



Sefaz-TO

Desenvolvimento de Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa

Síntese do Modelo de GCE
01 de Agosto de 2019

Beto do Valle

METODOLOGIA
impact

Sumário

Este documento é parte integrante do projeto de **Desenvolvimento de Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa** para a Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado do Tocantins, facilitado pelo consultor Beto do Valle [Roberto do Valle Jr.] com metodologia da Impakt Consultoria e contando com o apoio das diretorias Administrativa e Financeira e da Escola Fazendária.

- Visão Geral do Projeto
- Direcionamento e Governança de GCE
- Processos, Fluxos e Práticas de GCE
- Implantação, Evolução e Gestão da Mudança

Sumário

- **Visão Geral do Projeto**
- Direcionamento e Governança de GCE
- Processos, Fluxos e Práticas de GCE
- Implantação, Evolução e Gestão da Mudança

Objetivos do Projeto

Objetivo Geral

- Desenvolver um Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa



Objetivos Específicos

- Promover uma **visão compartilhada** sobre o papel do conhecimento organizacional e das competências individuais na estratégia da Organização;
- Mapear os **conhecimentos críticos** para o negócio no curto e longo prazos de forma alinhada com o **modelo de competências** existente;
- Desenvolver um **modelo** e uma **estratégia integrados de gestão do conhecimento e educação corporativa**, conectando conhecimentos e competências;
- Definir e articular os **mecanismos, práticas e ferramentas de gestão integrada de GC e EC**, conectando-os às atividades do negócio e definindo indicadores para avaliar seu desempenho e nortear sua evolução;
- Apoiar e direcionar a **implantação do Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa**, contemplando **iniciativas catalisadoras da mudança, capacitação das equipes e acompanhamento consultivo**.



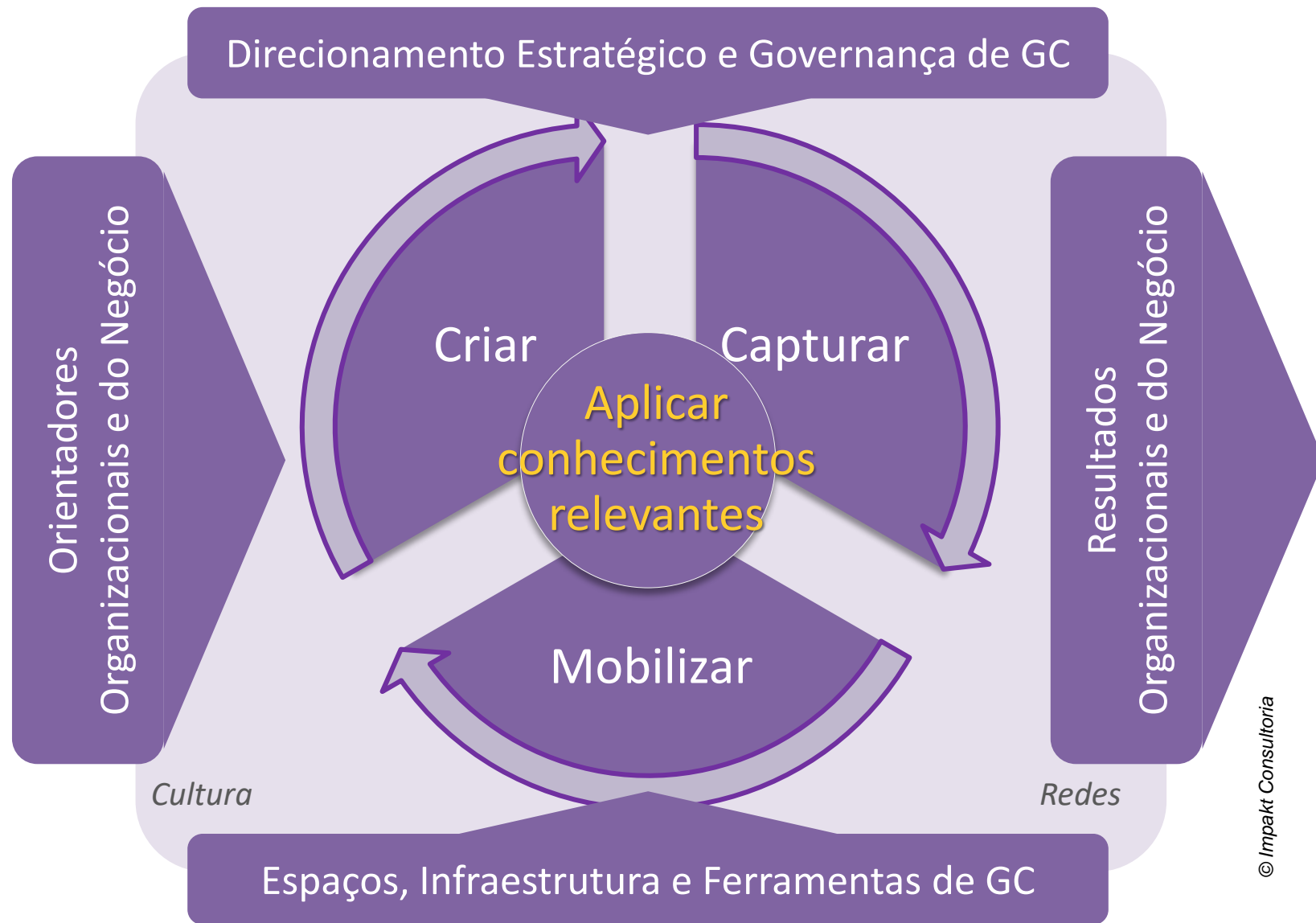
Desenvolvimento de Modelo Integrado de GC e EC



Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa integrados como uma capacidade organizacional

A gestão do conhecimento e da educação deve estar orientada para a **geração de resultados de curto e longo prazo para o negócio**, o que depende diretamente da capacidade da organização de **capturar e aplicar conhecimentos qualificados de forma participativa e dinâmica**.

A metodologia Impakt adotada desenvolve os elementos-chave do modelo de gestão do conhecimento de forma **integrada à dinâmica do negócio**, contemplando a aprendizagem, a inovação e o desempenho individual e organizacional. **Gestão do conhecimento e educação corporativa ganham sinergia e efetividade**.



