



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



**A experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba (pmc) na Implantação de
um Produto Voltado a Gestão do Conhecimento**

Nadolny, Simone Camargo

simone@smrh.curitiba.pr.gov.br

Tolentino, Elaine Cristina Zanon

simone@smrh.curitiba.pr.gov.br

Skrobot, Luiz Cláudio.

simone@smrh.curitiba.pr.gov.br

Prefeitura Municipal de Curitiba

Secretaria Municipal de Recursos Humanos,

Resumo

O Cenário atual de mercado e o ritmo acelerado de mudanças impõem certas exigências, onde a informação e o conhecimento no presente são as moedas fortes da nova economia. Assim, um grande desafio enfrentado pelas empresas, é implementar uma organização orientada para o conhecimento adotando novos modelos de gestão.

Por outro lado, o setor público é caracterizado por estruturas hierarquizadas, apresentando servidores com baixa auto-estima, onde a informação ainda é fonte de poder e não de transformação em conhecimento.

Dentro deste contexto, a Secretaria Municipal de Recursos Humanos –SMRH - Prefeitura Municipal de Curitiba – PMC – busca através da Gestão do Conhecimento –GC - estratégias para a modernização administrativa, melhoria da produtividade, transparência em seus atos e ações, aumento da auto-estima dos servidores, entre outras.

Uma das estratégias é o projeto RH-Aprender que desenvolve um sistema de GC propiciando a transformação de informação em conhecimento, pelo universo de colaboradores, mobilizando-os à participação, na consolidação de Curitiba como Capital Social.

Este trabalho tem como objetivo apresentar a experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba na implantação de um produto voltado à gestão do conhecimento, levando em consideração as principais diferenças dos aspectos de gestão de pessoas das empresas privadas e do setor público, apresentando e discutindo as dificuldades e facilidades encontradas no desenvolvimento deste processo.

Como metodologia buscou-se a coleta de materiais, como “ papers”, revistas, livros, pesquisa na internet, cursos e artigos. Realizou-se visitas à empresas, além de uma sistemática de reuniões para definição das estratégias adotadas na implantação, e uma breve demonstração do desenvolvimento e comportamento do produto considerado para este trabalho. Para colocar em prática as estratégias definidas, formou-se um grupo de multiplicadores, composta por um integrante de cada Núcleo de Recursos Humanos (núcleos de recursos humanos que abrangem todas as secretarias que compõem a PMC), este grupo após passar por um processo de treinamento e sensibilização começou a desempenhar um papel de animador e disseminador onde a sua função é a de, permanentemente, explicitar a importância da informação/conhecimento/ inteligência para o coletivo da empresa e ser um facilitador do processo de circulação da informação.

A partir do lançamento do produto puderam ser observados alguns resultados como: - a criação de movimentos diferenciados nas diversas Secretarias da Prefeitura Municipal de Curitiba; - instalação de canais de comunicação com os servidores; - instalação de canais de acesso às informações; - desenvolvimento de um trabalho a partir da segmentação do público a ser atingido entre outros.

Estes resultados serão demonstrados a partir do caso prático desenvolvido pela Secretaria Municipal de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Setor Público; Talentos.

A experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba (pmc) na Implantação de um Produto Voltado a Gestão do Conhecimento

1 - Introdução

O Cenário atual de mercado e o ritmo acelerado de mudanças impõem certas exigências, onde a informação e o conhecimento no presente são as moedas fortes da nova economia. Assim, um grande desafio enfrentado pelas empresas, é implementar uma organização orientada para o conhecimento adotando novos modelos de gestão.

Por outro lado, o setor público é caracterizado por estruturas hierarquizadas, apresentando servidores com baixa auto-estima, onde a informação ainda é fonte de poder e não de transformação em conhecimento.

A Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) vem trabalhando desde 1997 na consolidação de um modelo de gestão que tem como pressuposto o desenvolvimento de Curitiba como a “Capital Social” do país. Este modelo tem como base uma relação direta com a comunidade e como valor maior à valorização de seus servidores para consolidação de sua proposta.

