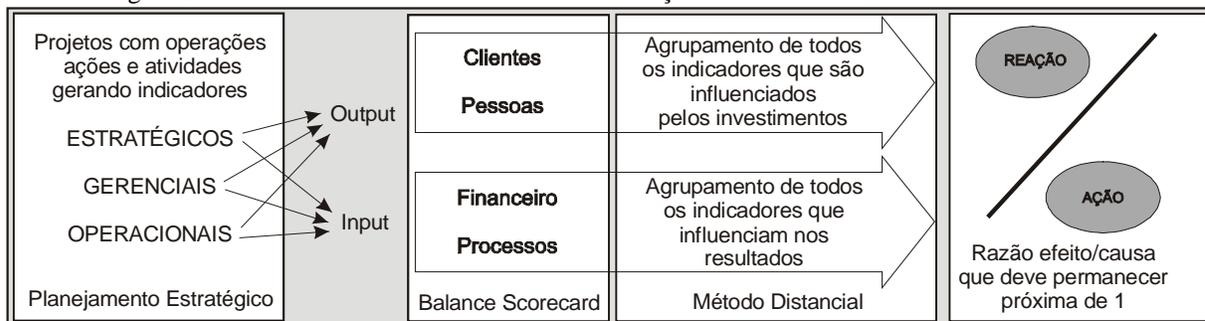
Diante disto, o Sistema de Monitoramento e Avaliação de Recursos Humanos – “RH Norte” que, de uma forma simples, mostra, através de indicadores toda a evolução das atividades da SMRH, podendo ser facilmente transferida e disseminada a todas as secretarias da PMC.

A hierarquização dos seus indicadores obedece a quatro ordens de comando distintas: 1) o **planejamento estratégico** da secretaria que impulsiona e direciona as ações advindas da leitura e interpretação dos indicadores estratégicos; 2) a visão distribuidora dos indicadores em: indicadores de investimento (input) e indicadores de resultado (output), fornecendo a **relação causa e efeito**; 3) a **estratificação dos indicadores** estratégicos em indicadores gerenciais e operacionais, dando margem a uma leitura do comportamento das ações de maneira sistêmica e 4) o **desdobramento** do planejamento estratégico em operações, ações e atividades, possibilitando o acompanhamento por projeto dos resultados alcançados.

Com as proposições do *balanced scorecard*, os indicadores se organizam nas seguintes perspectivas: Financeira, de Processos, de Clientes e de Pessoas. Independentemente do projeto a que estão vinculados todos os indicadores, as duas primeiras perspectivas nos fornecem os dados de causa - ação (*inputs* ou investimentos) da secretaria e as demais, os efeitos - reação (*outputs* ou resultados) que serão afetados de acordo com o crescimento ou não das causas.

A correlação dos valores de causa e efeito ou ação e reação, conforme a Figura 3, está na razão output sobre input, ou seja: todos os resultados obtidos nas perspectivas de clientes e de pessoas estão diretamente relacionados com a quantidade de esforços financeiros e de processos dependidos pela Secretaria.

Figura 3: funcionamento básico do sistema de avaliação e monitoramento de recursos humanos



Fonte: com base na documentação da Secretaria Municipal de Recursos Humanos / Departamento de Gestão do Conhecimento

Sendo assim, todo aumento efetuado em investimentos nas atividades que se relacionam com as ações e operações dos indicadores estratégicos alinhados nas perspectivas Financeira e de Processos deve conseqüentemente melhorar os índices dos indicadores que representam as perspectivas de Pessoas e de Clientes. Se isso não acontecer, ou os dados estarão incorretos ou existem problemas que deverão ser corrigidos nas atividades, ações ou operações executadas pela Secretaria.

Com essa visão, não somente investimentos diretos provenientes de recursos orçamentários estão ligados aos resultados, todas as ações e investimentos indiretos voltados à satisfação e bem estar dos servidores, colaboram para alterar os resultados, ou efeitos das ações próprias da SMRH.

Visualmente, essa relação acontece através do agrupamento estatístico dos indicadores de efeito dividido pelo resultado do agrupamento estatístico dos indicadores de causa. Pelo método distancial genebrino utilizado, além do agrupamento é perfeitamente possível o desagrupamento, tendo-se a visão do individual ao todo, do todo ao individual e ainda, a possibilidade de localização exata dos pontos de estrangulamento do sistema, para sua correção (Sliwiany, 1997).