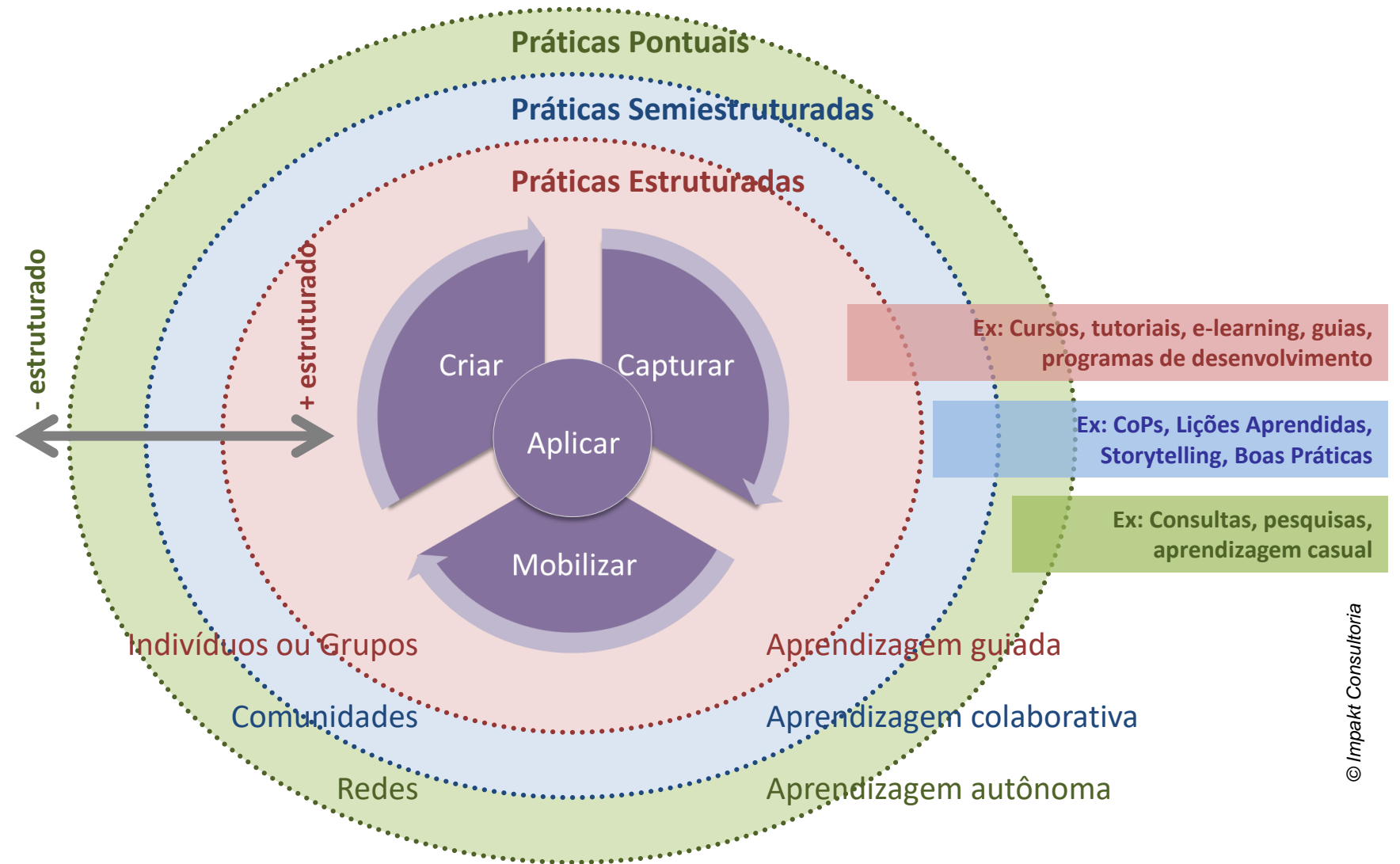
© Impakt Consultoria

Aprendizagem, Colaboração e Educação Integrados

A **integração** entre gestão do conhecimento e educação corporativa fica mais clara quando consideramos os **diferentes graus de estruturação** do fluxo do conhecimento.

As práticas mais estruturadas de aprendizagem são normalmente responsabilidade da **educação corporativa**, enquanto as práticas semiestruturadas ou autônomas são normalmente complementares e associadas à **gestão do conhecimento**.

Neste Modelo buscamos articular e integrar todas elas.



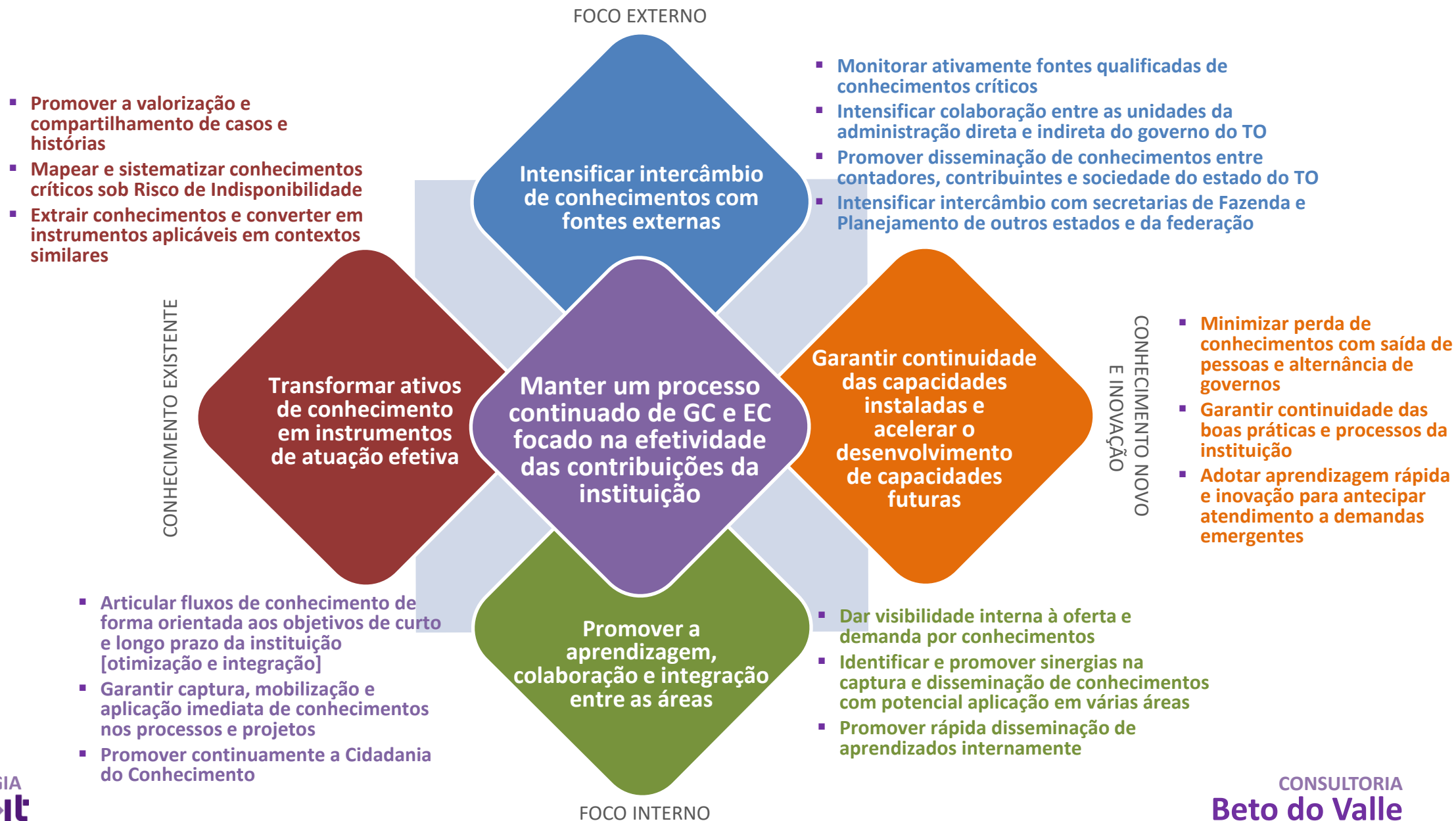
Sumário

- Visão Geral do Projeto
- **Direcionamento e Governança de GCE**
- Processos, Fluxos e Práticas de GCE
- Implantação, Evolução e Gestão da Mudança

Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa integrados como uma capacidade organizacional



Diretrizes Estratégicas de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa



Conhecimentos Críticos Definidos

Conhecimentos com alto grau de criticidade [impacto no negócio, relevância para o futuro, complexidade de aquisição e dificuldade de retenção] e que por isso são foco de ações específicas de GCE.