Dentro deste contexto, o Prefeito e sua equipe de trabalho, através de pesquisas realizadas em todas as regiões da cidade, definiram doze grande projetos, denominados projetos âncoras”, para atender as demandas da sociedade curitibana. Um dos projetos é o Projeto Aprender o qual visa a criação de novos ambientes reais e virtuais de aprendizagem na cidade, estabelecendo uma rede de colaboração que permite gerar mais oportunidades de construção do conhecimento, através da educação formal, informal e continuada, contribuindo para o desenvolvimento social de forma permanente e em condições sustentáveis. Seu objetivo é reduzir o analfabetismo na cidade de Curitiba, democratizar as oportunidades de acesso à informação e a construção do conhecimento por meio de tecnologias disponíveis.

Nesta direção, a Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH) vem atuando como órgão que desenvolve e implanta políticas que visem incutir nos servidores da PMC o seu papel social como agente de transformação, tendo-se a consciência de que as pessoas são o principal diferencial das organizações, uma vez que são elas que possuem e geram conhecimento. Dessa forma, o desafio enfrentado pela PMC é fazer com que seus servidores compartilhem seus conhecimentos, contribuindo para obtenção dos resultados esperados em seus projetos estratégicos.

A partir de sua “Doutrina Estratégica” vinculadas às estratégias da PMC, a SMRH criou dois subprojetos do projeto “Aprender”: o projeto “Aprender para o Servidor da Prefeitura Municipal de Curitiba” e o projeto “RH-Aprender”, também destinado aos servidores e que busca desenvolver um sistema de gestão do conhecimento que propicie a transformação de informação em conhecimento, pelo universo de colaboradores, mobilizando-os à participação na mudança de Curitiba como “Capital Social”.

Este trabalho tem como objetivo apresentar a experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba na implantação de um produto voltado à gestão do conhecimento, levando em consideração as principais diferenças dos aspectos de gestão de pessoas das empresas privadas e do setor público, apresentando e discutindo as dificuldades e facilidades encontradas no desenvolvimento deste processo.

A partir do lançamento do produto puderam ser observados alguns resultados como: a criação de movimentos diferenciados nas diversas Secretarias da Prefeitura Municipal de Curitiba; a instalação de canais de comunicação com os servidores; a instalação de canais de acesso às informações; a inclusão digital do servidores; e o desenvolvimento de um trabalho a partir da segmentação do público a ser atingido, entre outros.

Estes resultados serão demonstrados a partir do caso prático desenvolvido pela Secretaria Municipal de Recursos Humanos, na criação, implantação e acompanhamento da Enciclopédia de Talentos.

2. Projeto RH Aprender

O projeto RH Aprender, um dos subprojetos do projeto âncora Aprender, do Plano de Governo, é destinado aos servidores da PMC, buscando desenvolver um sistema de Gestão do Conhecimento.

Neste sentido, partiu para a quebra do paradigma onde os servidores tinham grandes dificuldades de obtenção de informações oriundas da SMRH, devido à sua centralização em pessoas ou processos burocratizados. Naturalmente, esta forma antiga de atuação da SMRH ocasionava grande desgaste da sua imagem junto aos servidores. A partir deste novo propósito, que visa transparência e compartilhamento de informações e conhecimentos, buscou-se definir um grupo de trabalho para desenvolver este projeto, constituídos de forma matricial, com características semelhantes a de uma “ Holding”. Cada um com seus objetivos específicos definidos, mas seguindo um só norte.

1) **Pesquisa e Desenvolvimento** - Pesquisar inovações na área de gestão de conhecimento que possam ser adaptadas e desenvolvidas na PMC mantendo todas as suas práticas atualizadas.

2) **Tecnologia** - Implementar um sistema da tecnologia da informação voltado à gestão do conhecimento que disponibilize informações através de seus diversos aplicativos compartilhados

3) **Pessoas** –Desenvolver produtos e processos para criar um ambiente de aprendizado e compartilhamento do conhecimento, levando em conta o atendimento aos anseios das pessoas.

4) **Gestão** - Propiciar aos colaboradores da PMC meios que possibilitem atuarem como agentes de criação de soluções para a transformação de Curitiba na Capital Social.

A partir do trabalho destas quatro equipes surgiram os primeiros produtos a serem utilizados para implantação da Gestão do Conhecimento, entre eles destacamos: “RH 24 Horas”, “Enciclopédia de Talentos”, “Banco de Idéias”, “Biblioteca Virtual” e “Servidor Professor”.