As projeções sobre os referenciais comparativos dos indicadores, visto que cada um é montado separadamente, realiza-se com base nos seus limiares mínimos e máximos – depois de um estudo de eliminação dos extremos - curva de Gauss e tem como meta final demonstrar o seu comportamento durante a história, mesmo embora alguns dos indicadores necessitem de outros fatores como: a influência da legislação – quando nos referimos, por exemplo, à Lei de Responsabilidade Fiscal; a influência política – quando levamos em consideração as diretrizes básicas assumidas pela SMRH no seu planejamento estratégico; a influência de “*expertises*” –

quando são utilizadas informações de difícil contestação ou mesmo através de referenciais com outras empresas de mesmas características – quando existem fatores de comparação. Tendo definido os limiares máximos são considerados como metas a serem atingidas, que, quando assim ocorrer serão revistos e alterados utilizando-se novamente a metodologia descrita para traçar um registro ascendente de melhoria.

A gestão dos indicadores geradores de conhecimentos.

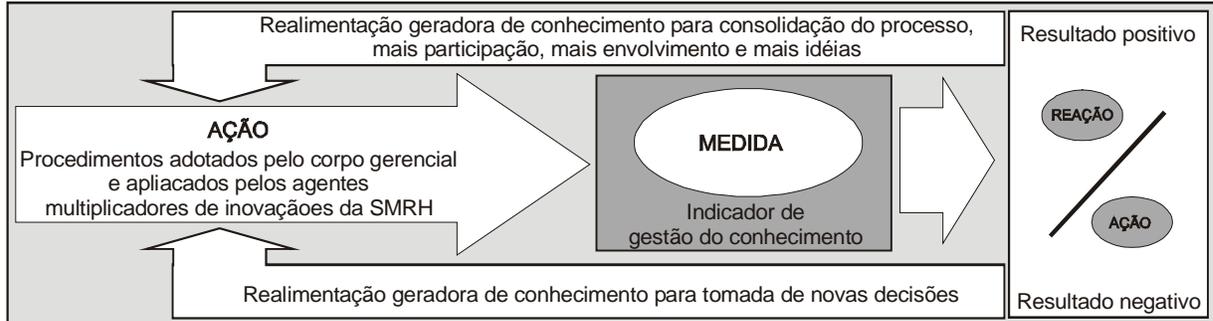
Como já visto, os indicadores são definidos por uma determinação legal, por uma política de recursos humanos, por série histórica ou por informação comparativa. Neste último caso, os resultados de outras empresas com processo similar ao de medição do indicador, influenciam na busca do “valor máximo” transformado em meta para a SMRH.

As metas de longo prazo são estabelecidas com base no Plano de Governo, desdobrando-se em metas de curto prazo estabelecidas de acordo com as necessidades e requisitos dos clientes e parceiros levantados pelos núcleos setoriais de recursos humanos, que atuam como representantes da SMRH nas secretarias fins e meio da prefeitura. Entre as fontes de dados estão: informações técnicas dos departamentos, pesquisa de produtividade e qualidade de vida, pesquisas de satisfação, além de pesquisas de clima institucional e auto-avaliações da Secretaria.

A gestão de todos os indicadores ocorre a partir do “start” efetuado em cada ação da SMRH, tendo como pressuposto que toda ação pode e deve ser medida para estar alinhada às diretrizes estratégicas da alta administração.

Conforme a Figura 4, todos os indicadores adotados pela SMRH são medidores de gestão do conhecimento, tanto pela sua complexidade de agrupamento e vinculação aos resultados quanto pelo alto grau de participação e comprometimento do potencial humano envolvido nas atividades da Secretaria.

Figura 4: esquema de medição dos indicadores geradores de conhecimento das ações da SMRH



Fonte: com base na documentação da Secretaria Municipal de Recursos Humanos / Departamento de Gestão do Conhecimento

Desta forma, o dimensionamento do conhecimento está relacionado diretamente à abrangência da ação efetuada e sendo assim, o mínimo de geração de conhecimento numa ação está no seu resultado negativo, em outras palavras, a ação “não agradou” e deve ser repensada pela equipe geradora (ficando todo o conhecimento restrito aos planejadores da ação), por outro lado, a ação será geradora de conhecimentos em toda a sua amplitude quando for bem aceita e facilmente disseminada pela instituição.

Através dos modelos que se seguem podemos constatar – por exemplo, como indicadores que, a princípio não tem relacionamento com a geração de conhecimentos são utilizados, até mesmo como macros indicadores de gestão do conhecimento dado o seu alto valor sistêmico e sua correlação com os valores de abrangência das ações e frequência de utilização pelos servidores da Secretaria de Recursos Humanos.