Cobrança e Recuperação de Créditos

Desenvolvimento de Software

Fiscalização e Controle Tributário

Gestão Estratégica para Resultados

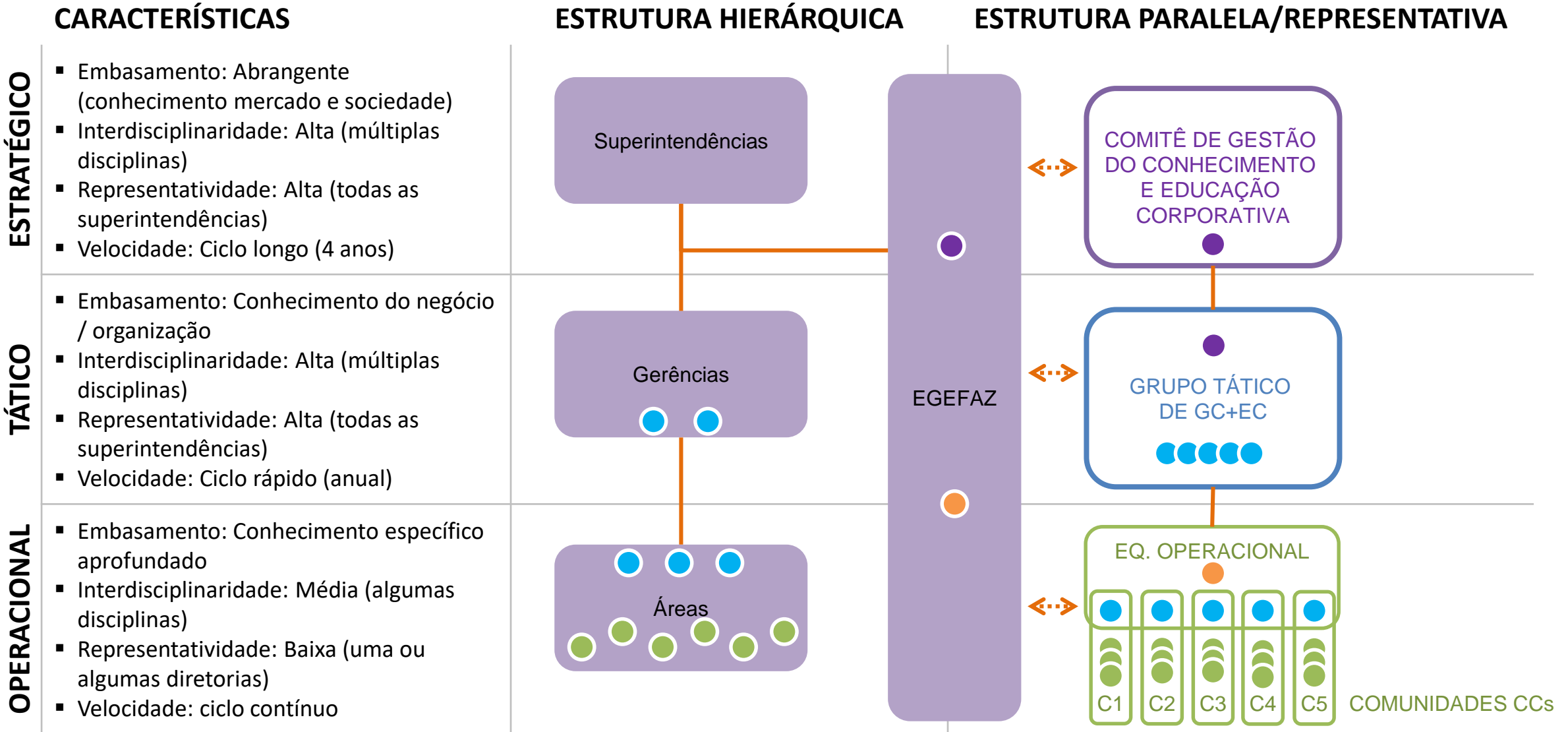
Orçamento Público

Competências Sefaz-TO*

Matriz de Competências* com destaque para convergências com Conhecimentos Críticos definidos.

COMPETÊNCIAS COMUNS		COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuação Integrada ▪ Comunicação Efetiva e Assertiva ▪ Conhecimento do Negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco em Resultados ▪ Inteligência Emocional ▪ Proatividade ▪ Relacionamento Interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulação e Negociação ▪ Liderança e Desenvolvimento de Pessoas ▪ Planejamento e Organização 	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS			
DIMENSÃO ESTRATÉGICA		DIMENSÃO ADMINISTRATIVA POR PROCESSOS	
1 - Gestão estratégica 2 - Acompanhamento e análise da conjuntura econômica e financeira 3 - Assessoria jurídica 4 - Gestão de projetos 5 - Gestão da comunicação	6 - Fiscalização 7 - Arrecadação e cobrança 8 - Tributação 9 - Contencioso fiscal de execução de procedimentos contenciosos 10 - Gestão de pessoas 11 - Gestão de capacitação e desenvolvimento de pessoas 12 - Gestão financeira e orçamentária 13 - Gestão de suprimento de fundo 14 - Gestão de aquisição de bens e serviços 15 - Gestão patrimonial	16 - Gestão de almoxarifado 17 - Gestão dos serviços de transporte 18- Gestão eletrônica de documentos 19 - Gestão de compras, licitações e contratos 20 - Gestão de execução financeira 21 - Gestão de repasse da arrecadação estadual 22 - Gestão da dívida pública 23 - Gestão e controle contábil 24 - Gestão de Redes 25 - Gestão de banco de dados	26 - Técnicas de desenvolvimento de sistemas e aplicações 27 - Suporte técnico de informática 28 - Suporte a Servidores e Armazenamento 29 - Corregedoria 30 - Gestão de Contratos e Convênios 31 - Fiscalização de contrato 32 - Atendimento ao público 33 - Processos tributários 34 - Técnica de análise de processos cadastrais 35 - Gestão do programa estadual de educação fiscal

Modelo de Governança de GCE



Macroprocessos de GCE

MACROPROCESSOS DE GCE		INSTRUMENTO DE GESTÃO	INSTÂNCIA DECISÓRIA	CICLO	INDICADORES / ÍNDICES
Estratégico [propósito e direcionamento]	Definição e Gestão das Diretrizes de GCE	Política de GCE	Comitê GCE [Comitê Gestor de Capacitação c/ novas atribuições]	Anual com Horizonte 4 anos [sincronizado c/ planejamento estratégico e PPA]	Cumprimento da Política - diretrizes estratégicas
	Definição e Gestão dos Conhecimentos Críticos				Cumprimento da Política – objetivos dos CCs
	Definição e Gestão da Governança de GCE	Regras de Governança			Consistência da Governança
Tático [planejamento, organização]	Planejamento e Gestão do Macroprocesso de GCE	Mapa de Processos Sefaz	Grupo Tático de GCE	Plurianual	Efetividade dos Macroprocessos
	Planejamento e Gestão das Práticas de GCE	Manual de Práticas de GCE			Efetividade das Práticas
	Planejamento e Gestão Anual de GCE	Plano Anual de GCE			Cumprimento do Plano
Operacional [implementação e execução]	Análise e Encaminhamento de Demandas de GCE	Painel de Demandas / Práticas / Conteúdos / Ambientes / Ferramentas	Equipe Operacional	Gestão Continuada, Reporte Mensal	Efetividade da Análise e Encaminhamento das Demandas
	Execução e Gestão das Práticas e Conteúdos de GCE				Aplicação das Práticas
	Gestão dos Ambientes e Ferramentas de GCE				Eficiência das Ferramentas
	Contratação e Desenvolvimento das Práticas e Conteúdos de GCE	Documento de Requisitos do Projeto / Iniciativa / Demanda			Efetividade na Contratação e Execução (eficiência e impacto) das Práticas / Iniciativas de GCE

Matriz de Responsabilidades em GCE

MACROPROCESSOS DE GCE		INSTRUMENTO DE GESTÃO	LIDERA	OPINA	VALIDA	EXECUTA
Estratégico [propósito e direcionamento]	Definição e Gestão das Diretrizes de GCE	Política de GCE	EGEFAZ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comitê GCE ▪ Grupo Tático de GCE 	Comitê GCE [Comitê Gestor de Capacitação c/ novas atribuições]	Egefaz
	Definição e Gestão dos Conhecimentos Críticos					
	Definição e Gestão da Governança de GCE	Regras de Governança				
Tático [planejamento, organização]	Planejamento e Gestão do Macroprocesso de GCE	Mapa de Processos Sefaz	EGEFAZ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe Operacional ▪ Escritório de Processos ▪ Agência de TI 	Grupo Tático de GCE	Egefaz
	Planejamento e Gestão das Práticas de GCE	Manual de Práticas de GCE				
	Planejamento e Gestão Anual de GCE	Plano Anual de GCE				
Operacional [implementação e execução]	Gestão de Demandas de GCE	Painel de Demandas / Práticas / Conteúdos / Ambientes / Ferramentas	EGEFAZ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de Pessoas ▪ Clientes Internos ▪ ATI 	Equipe Operacional	Egefaz
	Execução e Gestão das Práticas e Conteúdos de GCE					<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eq de Projeto ▪ Comunidades dos CCs <ul style="list-style-type: none"> ▪ RH ▪ Ger Gestão p/ Resultados
	Gestão dos Ambientes e Ferramentas de GCE					ATI
	Contratação e Desenvolvimento das Práticas e Conteúdos de GCE					<ul style="list-style-type: none"> ▪ DAF ▪ CPL ▪ Clientes Internos

Governança: descritivo das instâncias

Instância	COMITÊ ESTRATÉGICO DE GCE
Composição	<ul style="list-style-type: none">• Representante máximo de cada área Sefaz*• Representante do Secretário da Fazenda como presidente• Líder de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa (GCE)
Papéis e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Prover informações e orientação estratégica para elaboração e atualização das definições dos Macroprocessos Estratégicos de GCE• Avaliar, deliberar e validar as definições dos Macroprocessos Estratégicos de GCE• Garantir a execução e acompanhar o reporte de resultados / indicadores de GCE• Garantir que a GCE esteja orientada aos objetivos estratégicos da organização• Orientar e apoiar o trabalho do Líder de GCE• Designar representantes para o Grupo Tático de GCE• Interagir periodicamente com o Grupo Tático de GCE• Comunicar continuamente a importância da participação ativa nas práticas de GCE• Dar o exemplo nas práticas de GCE
Ciclos e alocação	<ul style="list-style-type: none">• Ciclo macro (orientação e decisão): 4 anos (sincronizado com Plan. Estratégico e PPA)• Ciclo micro (atualização): anual• Mandato: enquanto ocupar o cargo• Periodicidade: mensal