Dentre esses produtos escolheu-se para apresentação neste artigo a Enciclopédia de Talentos, produto que apresentamos neste artigo, é um conceito inovador de banco de talentos voltado ao setor público, o qual leva em conta a cultura e valores da organização, visando elevar a auto-estima e o comprometimento dos servidores, uma vez que seus talentos passarão a ser reconhecidos e valorizados pela organização, contribuindo dessa forma para que estes participem da consolidação dos objetivos estratégicos da PMC.

3. Metodologia de desenvolvimento da “Enciclopédia de Talentos”

Como metodologia utilizada para o desenvolvimento da “Enciclopédia de Talentos”, formou-se uma equipe matricial (equipe constituída por servidores das diversas diretorias e dos núcleos setoriais), sendo a sua adesão realizada de forma espontânea a partir de uma apresentação do projeto “RH-Aprender” aos servidores da SMRH. A equipe então formada por sete funcionários, que no início do desenvolvimento deste produto, tinham pouca ou nenhuma informação sobre como desenvolver um modelo inovador de banco de talentos, que tivesse êxito no setor público e que levasse em conta as particularidades deste setor, além disso, era um grupo de pessoas voltadas exclusivamente para atividades rotineiras, e que se viram diante de um desafio, gerando medo e incerteza em assumir o novo.

Com o desenvolvimento do trabalho, estas pessoas passaram a descobrir seus talentos “adormecidos”, e começaram a acreditar que realmente eram capazes de fazer algo maior em prol da organização.

Para desenvolvimento do produto buscou-se a coleta de material publicado sobre Banco de Talentos, através de “papers”, revistas, livros, pesquisa na “internet”, cursos e artigos. Um dos artigos analisados é o que relata o caso da Xerox, a qual disponibiliza através do sistema de “Páginas Amarelas” diversas informações sobre seus funcionários. “...uma lista de páginas amarelas dos funcionários que contém informações sobre 10 mil profissionais da empresa e permite que qualquer um saiba quem sabe o que.” (HSM Management, n. 22, 2000, p.56). Estes materiais foram selecionados e analisados criticamente em reuniões semanais pela equipe constituída.

Nestas reuniões chegou-se a conclusão da importância de se conhecer na prática o funcionamento destes bancos de talentos pesquisados, para isso, a equipe optou por realizar visitas às empresas detentoras dessa ferramenta. Participaram destas visitas os integrantes da equipe, sendo que seu coordenador participava de todas elas, havendo um revezamento entre os demais integrantes da equipe. A cada visita quatro servidores eram designados para sua realização. Como resultado destas visitas, os integrantes da equipe antes voltados somente para dentro da organização, passaram a voltar sua visão para fora. No início essas visitas eram “dolorosas” para estas pessoas que nunca haviam realizado este tipo de trabalho, mas a medida que as visitas foram acontecendo, os integrantes da equipe foram se desenvolvendo e as visitas passaram a ser algo agradável, contribuindo para o crescimento profissional da equipe.

Após cada visita, a equipe reunia-se para reflexão sobre o modelo apresentado pela empresa visitada, analisando suas vantagens e desvantagens tendo como pano de fundo a realidade da PMC.

Com o material levantado nestas reflexões, o coordenador da equipe reunia-se com o coordenador geral do projeto e os três coordenadores das demais áreas que compõem o projeto “RH-Aprender” (Gestão, Tecnologia e Pesquisa e Desenvolvimento) para análise crítica dos resultados obtidos e para definição do que poderia ser adaptado ao modelo que se pretendia implantar na PMC.

Finalizado o trabalho de pesquisa, a equipe desenvolveu uma proposta de modelo de banco de talentos que foi submetida à alta direção da SMRH para uma análise crítica. Com a consolidação do modelo pela alta direção, o modelo (software) foi desenvolvido pela equipe de Tecnologia do projeto “RH-Aprender” e implantado como piloto na SMRH, para que fosse

testado pelos servidores dessa secretaria, de forma que possíveis falhas pudessem ser corrigidas. Uma vez consolidado, o modelo proposto vem sendo estendido gradativamente às demais secretarias da PMC, através de ações de marketing desenvolvidas pelo grupo de Gestão.