Para implantar seu projeto de gestão do conhecimento na prefeitura criou-se uma rede de multiplicadores com a responsabilidade de motivar, operacionalizar e disseminar os produtos de gestão do conhecimento criados pela PMC/SMRH.

A consequência imediata de existência da rede de multiplicadores criou-se um ambiente onde os servidores podem desenvolver uma formação gerencial pela prática. Ao utilizarem-se deste mecanismo, os multiplicadores podem gerenciar suas ações e agir de forma global ou segmentada junto ao público alvo tendo o resultado das respectivas reações. Ao longo do tempo a expectativa é de que estes multiplicadores sofreram um processo de aprendizado gerencial, o qual lhes permite o conhecimento de como devem agir para obtenção de melhores resultados junto a seu público alvo de suas ações.

Neste sentido, a PMC/SMRH desenvolveu um sistema de capacitação dos multiplicadores para utilização do programa de computação o qual permite obtenção de dados os quais transformam-se em informações gerenciais sobre o efeito de suas ações. Ou seja, o programa monitora os acessos por abrangência e frequência os produtos de gestão do conhecimento por eles divulgados.

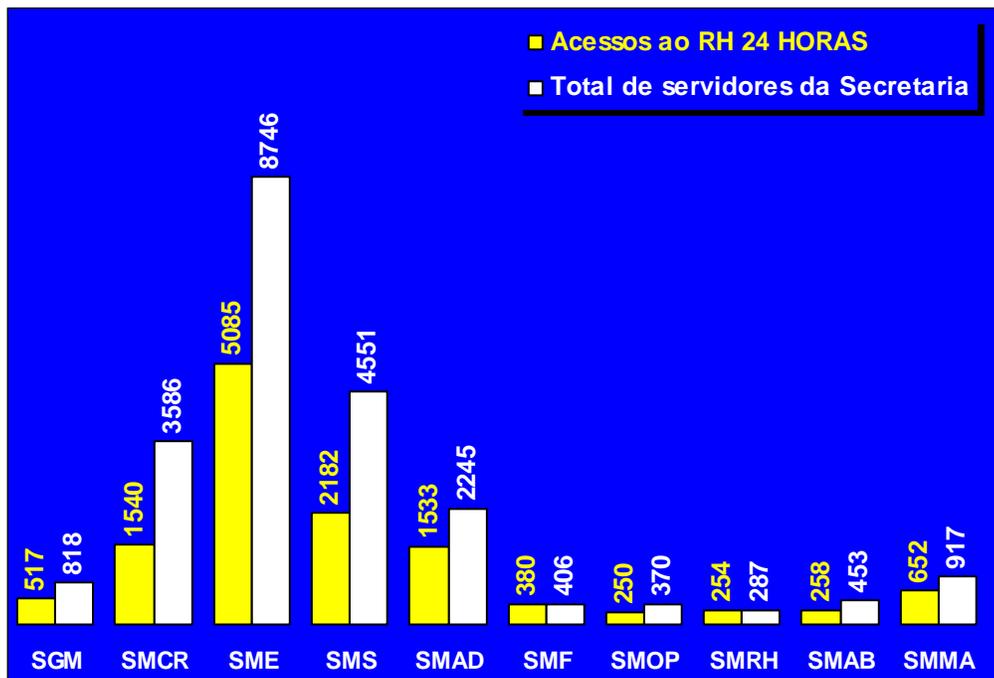
Este sistema permite avaliar como os servidores estão buscando informações de seu interesse nas diversas secretarias. A avaliação dos dados obtidos permite identificar de forma segmentada de como esta a inclusão digital dos servidores da PMC e de suas participações na sociedade atual baseada na informação. Exemplificando temos o caso dos professores da rede pública, que embora ensinem, nem todos possuem acesso a informação através da Internet em seu local de trabalho, e através do monitoramento podem ser obtidas informações do acesso desses servidores aos produtos da gestão do conhecimento, independentemente da disponibilidade de recursos de informática em seu local de trabalho, procurando obtenção de informações na *Internet*, em outros lugares (residência, faróis do saber, ruas da cidadania, *lan house*, etc.)

Os indicadores geradores de conhecimentos.

Exemplos da aplicação prática de forma gráfica e seus respectivos comentários do modelo de gerenciamento realizado pela rede de multiplicadores são apresentados abaixo.