* Sec. Executivo de Planejamento e Orçamento, Sec. Executivo do Tesouro, Presidente ATI, Pres. Contencioso Administrativo Tributário, Correg. Fazendário, Sup. Administração Tributária, Sup. Administração e Finanças, representante Ass. Técnica, representante Sec. Fazenda (como presidente)

Governança: descritivo das instâncias

Instância	GRUPO TÁTICO DE GCE
Composição	<ul style="list-style-type: none">• Representantes de cada área da Sefaz*, ocupantes do terceiro nível hierárquico da estrutura com cargo efetivo• Líderes de cada Conhecimento Crítico• Líder de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa (GCE) como presidente
Papéis e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Prover informações e orientação para elaboração e atualização das definições dos Macroprocessos Táticos de GCE de forma alinhada ao direcionamento estratégico• Avaliar, deliberar e validar as definições dos Macroprocessos Táticos de GCE• Realizar a interlocução e alinhamento interno sobre GCE nas áreas que representa• Comunicar continuamente a importância da participação ativa nas práticas de GCE• Garantir a execução e acompanhar o reporte de resultados / indicadores táticos de GCE• Reportar os indicadores táticos de GCE para o Comitê Estratégico de GCE• Interagir periodicamente e apoiar a Equipe Operacional de GCE• Dar o exemplo nas práticas de GCE
Ciclos e alocação	<ul style="list-style-type: none">• Ciclo macro (orientação e decisão): Anual ou Plurianual• Ciclo micro (atualização): Anual• Mandato: 2 anos (com possibilidade de até mais 1 recondução)• Periodicidade: Mensal

* Sup. Secretaria Executiva de Planejamento e Orçamento, Sup. Secretaria Executiva do Tesouro, VP ATI, Ger. Contencioso Administrativo Tributário, Ger. Corregedoria Fazendária, Dir. Superintendência de Administração Tributária, Dir. Superintendência de Administração e Finanças, Líder de GCE

Governança: descritivo das instâncias

Instância	EQUIPE OPERACIONAL
Composição	<ul style="list-style-type: none">• Representantes da EGEFAZ, da Gerência Estratégica para Resultados, da Gerência de Gestão de Pessoas e da ATI• Líderes de cada Conhecimento Crítico• Representante da Egefaz como presidente
Papéis e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Prover informações e orientação para elaboração e atualização das definições dos Macroprocessos Operacionais de GCE de forma alinhada ao direcionamento estratégico• Avaliar e validar as definições dos Macroprocessos Operacionais de GCE• Garantir o funcionamento da infraestrutura e das práticas de GCE• Contribuir para a formação das Comunidades de Conhecimentos Críticos, de equipes de projeto e atuar diretamente em projetos específicos• Promover o alinhamento contínuo entre as Comunidades de Conhecimentos Críticos• Levantar e reportar mensalmente os resultados / indicadores operacionais• Manter comunicação contínua com o Líder de GCE• Interagir periodicamente e reportar resultados ao Comitê Estratégico e Grupo Tático• Monitorar e propor novas práticas e ferramentas que possam aprimorar a GCE• Dar o exemplo nas práticas de GC
Ciclos e alocação	<ul style="list-style-type: none">• Atuação contínua / diária• Foco e acompanhamento mensal• Mandato: indeterminado• Periodicidade: Semanal

Governança: descritivo das instâncias

Instância	Líder de GCE
Designação e Perfil	<ul style="list-style-type: none">• Designado pelo Diretor da Egefaz• Perfil: competências de liderança, conhecimento em GC e EC (...)
Processos	<ul style="list-style-type: none">• Macroprocessos Estratégicos: participação direta no Comitê Estratégico• Macroprocessos Táticos: participação direta no Grupo Tático• Macroprocessos Operacionais: orientação e acompanhamento periódico da Equipe Operacional
Atribuições	<ul style="list-style-type: none">• Liderar o planejamento e execução dos processos estratégicos e táticos de GCE• Orientar, acompanhar os processos operacionais de GCE• Reportar-se ao Comitê Estratégico• Coordenar o Grupo Tático• Manter alinhamento contínuo com líderes dos conhecimentos críticos• Consolidar e comunicar os indicadores de GCE
Responsabilidades específicas em GCE	<ul style="list-style-type: none">• Atuar como missionário da GCE na organização• Manter as prioridades de GCE na agenda da organização• Garantir que a GCE esteja orientada aos objetivos estratégicos da organização• Manter as diversas instâncias engajadas e atualizadas• Garantir a interlocução entre Comitê Estratégico, Grupo Tático e Equipe Operacional• Manter interlocução permanente com Egefaz e Líderes dos Conhecimentos Críticos• Promover o alinhamento e a interlocução entre a Egefaz e as instâncias de GCE• Dar o exemplo nas práticas de GCE

Governança: descritivo das instâncias

Instância	Coordenadores dos Conhecimentos Críticos (CCs)
Designação e Perfil	<ul style="list-style-type: none">• Designado pelo Superintendente da área com maior ascendência sobre o tema (CC), com eventual seleção final pelo Comitê Estratégico• Perfil: competências de liderança, conhecimento profundo no Conhecimento Crítico (...)
Processos	<ul style="list-style-type: none">• Macroprocessos Estratégicos: contribuição via proposições colegiadas ou Líder de GCE• Macroprocessos Táticos: participação direta no Grupo Tático• Macroprocessos Operacionais: participação direta na Equipe Operacional e coordenação das Comunidades de Conhecimentos Críticos
Atribuições	<ul style="list-style-type: none">• Contribuir para a realização das diretrizes e objetivos estratégicos e táticos de GCE• Contribuir diretamente com a definição, atualização e execução dos processos táticos e operacionais de GCE• Liderar as discussões e definições relativas ao Conhecimento Crítico sob sua responsabilidade, garantindo aporte técnico qualificado e interação com todas as áreas interessadas / envolvidas• Reportar-se ao Grupo Tático• Manter alinhamento contínuo com líder de GCE e com demais Líderes de Conhecimentos Críticos
Responsabilidades específicas em GCE	<ul style="list-style-type: none">• Atuar como disseminador da GCE na organização• Manter as prioridades de cada conhecimento crítico na agenda da organização• Garantir que a GCE mantenha o foco nas prioridades de cada conhecimento crítico• Garantir a interlocução das instâncias da GCE com fontes e referências internas e externas de cada conhecimento crítico• Manter interlocução permanente com Egefaz e Líder de GCE• Dar o exemplo nas práticas de GCE