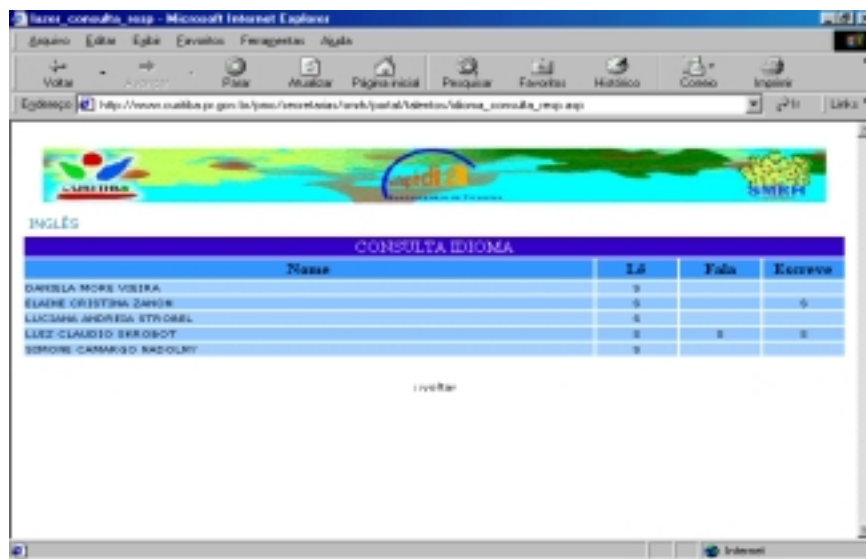
4. A “Enciclopédia de Talentos”

Após a realização de todas as etapas do processo descrito como metodologia utilizada, a equipe chegou à conclusão que deveria desenvolver algo diferente e inovador em se tratando de um modelo de banco de talentos, optando assim pelo desenvolvimento de um modelo próprio para a PMC, que levasse em conta as particularidades do setor público, setor este caracterizado por apresentar elevada rigidez na mobilidade de pessoal, e que fosse composto por outras informações interessantes aos servidores, preferencialmente àquelas que não se referem ao perfil profissional específico de cada cargo, não sendo utilizados dados existentes no banco de dados de recursos humanos da PMC (DRUCKER, 1997).

Dentro deste contexto foi criada a “Enciclopédia de Talentos” a qual foi estruturada em cinco partes: Talentos, Cursos, Classificados, “Chat” e Fóruns.

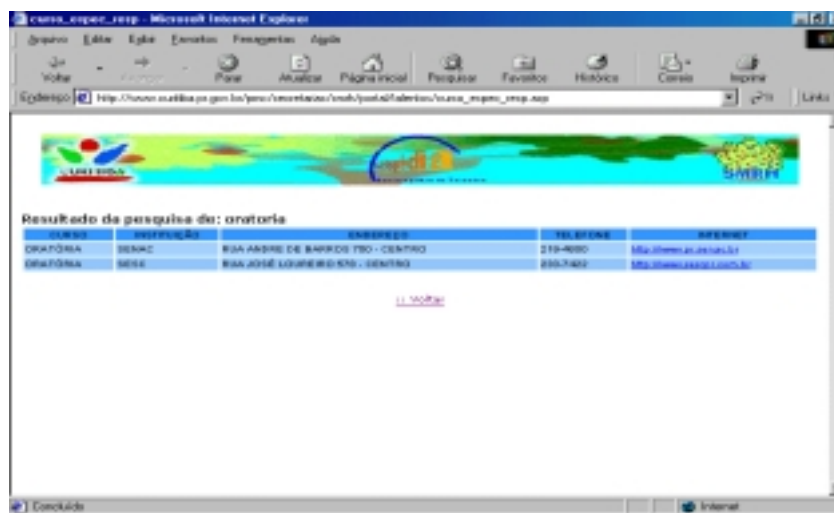
Na opção “Talentos”, ocorre o autocadastramento de habilidades e competências individuais nas diversas áreas do conhecimento e o compartilhamento de habilidades e competências entre todos os servidores. O servidor pode cadastrar suas informações ou consultar informações de outros servidores cadastrados quanto aos seguintes dados: cursos realizados, conhecimentos em informática e nível de conhecimento (básico, médio e avançado), idiomas (lê, fala, traduz), lazer (aprender, ensinar, praticar, mostrar) e um pequeno relato das experiências profissionais de destaque.