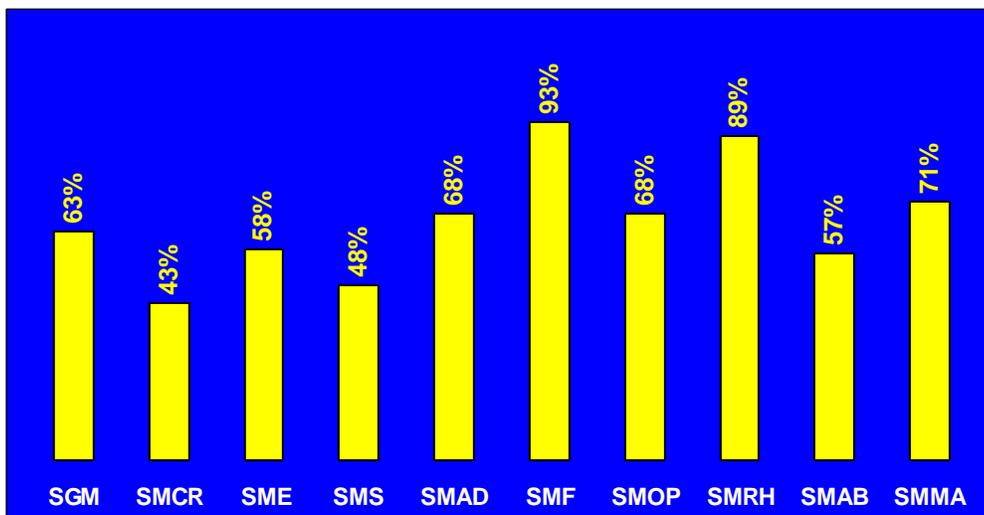
Os gráficos de 1 a 4 se referem aos resultados gerais das ações efetuadas pela SMRH, tanto indiretamente pelos departamentos – quando se trata da disponibilização de serviços pelo portal de recursos humanos de quanto pela ação direta dos multiplicadores atuando no incentivo a utilização das ferramentas disponíveis para os servidores em geral; sempre levando-se em consideração de que a construção dos conhecimentos estão vinculadas a utilização direta dos produtos de gestão do conhecimento disponibilizados na “infovia” dos recursos humanos (vide Figura 4).

Gráfico 1: Número de acessos ao RH 24 HORAS comparado ao número de servidores de cada local de trabalho / secretaria



Fonte: SMRH

Gráfico 2: Percentual de acessibilidade do RH 24 HORAS por local de trabalho / secretaria

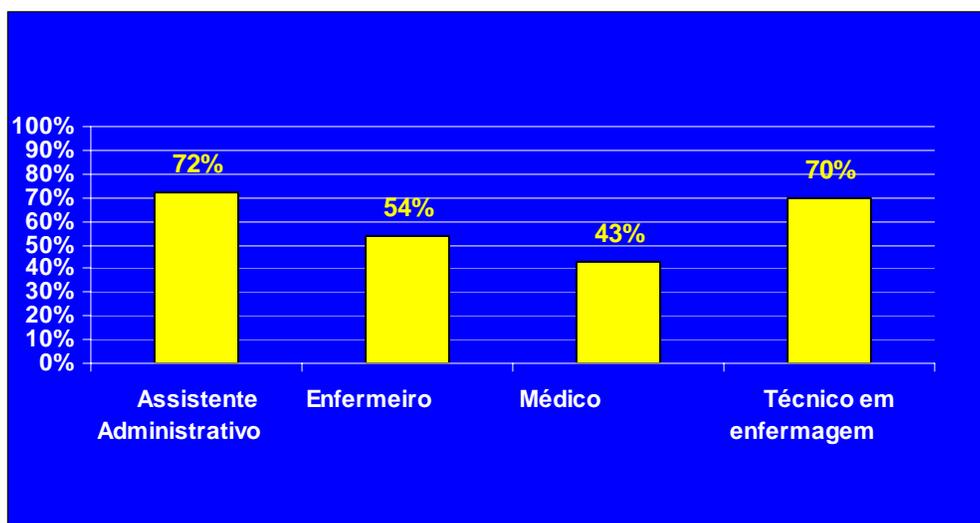


Fonte: SMRH

Os Gráficos 1 e 2 demonstram a utilização do portal RH 24 HORAS com relação ao número de servidores de cada local de trabalho / secretaria levando à análise da aceitação do produto de gestão do conhecimento junto aos usuários para que se possa, gerencialmente definir novos parâmetros de ações destinadas ao aumento da satisfação da clientela. A relação

de análise conjunta dos gráficos fica evidenciada na importância não somente de conhecimento percentualizado da abrangência dos serviços disponibilizados, mas também na quantidade numérica de servidores utilizando ativamente o produto de gestão do conhecimento informatizado. Quando lemos que 93% dos servidores da Secretaria de Finanças (SMF) está conectado aos serviços da SMRH, representando quase que a totalidade do seu quadro funcional, não devendo esquecer de que numericamente isso representa muito menos do que os 58% dos que atuam na Secretaria da Educação (SME) que possui um universo de 8700 servidores contra 400 da SMF. Esta análise caracteriza bem o critério analítico que se deve ter na leitura dos indicadores.