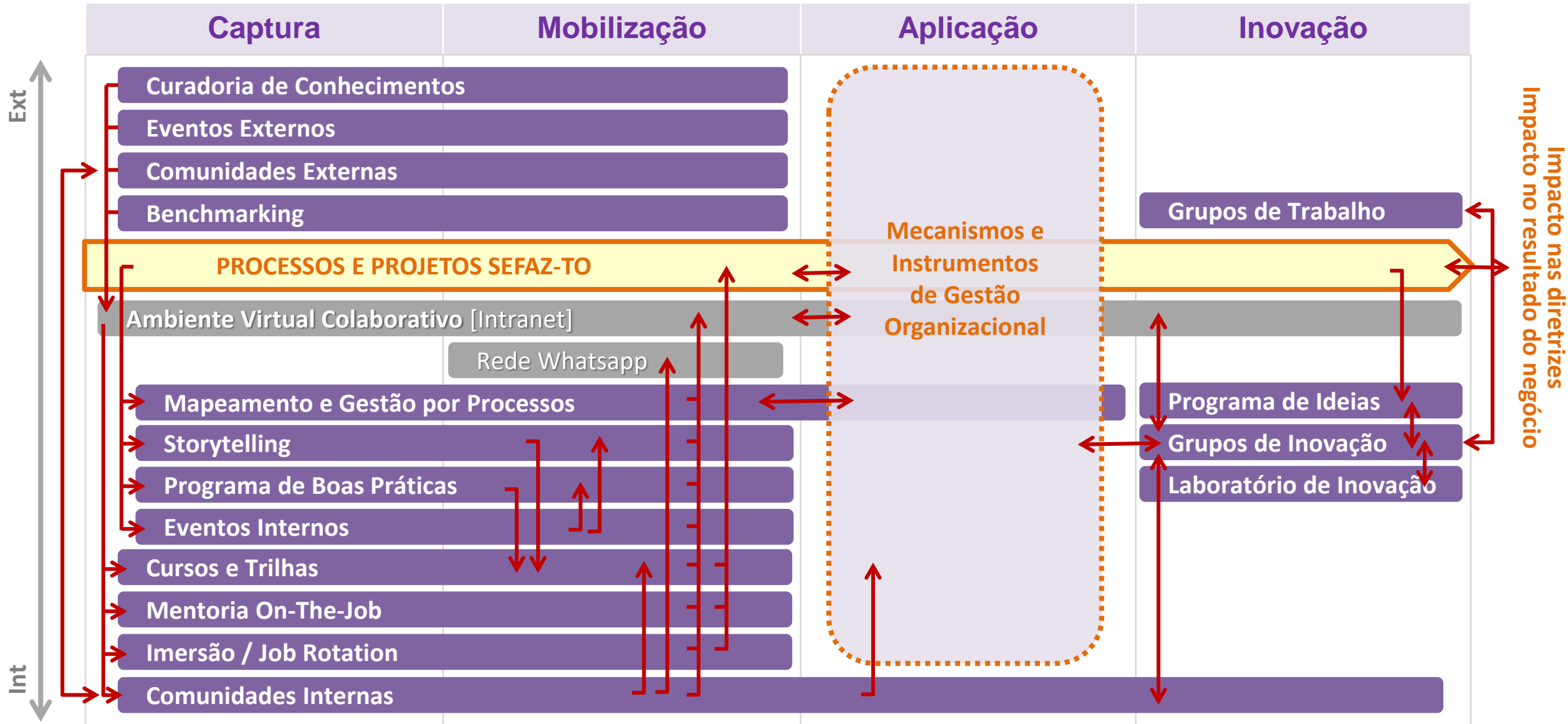
Sumário

- Visão Geral do Projeto
- Direcionamento e Governança de GCE
- **Processos, Fluxos e Práticas de GCE**
- Implantação, Evolução e Gestão da Mudança

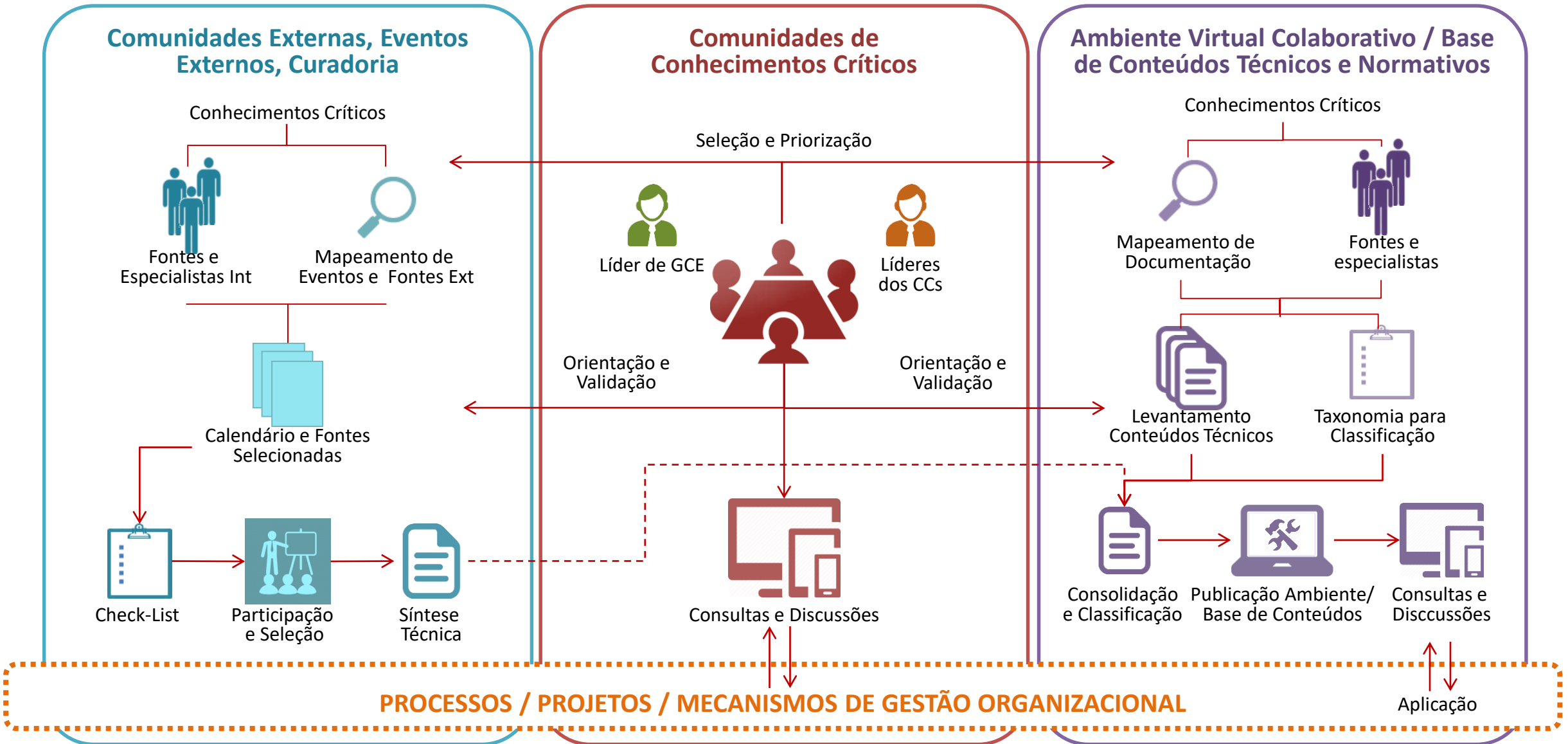
Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa integrados como uma capacidade organizacional



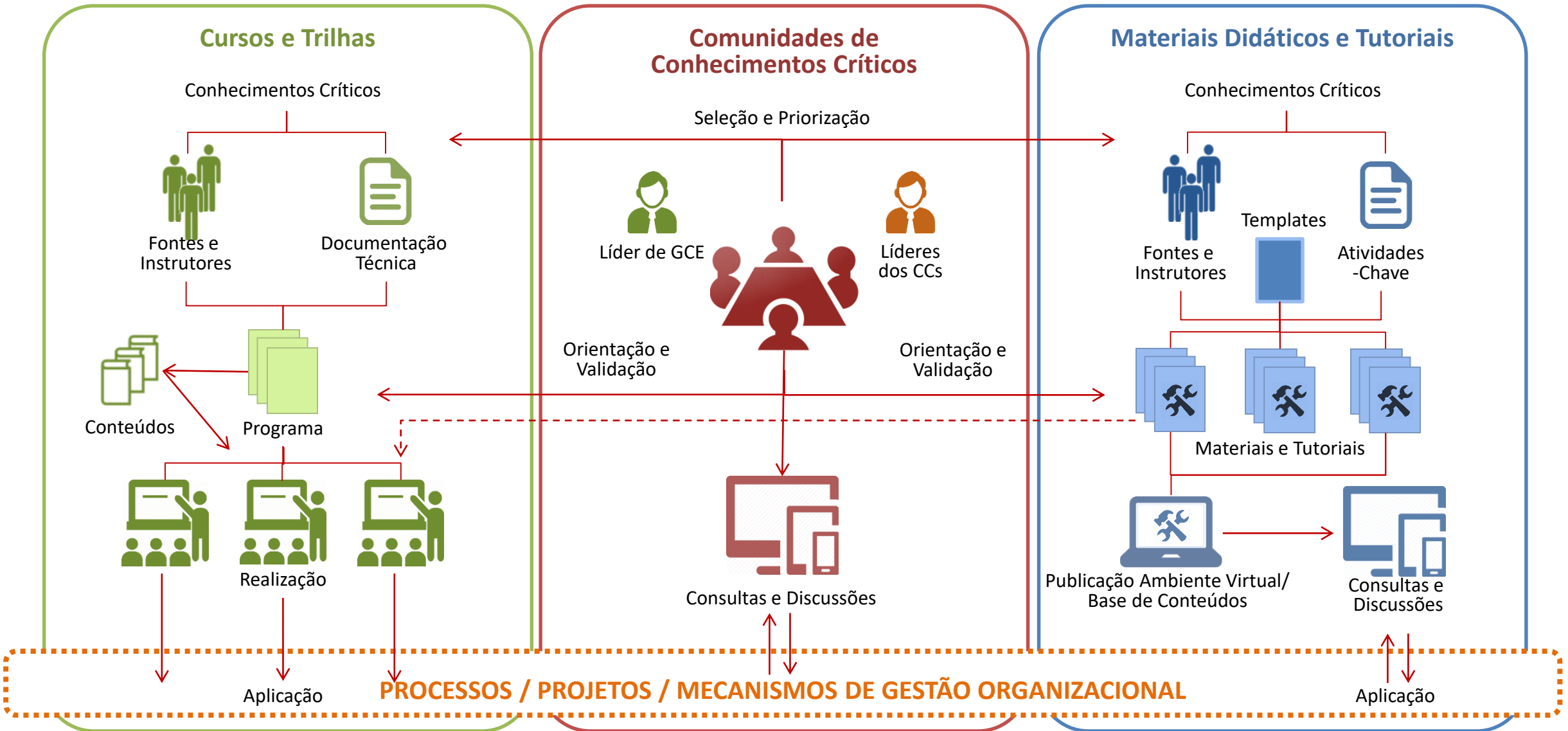
Portfólio de Práticas de GC e EC - visão macro