FIGURA 1 – Tela da opção Talentos/Consultas/Idiomas/Inglês



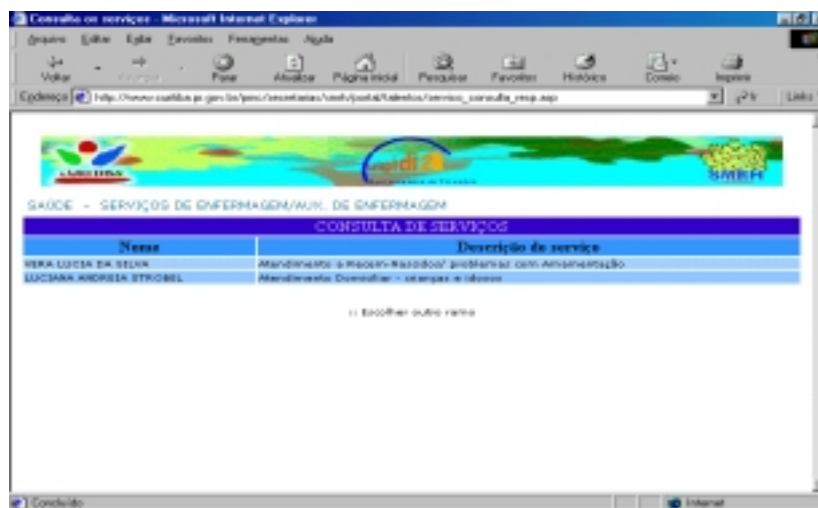
Dentro da opção “Cursos”, o servidor encontra uma relação de cursos com os locais onde são disponibilizados, endereço, telefone e endereço eletrônico para link com a instituição de ensino, visando a autocapacitação e desenvolvimento dos seus talentos. Além da relação de todos os cursos, o servidor pode optar pela pesquisa a um curso específico, cadastrar os cursos que tem interesse em realizar e ainda, disponibilizar informações sobre cursos para todos os servidores.

FIGURA 2 – Tela da opção Cursos/Consulta/Curso específico



No “Classificados”, o servidor encontra um cadastro de serviços formado pelas atividades desenvolvidas pelos servidores fora do ambiente de trabalho, podendo desta forma, valorizar o trabalho desenvolvido por seus colegas de trabalho e fazer sua avaliação sobre o serviço prestado.

FIGURA 3 – Tela da opção Classificados/Consulta/Saúde/Serviços de Enfermagem/Auxiliar de Enfermagem.



No “Chat”, o servidor tem disponíveis salas de bate-papo sobre diversos assuntos, como: informática, culinária, recursos humanos, esportes, saúde, etc, podendo assim compartilhar suas informações.

A opção “Fóruns” é um local onde o servidor pode sanar suas dúvidas sobre assuntos como os relatados na opção “Chat”. A dúvida do servidor é registrada no “Fórum” e qualquer servidor pode respondê-la. Dessa forma, o servidor acaba economizando tempo, pois não precisará realizar toda uma pesquisa para solucionar sua dúvida.

podem definir o sucesso ou fracasso de um produto lançado ou do próprio projeto. Isto porque de nada adianta pesquisar e desenvolver novos produtos se não houver um trabalho de lançamento, motivação e monitoramento da utilização desses produtos.

É de responsabilidade deste grupo conhecer o perfil de cada um dos diferentes grupos existentes entre os 27.000 servidores. Este conhecimento faz com que a SMRH esteja o mais próximo possível de seus clientes ouvindo-os, atendendo-os em suas necessidades e divulgando as informações de acordo com o interesse de cada grupo de servidores, constituindo-se um processo de segmentação.

Além da segmentação o grupo de gestão é responsável pelo incentivo à motivação do servidor, pois é necessário que o desejo de utilização dos produtos de Gestão do Conhecimento desperte nos servidores. Essa filosofia adotada parte da premissa amplamente apontada na literatura, a qual enfatiza a possibilidade de disponibilizar informações, mas geração de conhecimento é uma opção pessoal / coletiva. Para tal, os servidores deverão estar permanentemente motivados (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Assim, após a conclusão do produto “Enciclopédia de Talentos”, foi oficializado seu lançamento em reunião do corpo gerencial da SMRH, visando o comprometimento dos mesmos com o sucesso do produto.