Gráfico 3: Percentual de utilização dos serviços do RH 24 HORAS na secretaria da saúde por carreiras diferenciadas

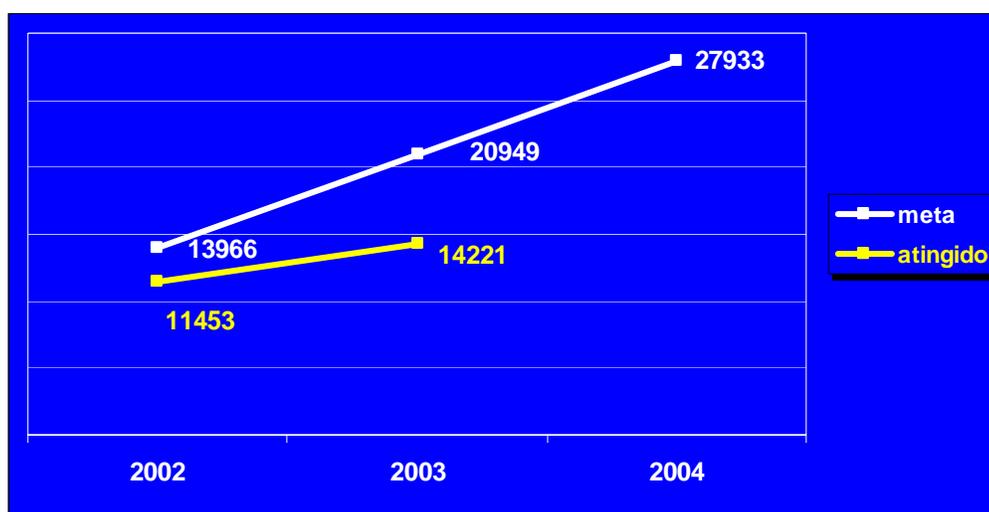


Fonte: SMRH

A leitura do Gráfico 3, resultante da segmentação da Secretaria da Saúde pelos serviços de maior relevância do seu quadro funcional, nos indica que, embora pertencendo a mesma área de atuação e com a mesma capacidade de disponibilização de infra-estrutura digital, a utilização dos serviços ofertados via *on line* se distribui de maneira desigual pelo universo de servidores; demonstrando não somente o raio de abrangência local mas qual o tipo de servidores que deverão ser abordados com metodologias específicas de incentivo ao uso do produto de gestão do conhecimento, concorrendo assim, para definições acertadas de investimentos no aumento da satisfação e qualidade de vida da totalidade dos servidores da prefeitura, quando pensamos, por exemplo no tipo de abordagem lingüística e semiótica, via

internet, dos diferentes assuntos com respeito aos recursos humanos da instituição, bem como fornecendo dados para priorização das ações gerenciais a serem definidas. Neste exemplo típico o grupo de gestão trabalha os dados obtidos de forma segmentada e define ações específicas para cada segmento, os quais são realizados pelos multiplicadores da rede. Neste caso específico da Secretaria Municipal da Saúde, após implantação do produto de Gestão do Conhecimento denominado Enciclopédia de Talentos promoveu por iniciativa própria a sua “Semana de Talentos”

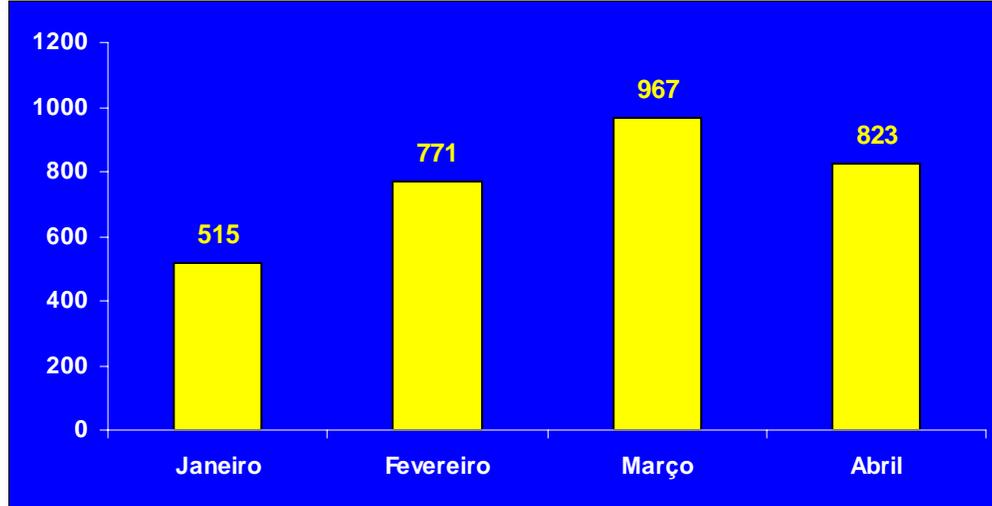
Gráfico 4: Meta esperada e meta alcançada de abrangência do RH 24 HORAS