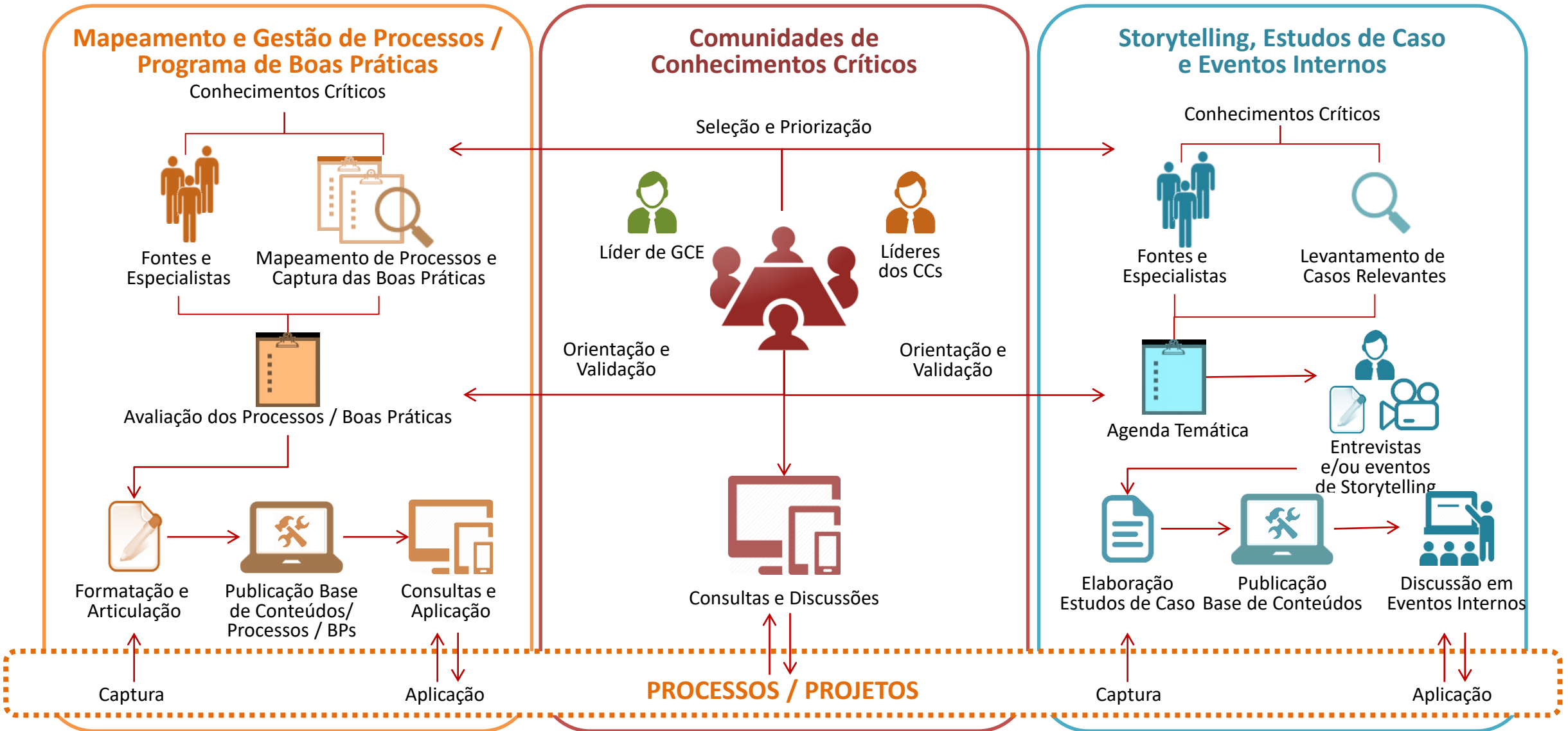
Iniciativas Catalisadoras: Dinâmica [1 de 3]



Iniciativas Catalisadoras: Dinâmica [2 de 3]



Iniciativas Catalisadoras: Dinâmica [3 de 3]



Sumário

- Visão Geral do Projeto
- Direcionamento e Governança de GCE
- Processos, Fluxos e Práticas de GCE
- **Implantação, Evolução e Gestão da Mudança**