A partir do lançamento do produto, a equipe de Gestão passou a realizar a sua divulgação. Inicialmente, foi feita uma campanha de pré-lançamento através da “intranet”, onde mensagens foram enviadas no intuito de despertar a curiosidade quanto ao produto que seria lançado. Estas mensagens foram veiculadas semanalmente, com antecedência de um mês do lançamento, atingindo 90% dos servidores da SMRH. Foram também enviadas malas diretas personalizadas, atingindo 100% dos servidores da secretaria.

A equipe de Gestão a partir do grupo a ela vinculado chamado “multiplicadores”, o qual é formado por um integrante de cada Núcleo de Recursos Humanos (núcleos de recursos humanos que abrangem todas as secretarias que compõem a PMC). A este grupo foi delegada a responsabilidade pela operacionalização das estratégias definidas para divulgação dos produtos em seu próprio núcleo e também a criação de uma rede de multiplicadores na Secretaria onde atua, de forma que as informações sejam disseminadas em todas as unidades. Após o lançamento na reunião do corpo gerencial, houve uma apresentação e discussão das estratégias de implantação da “Enciclopédia de Talentos” aos multiplicadores a fim de que os mesmos tivessem condições de apresentá-la e divulgá-la em cada Núcleo de Recursos

Humanos. A divulgação feita na SMRH pelos multiplicadores foi do tipo “corpo a corpo”, atingindo 100% dos servidores da secretaria.

Coube também aos multiplicadores o papel de realimentação de informações sobre o grau de interesse dos servidores e possíveis sugestões que deveriam ser acrescentadas no modelo desenvolvido. Dessa forma, após a divulgação foi elaborado um relatório por cada multiplicador fornecendo dados e sugestões sobre o desempenho da “Enciclopédia de Talentos”, o qual serviu de base para as equipes de Pessoas e Tecnologia analisarem o produto e fazerem as possíveis alterações, bem como proceder o esclarecimento ao grupo de multiplicadores a razão de determinadas alterações não serem passíveis de implementação.

Além da divulgação “corpo a corpo”, nos eventos semanais realizados pelo corpo gerencial da SMRH, para reflexões sobre os objetivos estratégicos da secretaria, houve a apresentação da “Enciclopédia de Talentos” visando a compreensão do produto por parte dos servidores.

Após a experiência piloto na SMRH, a “Enciclopédia de Talentos” foi lançada na Secretaria Municipal de Saúde (SMS), exemplo apresentado neste trabalho. Para implantação e divulgação, primeiramente foi realizada uma apresentação junto à alta direção da SMS, após essa apresentação foi definido em conjunto as estratégias de implantação do produto. O segundo passo foi à apresentação da “Enciclopédia de Talentos” em um evento realizado pela SMS, com abrangência em torno de 2.500 servidores, com a distribuição de folders e a disponibilização de quiosques para acesso ao produto. A partir desse momento as ações de divulgação, acompanhamento e monitoramento do produto ficou a cargo do multiplicador dessa Secretaria, que faz o gerenciamento das ações de causa x efeito por meio de indicadores global ou por unidades da Secretaria.

O conjunto de estratégias adotadas para implantação da “Enciclopédia de Talentos” na PMC, será sempre definida em conjunto com a secretaria envolvida. O grupo de gestão da SMRH adotará as linhas de ação definidas por cada uma das secretarias da PMC. Ao adotar este procedimento, busca-se a efetiva participação das secretarias, na expectativa de que venham a se comprometer não somente com o processo de implantação do produto, mas principalmente para que a gestão do conhecimento aconteça na PMC como um todo.

Gradativamente a “Enciclopédia de Talentos” está sendo estendida à outras secretarias da PMC, atendendo as particularidades de cada uma. Esta extensão tem a expectativa de que a aceitação deste produto, pelos servidores das secretarias já implantadas, ocasionem um

processo de divulgação do tipo “corpo a corpo”, gerando um sinergismo entre todos os agentes da PMC.

Naturalmente, que ações de marketing interno deverão acontecer de forma permanente para a efetiva consolidação deste produto da gestão do conhecimento.

Neste sentido são realizadas reuniões com os multiplicadores para compartilhar e validar ações desenvolvidas nas diferentes Secretarias.