Fonte: SMRH

O Gráfico 4 nos apresenta a relação entre as metas estabelecidas para cada período até o atingimento da abrangência da totalidade dos servidores da PMC, demonstrando que a ação dos multiplicadores no estímulo a utilização dos serviços via *on line* de recursos humanos deve ser intensificada, ainda que os resultados estejam caminhando paralelamente no sentido das metas estrategicamente pré estabelecidas.

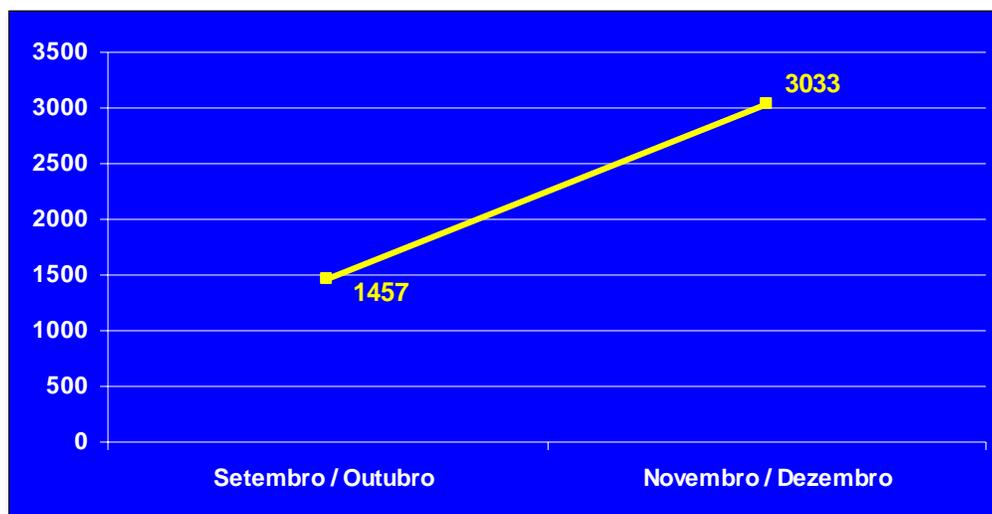
Gráfico 5: Acessos por abrangência mensal para solicitação do serviço de declaração de rendimentos anual para declaração de imposto de renda



Fonte: SMRH

A ação realizada com relação ao serviço de disponibilização via *on line* da declaração de rendimentos anual para cálculo de imposto de renda pessoal iniciou-se do estudo do percentual de servidores com necessidade real do serviço. Dos mais de 27.000 servidores, apenas 19% são considerados como população alvo (correspondendo aos que recolhem imposto de renda aos cofres federais), sendo assim, o processo de incentivo à retirada do documento via *on line* efetivamente liberada no período de março a abril de cada ano, teve início em janeiro, com os primeiros encontros da equipe de multiplicadores com os servidores localizados após rastreio segmentado. A reação esperada foi a de que 100% dos servidores sensibilizados solicitassem a documentação via internet, com mais comodidade e segurança, porém, pela análise dos resultados do Gráfico 5 notamos que apenas 36% do total da população alvo se apropriou dessa facilidade. Um dos grandes fatores geradores de conhecimento a que podemos chegar é que os mecanismos utilizados para marketing do serviço não estão efetivamente sensibilizando a população alvo, assim, gerencialmente deverão ser adotados novos métodos de abordagem desses servidores.