Plano de Evolução: marcos, fases e desdobramentos

Nova Onda de Evolução do Modelo

Validação do Plano de Evolução

Lançamento Iniciativa 1

Modelo de GCE rodando 100%

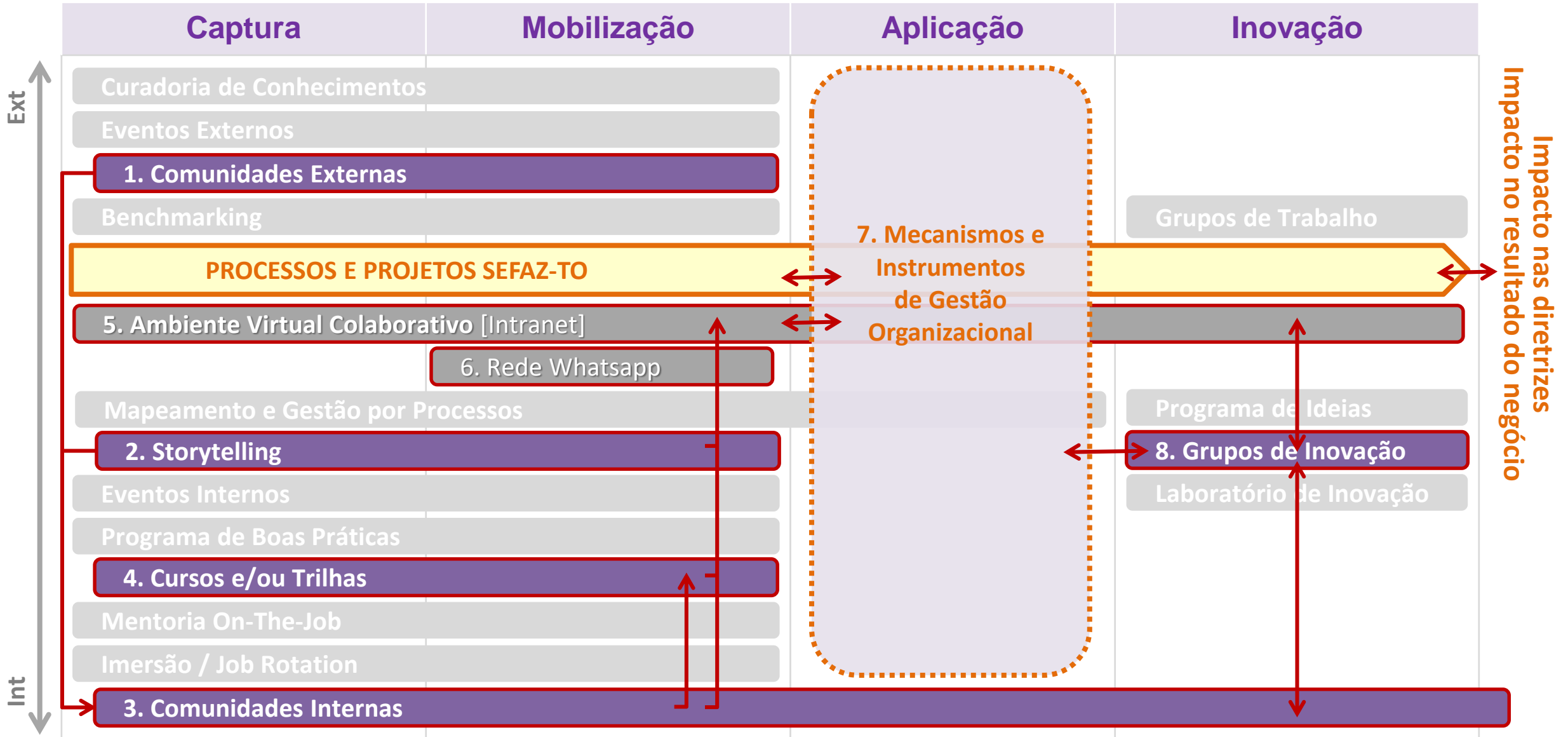
ETAPA	IMPLANTAÇÃO	CONSOLIDAÇÃO	EVOLUÇÃO
HORIZONTE	Ago 2019 a Jun 2020	Jul 2020 a Dez 2021	2022 - 2023
FOCO	Estruturação da GCE	GCE contribuindo diretamente com os resultados e com a evolução do negócio	Diretrizes estratégicas atendidas
MARCOS / MILESTONES	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa catalisadora implantada e atendendo a vários conhecimentos críticos 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo 100% implantado / rodando 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo em evolução e contribuindo com a estratégia da Instituição Contribuição com outros atores da sociedade Adoção de novas práticas de GCE
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> Processos envolvidos nos pilotos (5 conhecimentos críticos) 	<ul style="list-style-type: none"> Toda a Sefaz-TO, administração direta e indireta do governo do TO, contadores, contribuintes e sociedade do estado do TO, secretarias de fazenda de outras UFs 	<ul style="list-style-type: none"> Toda a Sefaz-TO, administração direta e indireta do governo do TO, contadores, contribuintes e sociedade do estado do TO, secretarias de fazenda de outras UFs
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO [condições indispensáveis]	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de GCE validado e institucionalizado Patrocinador atuante e com poder decisório Líder de GCE e instâncias da governança designados e implantados Equipe de implantação de GCE capacitada, engajada e empoderada Metodologia de gestão por processos aplicada a GCE Plataforma tecnológica básica disponível e validada para os processos GCE Recursos orçamentários e financeiros disponíveis Índices e indicadores de GCE definidos e detalhados 	<ul style="list-style-type: none"> Patrocinador atuante e com poder decisório Líder de GCE e instâncias da governança ativos Plataforma tecnológica completa validada e disponível para todas as práticas de GCE Identificação de competências técnicas e comportamentais críticas realizada Práticas e ferramentas de GCE implantadas e ativas Participação ativa de toda a Instituição Orientação continuada sobre as práticas Índices e indicadores de eficiência e efetividade de GCE integrados aos instrumentos de gestão Recursos orçamentários e financeiros disponíveis 	<ul style="list-style-type: none"> Direcionamento e decisões embasadas pelos índices e indicadores de GCE Aprendizado [lições aprendidas, boas práticas, metodologias, técnicas, procedimentos, casos e histórias] com os resultados das etapas anteriores Alinhamento com planejamento estratégico reforçado Interlocução ativa e efetiva com outras instituições sobre GCE Índices e indicadores de eficiência e efetividade de GCE atualizados e alinhados com diretrizes Recursos orçamentários e financeiros disponíveis
ATIVIDADES-CHAVE	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento e agenda mensal com Patrocinador Validação do Modelo de GCE com lideranças Institucionalização do Modelo de GCE Seleção e designação do Líder de GCE das instâncias da governança Seleção e capacitação da Equipe de Implantação Detalhamento dos processos de GCE Detalhamento dos índices e indicadores de GCE Configuração da Plataforma tecnológica básica Implantação das iniciativas catalisadoras Elaboração do Plano Anual de GCE [ações e orçamento] 	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento e agenda mensal com Patrocinador Gestão da Governança de GCE Implantação, gestão e aprimoramento contínuo das práticas de GCE e da plataforma tecnológica Mapeamento e priorização de competências técnicas e comportamentais críticas Comunicação continuada e ações de capacitação, alinhamento e engajamento de todas as áreas nas práticas de GCE Implantação e acompanhamento dos índices e indicadores de eficiência e efetividade de GCE Proposição e gestão do orçamento de GCE 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoramento e avaliação contínua dos índices e indicadores de GCE para extração ativa e periódica de aprendizados das etapas anteriores Avaliação imediata de cada edição do planejamento estratégico para identificação das implicações para GCE e novas contribuições Estabelecimento de interlocução ativa e continuada com outras instituições sobre GCE Aprimoramento dos índices e indicadores de eficiência e efetividade Proposição proativa e gestão continuada do orçamento de GCE
PRODUTOS / IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de GCE Institucionalizado Governança implantada Plataformas e ferramentas implantados (relativas à iniciativa catalisadora) Iniciativa catalisadora concluída Plano Anual de GCE definido Processos e rotinas de GCE definidos, implantados e atendendo aos conhecimentos críticos 	<ul style="list-style-type: none"> Governança ativa e consolidada Plataformas, ferramentas e processos amplamente adotados e consolidados Aprimoramento das competências técnicas e comportamentais e desempenho dos servidores Fluxo ativo dos conhecimentos críticos em toda a Instituição Conhecimentos críticos sincronizados com a estratégia da Sefaz-TO e revisados anualmente Contribuição para o alcance dos resultados da instituição com eficiência, eficácia e efetividade 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo consolidado, amplamente adotado e em evolução Conhecimentos críticos sincronizados com a estratégia da Sefaz-TO e revisados anualmente Contribuição direta da GCE para evolução da instituição e desenvolvimento dos servidores Contribuição direta da GCE para a sociedade GCE como parte da cultura da instituição

Plano de Implantação do Modelo de GCE

PLANO DE IMPLANTAÇÃO

				Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASES E ATIVIDADES	PRODUTOS	RESPONSÁVEIS													
1 GOVERNANÇA															
1.1	Validação do Modelo de GCE com lideranças	Modelo de GCE validado	EGEFAZ/GP	█											
1.2	Validação e institucionalização do modelo junto ao Patrocinador	Modelo e norma validados	EGEFAZ/GP		█										
1.3	Reunião de instalação das instâncias de governança de GCE	Governança instalada	EGEFAZ		█										
1.4	Avaliação continuada dos indicadores de fase de implantação	Painel de Indicadores da fase de Implantação	Instâncias da Governança		█										
2 PROCESSOS															
2.1	Detalhamento dos processos de GCE	Processos e rotinas de GCE definido, implantados e atendendo aos conhecimentos críticos	EGEFAZ/Gestão de Pessoas	█											
2.2	Detalhamento dos índices e indicadores de GCE			█											
3 PRÁTICAS E FERRAMENTAS															
3.1	Configuração da Plataforma tecnológica básica	Plataformas e ferramentas implantados (relativas à iniciativa catalisadora)	Equipe Operacional e Consultor	█											
3.2	Lançar as ferramentas	Ferramentas disponíveis	Equipe Operacional		█										
3.3	Alimentar as ferramentas	Ferramentas alimentadas	Agentes de Conhecimento		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
4 PROJETO-PILOTO / INICIATIVAS CATALISADORAS															
4.1	Seleção e capacitação da Equipe de Implantação	Equipe de Implantação formada e capacitada	Líderes do Projeto de Modelo Integrado de GCE	█	█										
4.2	Planejamento detalhado de cada iniciativa catalisadora	Planos de Ação por iniciativa	Equipe Implantação		█	█	█	█							
4.3	Gestão e sustentação das práticas	Práticas em andamento / Ferramentas ativas	Equipe Implantação			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
4.4	Avaliação dos resultados e Proposição de aprimoramentos	Relatórios de indicadores	Equipe Implantação					█		█		█		█	█