6. Resultados

Após o trabalho de divulgação, implantação, acompanhamento e monitoramento da “Enciclopédia de Talentos” de forma piloto na SMRH, no exemplo apresentado da SMS e no trabalho desenvolvido pelos multiplicadores, através da realização de campanhas de divulgação do tipo “corpo a corpo” em cada núcleo de recursos humanos e departamentos da SMRH e SMS, os resultados alcançados são animadores, uma vez que a aceitação tem sido ampla por todos os servidores para os quais foi apresentada, gerando exemplos concretos de utilização do produto, conforme segue:

1. Exemplos de talentos reconhecidos pelos próprios servidores e que passaram a serem valorizados também pela PMC, a partir do momento que foram disponibilizados e tornados conhecidos por toda a instituição.

- servidor que disponibilizou seu talento como fotógrafo, sendo utilizado em diversos eventos realizados pela SMRH;

- servidores que disponibilizaram seus talentos na área de informática, sendo utilizados em diversas situações, quer seja como instrutores nos treinamentos realizados “in job” pela SMRH ou como equipe de apoio técnico;

- servidor que disponibilizou seu conhecimento em língua estrangeira, sendo utilizado para ajudar nas traduções e redações de trabalhos desenvolvidos na SMRH;

2. Para avaliar o desempenho dos produtos que estão sendo lançados pela equipe do projeto “RH-Aprender”, o grupo de Gestão desenvolveu um Sistema de Monitoramento, através de um contador de acessos existente no seu portal “RH 24 Horas”. Este gerenciamento sistemático permite obter informações sobre a quantidade de servidores que estão acessando os produtos, seja de forma diária, semanal ou mensal, por unidade de trabalho, por cargo, por serviço disponível, grupo de interesses, etc. Dessa forma, pode-se avaliar a efetividade das ações que estão sendo realizadas, sendo possível identificar as falhas e tomar ações corretivas.

Este processo encontra-se descrito no artigo “O caso da gestão do conhecimento na PMC e o monitoramento de indicadores gerenciais” apresentado para este evento.

3. Com dois meses de lançamento da Enciclopédia de Talentos 18% do total de servidores da SMRH (240) já haviam acessado a mesma, esse resultado é considerado extremamente satisfatório, uma vez que a participação é espontânea e uma mudança cultural e de trabalho são processos lentos e gradativos, dependendo este produto dessa mudança. De maneira similar, o monitoramento será realizado nas demais secretarias, porém levando-se em conta as estratégias adotadas por cada uma delas.

4. É muito positivo também o “efeito cascata” criado a partir dos multiplicadores, pois ele permite a extensão da divulgação em um curto espaço de tempo a todos os servidores de uma secretaria.

5. A flexibilidade que o produto tem para adaptar-se à realidade de cada secretaria é de fundamental importância, uma vez que este produto foi totalmente desenvolvido por servidores da SMRH.

6. É importante citar também o processo sinérgico que vem acontecendo em toda a PMC, aonde, a administração indireta vem manifestando interesse na utilização da “Enciclopédia de Talentos”, após conhecerem as potencialidades e as utilidades deste produto para suas entidades.

7. Por meio do Fórum Nacional de Secretarias de Administração das Capitais, onde os secretários de administração e recursos humanos discutem sobre a excelência da gestão pública, algumas capitais brasileiras vem também manifestando interesse em implantar um produto similar ao da “Enciclopédia de Talentos”.

Esses resultados são animadores, levando a crer que a gestão do conhecimento será uma realidade muito breve na PMC, e que a “Enciclopédia de Talentos” certamente será uma de suas ferramentas fundamentais.

7. Comentários Finais

Embora este “paper” tenha apresentado a experiência da construção, implementação e monitoramento de um dos produtos de gestão do conhecimento da PMC/SMRH, sua sustentação se deu pelo estudo teórico dos principais autores desta área. Devendo ser destacados Nonaka e Takeuchi, Yoneji Masuda, Thomas A. Stewart, Karl Erik Sveiby e José Cláudio C. Terra e Ken Starkey, entre outros, além do relato de experiências de instituições

que implantaram gestão do conhecimento. A conclusão desses estudos nos levou a construir um produto diferenciado dos apresentados, dado as características peculiares do setor público. No caso específico da Enciclopédia de Talentos este produto diferenciou-se do encontrado na literatura com nome de páginas amarelas, o qual leva em consideração o cadastro de seus recursos humanos e tem um caráter fundamentalmente profissional, enquanto que a Enciclopédia de Talentos necessita da vontade das pessoas em disponibilizar seus talentos. Naturalmente que neste modelo a motivação de participação é independente da instituição e sim de cada servidor e requer uma ação de gerenciamento do produto muito efetiva junto ao público alvo.