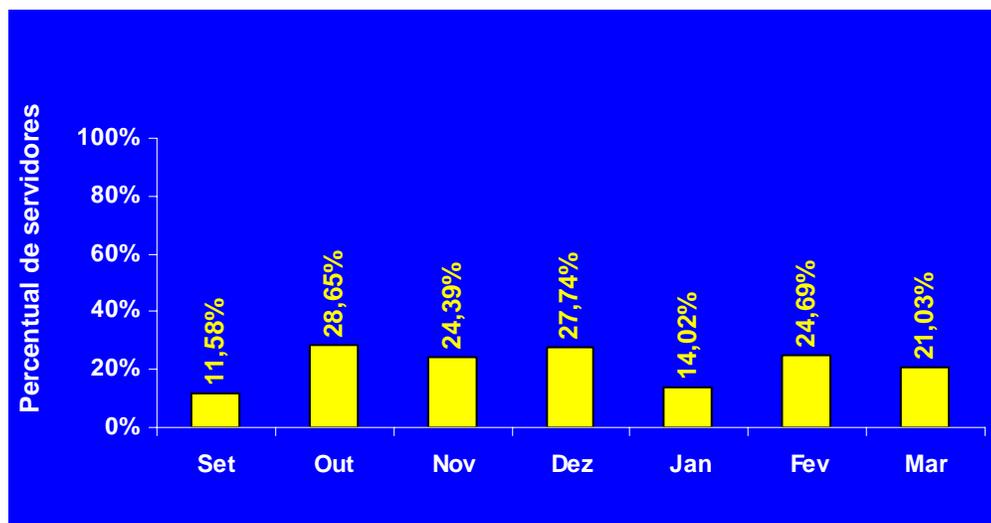
Gráfico 6: Acessos ao serviço de declaração de rendimento mensal via on line



Fonte: SMRH

Depois de determinada pela alta administração a extinção da confecção via papel da declaração de rendimento mensal dos servidores, passando o serviço a ser efetuado apenas via “on line”, a segmentação apontou como local para experimento a Secretaria da Educação, no setor administrativo, pela grande infra-estrutura de informática já existente. A ação despendida foi a eliminação da disponibilização via papel do documento aos servidores que ali se encontram lotados juntamente com o trabalho de abordagem e sensibilização dos mesmos pelos agentes multiplicadores das idéias inovadoras da SMRH. Pelo gráfico analisado, notamos o grande aumento de consultas via “on line” do serviço (aproximadamente 210%). Vale a pena ressaltar que, por irradiação, todas as outras secretarias e departamentos serão atingidos pelo mesmo benefício e que a medição e constatação crescente desta ação está relacionada ao aumento da satisfação percebida na clientela, com fatores de resposta visualizados de maneira indireta com o aumento da produtividade e bem estar do servidor que passa a atuar de maneira pró-ativa no processo de inserção e utilização plena dos seus direitos de justiça, dignidade e cidadania, junto ao seu serviço, a família e a comunidade em geral.

Gráfico 7: Comportamento de abrangência dos acessos no departamento rodoviário



Fonte: SMRH

A ação estabelecida foi a de ampliar, através de incentivo pessoal, com palestra e visitação aos servidores lotados na área dos departamentos rodoviários da prefeitura à utilização dos serviços disponibilizados via “*on line*” no portal de recursos humanos – RH 24 HORAS. Tal ação, realizada no período de setembro a outubro de 2002 fez com que os acessos aumentassem em média 10% nos meses subsequentes e, pela leitura do Gráfico 7, observa-se uma sazonalidade no mês de janeiro, quando o percentual de acessibilidade diminuiu sensivelmente, levando o corpo gerencial a se posicionar de maneira estratégica perante o fato. Embora com um pequeno aumento de 3% em relação ao índice encontrado anteriormente à ação executada, o mês de janeiro (por motivo de férias funcionais no departamento) é um período onde se deve prestar atenção às inovações empreendidas pelo perigo de incorrência na não popularização do serviço lançado nesse momento.

Este gráfico demonstra a relação causa /efeito na área da PMC que possui servidores com menor escolaridade, onde ações de conscientização e incentivo à utilização dos produtos da GC foram realizados. Neste caso específico quebrou –se o tabu na PMC de que pessoas neste estágio não pudessem ter sua inclusão na sociedade da informação.

Gráfico 8: Comportamento dos acessos ao RH 24 HORAS antes e depois da instalação de ponto de acesso na Secretaria do Meio Ambiente



Fonte: SMRH

A instalação de um ponto de acesso facilitado na Secretaria do Meio Ambiente, local de pouca disponibilidade de infra-estrutura tecnológica foi a ação dispendida juntamente com a divulgação e a sensibilização dos servidores do local pelos multiplicadores. O gráfico demonstra um sensível aumento de consultas aos serviços oferecidos pelo portal de recursos humanos. Tanto a oportunidade de “chegar mais perto do servidor” oferecendo diferentes serviços e informações básicas referentes a recursos humanos, quanto a diminuição da sensação de exclusão digital por parte de funcionários lotados em setores de trabalho menos burocratizados, consiste na metodologia dos multiplicadores em aumentar a sensação de comprometimento e cidadania com relação à PMC.