É importante ressaltar que todo o trabalho desenvolvido para elaboração deste modelo inovador de banco de talentos para o setor público foi feito através dos próprios talentos existentes na secretaria, e até o momento não foi feito nenhum investimento em termos de consultoria, “softwares” e material de divulgação. Os talentos foram desenvolvidos por iniciativa individual dos servidores, sem o apoio financeiro da SMRH.

Comprovou-se durante a implantação da “Enciclopédia de Talentos”, que a motivação dos servidores é fundamental, pois quanto mais os servidores se sentirem motivados a compartilhar seus conhecimentos e disponibilizar seus talentos aos outros servidores e a PMC, uma maior quantidade de dados estarão armazenados na “Enciclopédia de Talentos” e disponibilizados a todos os servidores da instituição. Essa motivação é decisiva para a obtenção dos resultados alcançados, pois motivado por fazer o que gosta, esse novo servidor passa a se comprometer em fazer aquilo que sabe e gosta de fazer, contribuindo para que as práticas da gestão do conhecimento sejam difundidas em toda a PMC.

Ressalta-se ainda, que a simples compra de produtos prontos encontrados no mercado não é suficiente, no entender dos autores, para o sucesso da implantação das práticas de gestão do conhecimento. Considera-se de fundamental importância o instinto empreendedor que os servidores da SMRH possuem, a persistência e a existência de uma equipe técnico/gerencial da instituição, motivadas no papel de agentes de transformação na mudança da realidade do setor público, através da gestão do conhecimento como elemento estratégico.

A utilização de produtos do tipo “Enciclopédia de Talentos” gerenciados adequadamente, serão elementos de constituição fundamental para que a gestão do conhecimento aconteça de forma efetiva dentro de um setor complexo como o público.

Referências Bibliográficas

- Filho, Jayme Teixeira (2000). “Gerenciando Conhecimento” Editora Senac – Rio de Janeiro - RJ.
- Klein, David A. A (1998). “Gestão Estratégica do Capital Intelectual” - Editora Qualitymark - Rio de Janeiro - RJ.
- Chiavenato, I. (1999) “Gestão de Pessoas” Editora Campus - Rio de Janeiro - RJ.
- Drucker, P.F. (1997) “Administração de Organizações sem Fins Lucrativos” 4ª edição, Livraria Pioneira - São Paulo - SP.
- Fleury, O. J. (2001) “Gestão Estratégica do Conhecimento” Editora Atlas - São Paulo - SP.
- Gurjão, Pedro (1996) “Banco de Potenciais Humanos: Gestão Estratégica de RH” Editora Gente - São Paulo - SP.
- Masuda, Yoneji – (1982) “A sociedade da Informação como sociedade pós-industrial” Editora Rio – Rio de Janeiro – RJ.
- Mazzonetto, D.S. (1984) “Psicologia para Administradores” Faculdade Tuiuti - Curitiba-PR.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka – (1997) “Criação do Conhecimento na Empresa” Editora Campus – Rio de Janeiro - RJ
- Parker, G.M. (1995) “O Poder das Equipes” Editora Campus - Rio de Janeiro - RJ.
- Starkey, Ken (1997) “Como as Organizações Aprendem” Editora Futura – São Paulo - SP
- Stewart, Thomas A. (1998) “Capital Intelectual” Editora Campus - Rio de Janeiro – RJ
- Sveiby, Karl Erik (1998) “A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento” Editora Campus – Rio de Janeiro – RJ
- Terra, José C. C. (2000) “Gestão do Conhecimento” Editora Negócio – São Paulo - SP
- Ulrich, D. (2000) “ Recursos Humanos Estratégicos” Editora Futura - São Paulo - SP.
- Planejamento Estratégico Secretaria Municipal de Recursos Humanos – (2001).
- Plano de Governo – (2001-2004) Prefeitura Municipal de Curitiba – Gestão Cássio Taniguchi.
- Gestão do Conhecimento, Um novo caminho [HSM Management] n. 22, set/out 2000.