Conclusão.

Em síntese, toda a complexidade construtiva dos indicadores de gestão do conhecimento ou de geração de conhecimentos da SMRH está embasada na sua vinculação direta com as diretrizes governamentais da PMC, com o planejamento estratégico da própria Secretaria e com as ações desenvolvidas pelos departamentos de recursos humanos com seus projetos alinhados com o bem estar e qualidade de vida dos servidores municipais.

A comprovação de que cada um deles é objetivamente medidor do aumento dos conhecimentos no setor público, desde a troca de conhecimentos e informações quando do planejamento das ações, passando pela irradiação desses mesmos conhecimentos no rol de

agentes multiplicadores de inovações e chegando diretamente aos objetivos da ação, onde se tem o aumento da satisfação de cada um dos mais de 27.000 servidores envolvidos no processo de desenvolvimento e transformação de Curitiba na capital social do país.

Os gráficos apresentados como exemplos da relação entre ação e reação e o aprendizado para gerenciá-los a implantação, disseminação e utilização dos produtos de G.C, reportam uma nova realidade para os servidores da PMC, que anteriormente possuam uma atitude basicamente passiva em relação a sua vida funcional, passaram a ter uma relação de participação e cooperação tendo um comportamento de pró-atividade. O fator divisor de águas foi a disponibilização das informações funcionais de interesse dos servidores *on line* através do produto de G.C. denominado RH – 24 Horas.

A amostra da prática realizada pela SMRH / PMC apresentada neste trabalho por um pequeno conjunto de indicadores, demonstra objetivamente a relação causa/efeito. Conseqüentemente o fator de suas respostas (positivas ou negativas) comprova sua validade como indicadores de gestão do conhecimento, bem como apontam os acertos e/ou erros coletados na implantação de seus produtos.

Referências bibliográficas

- Giacomini, C. H. et al. (2001) “A qualidade de Vida do Trabalhador Municipal e a Produtividade Pública em Curitiba”. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. n.35. nov/dez.
- Gottems, C. L. et al. (2001). “Gestão compartilhada na Secretaria de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Curitiba”. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. n. 35. nov/dez.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Lacerda, A. C. de et al. (2001). *Tecnologia: estratégia para a competitividade*. São Paulo.
- Masuda, Yoneji. *A sociedade da Informação como sociedade pós-indutrial*. Rio de Janeiro: Editora Rio, 1982.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. *Criação do Conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Reich, Robert B. *O trabalho das nações: preparando-nos para o capitalismo do século 21*. São Paulo: Educator, 1994.
- Skrobot, L. C. et Zanon, E. C. (2002). “A Experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) na Construção de um Modelo de Banco de Talentos para o Setor Público”. In: *Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento*, n. 3, Anais. São Paulo.

- Sliwiany, R. M. (1997). *Sociometria – como avaliar a qualidade de vida e projetos sociais*, Vozes (ed.). Petrópolis, Rio de Janeiro, pp. 182.
- Soares, I. de O. (1996). *Sociedade da informação ou da comunicação?*. Cidade Nova (ed.), São Paulo.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Campus (ed.), Rio de Janeiro.
- Yoshii, S. H. et al. (2001). “Local Government, Local Health Promotion: The Quality of Life Program in Curitiba, Brazil”. In: *American Journal of Health Promotion* – vol.4, nº3, aug/sept.
- DM 539/1992. (1992). “Decreto Municipal”. In: *Diário Oficial dos Atos do Município de Curitiba*, n. 70, 10 de setembro.
- Giacomini, C. H. (2001). “Gestão estratégica de projetos multissetoriais integrados na Prefeitura Municipal de Curitiba”. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. n.35. nov/dez.
- Instituto Municipal de Administração Pública. (1996). *Sistema de planejamento administrativo municipal*. IMAP (ed.), Curitiba.
- LDO 10520/2002. (2002). “Lei de Diretrizes Orçamentárias”. In: *Diário Oficial dos Atos do Município de Curitiba*, n. 50, 02 de julho.
- Plano de Governo da Cidade de Curitiba 2001/2004. (2000). In: *acervo documental da Prefeitura Municipal de Curitiba*. Curitiba.