Portfólio de Práticas de GC e EC - Iniciativas Catalisadoras



Portfólio de Práticas de GC e EC - Iniciativas Catalisadoras

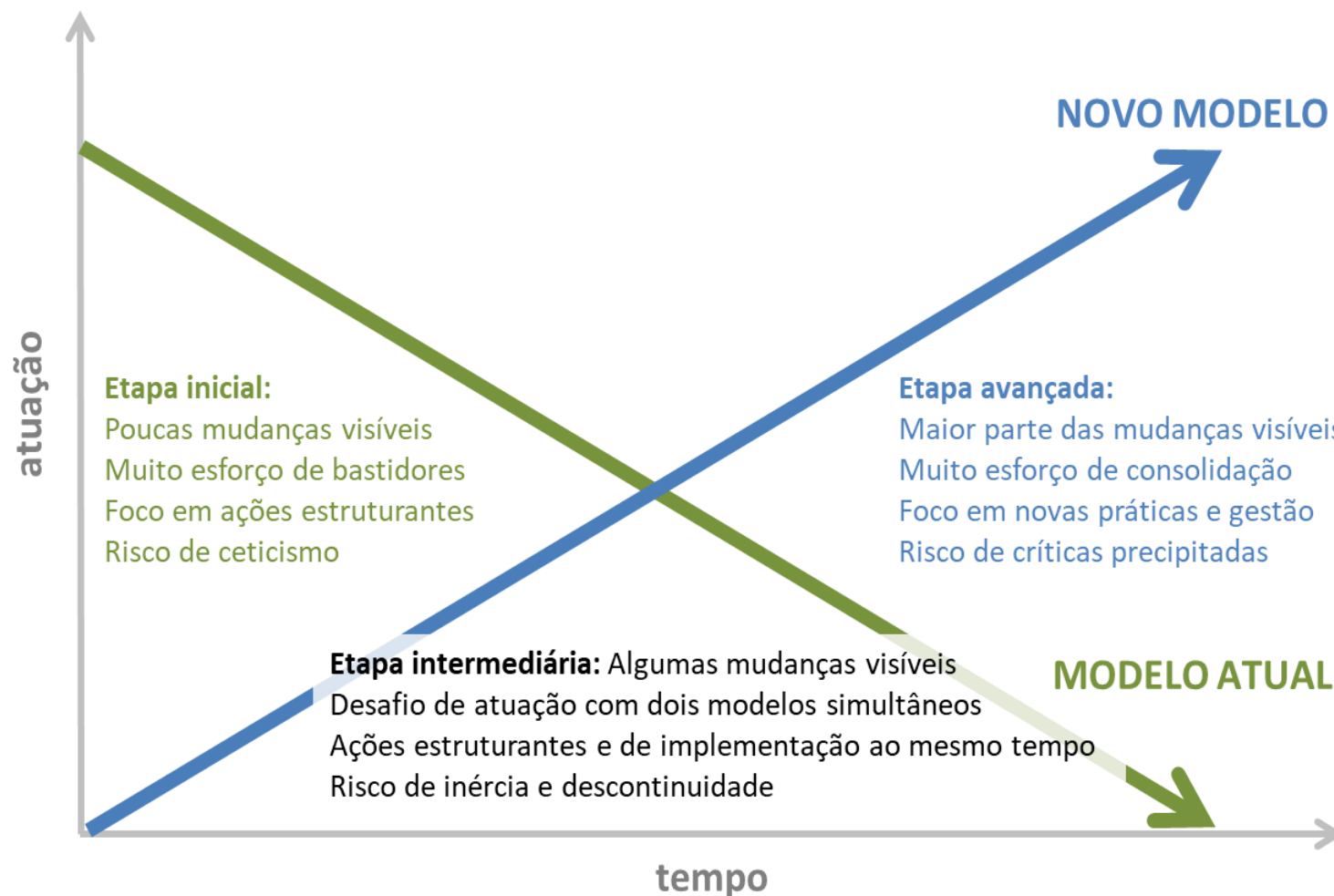
- 1. Captura - Comunidades externas:** participação em comunidades e grupos de trabalho externos com foco na busca e captura de conhecimentos e conteúdos relacionados aos conhecimentos críticos da Sefaz. Participação deve ser orientada por roteiro de captura e mecanismos de mobilização conectados com o ambiente virtual colaborativo de GC+EC.
- 2. Captura e Disseminação - Storytelling:** captura e disseminação de conhecimentos tácitos por meio de histórias, casos e narrativas relacionados aos contextos de aprendizagem e aplicação dos conhecimentos críticos. Pode ser realizado por meio de eventos de storytelling ou entrevistas dirigidas, e traduzido na forma de vídeos e áudios e de estudos de caso.
- 3. Captura, Compartilhamento, Disseminação e Inovação – Comunidades de Prática Internas:** a partir do conhecimento capturado em diversos contextos, as comunidades de prática vão discutir em profundidade a validade e aplicabilidade dos conhecimentos capturados, direcionando oportunidades e formatos de compartilhamento, disseminação e sistematização via outros mecanismos organizacionais. Composta por agentes de conhecimento ligados a cada um dos conhecimentos críticos, exercerão papel importante na identificação de oportunidades de conhecimento e orientação do fluxo dos conhecimentos críticos e sua (re)aplicação na Sefaz. Também devem contribuir para a criação de conhecimentos e inovação.
- 4. Compartilhamento e Disseminação - Cursos e Trilhas de Aprendizagem:** por se tratar da vocação principal da Escola Fazendária e de uma prática com que os servidores estão familiarizados, os cursos e trilhas de aprendizagem podem assumir papel de destaque entre as iniciativas catalisadoras. Com foco nos conhecimentos críticos, transformam os conhecimentos não estruturados e ciclos de aprendizagem estruturados, sendo continuamente complementadas por outras práticas de GC de forma a impulsionar o ciclo de gestão do conhecimento de forma sistemática.
- 5. Captura, Compartilhamento, Disseminação, Aplicação - Ambiente Virtual Colaborativo:** Cada uma das práticas de GC+EC pode fazer uso da plataforma colaborativa, contando com funcionalidades específicas para captura, indexação e disseminação de conhecimentos, bem como de interação para compartilhamento e criação de conhecimentos. Terá papel importante também para sistematizar o fluxo de conhecimentos, a governança dos conhecimentos críticos e os indicadores de GC+EC.
- 6. Captura e Disseminação - Whatsapp:** ferramenta de comunicação interativa e instantânea altamente disseminada entre os servidores da Sefaz, pode ser usada como ferramenta de captura e disseminação rápida de conhecimentos, sempre norteada por um guia de boas práticas e complementada pelo Ambiente Virtual Colaborativo, uma vez que não oferece todas as funcionalidades necessárias para discussões mais aprofundadas e para consultas indexadas ao longo do tempo.
- 7. Disseminação e Aplicação - Instrumentos de Gestão de Processos e Projetos:** toda organização tem seus mecanismos formais de organização do trabalho e sistematização de conhecimentos. No caso da Sefaz, as políticas, processos, normas e procedimentos exercem esse papel, consolidando o conhecimento disponível e regulando sua aplicação. Devem ser adotados no ciclo de GC+EC como os instrumentos facilitadores da aplicação dos conhecimentos nos contextos de geração de valor.
- 8. Criação de Conhecimentos e Inovação - Grupos de Inovação:** as oportunidades de criação de novos conhecimentos e geração de inovação devem contar com Grupos de Inovação temporários, criados e direcionados para a solução de problemas e aproveitamento de oportunidades com abordagem inovadora, gerando novos conhecimentos e práticas para a Sefaz e novas soluções para a organização e a sociedade.

Referencial para Transição de Modelos

TRANSIÇÃO DE MODELOS DE EC

Todo processo de mudança exige um esforço de aprendizagem organizacional – uma transição para indivíduos e para a organização e seus mecanismos de gestão. Se uma das duas dimensões (individual ou organizacional) for negligenciada, a mudança não surtirá os efeitos desejados.

No caso de um novo Modelo de EC, até que o novo Modelo esteja implantado a empresa conviverá simultaneamente com dois modelos vigentes. Administrar essa transição sem descontinuar os serviços exige focos distintos em cada fase.



Plano de Gestão da Mudança

	Alinhamento	Comunicação	Capacitação
Sobre o que	Objetivos: Implantação completa do novo Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa e das diretrizes estratégicas de GCE Impactos: Nova cultura e práticas de aprendizagem, fluxo ativo de conhecimentos críticos, contribuição direta para desempenho Sefaz Cronograma: plano de implantação e evolução (horizonte de 4 anos)		
Por que	Resultados almejados: <ul style="list-style-type: none"> Alinhamento sobre contribuições esperadas Engajamento quanto a responsabilidades Padronização de produtos e serviços com foco em eficiência e eficácia 	Atitude / reação desejada: <ul style="list-style-type: none"> Engajamento nas iniciativas e governança Postura de aprendizagem colaborativa / cidadania do conhecimento 	Competência / desempenho desejado: <ul style="list-style-type: none"> Entendimento dos CCs e competências Proficiência em distintos papéis na GCE Domínio das práticas e ferramentas
O que	Evento / Processo: <ul style="list-style-type: none"> Governança de GCE Processos de GCE Práticas de GCE 	Mensagem / Conteúdo: <ul style="list-style-type: none"> Objetivos e benefícios do Modelo de GCE Fluxo de conhecimento organizacional Aprendizagem colaborativa e individual Foco de cada iniciativa 	Conceitos, habilidades, atitudes <ul style="list-style-type: none"> Visão sistêmica e estratégica Colaboração Atuação integrada Comunicação Habilidades relativas aos papéis
Quando	Linha do tempo: <ul style="list-style-type: none"> Pilotos/ iniciativas catalisadoras Implantação Evolução 	Linha do tempo: <ul style="list-style-type: none"> Pilotos/ iniciativas catalisadoras Implantação Sustentação 	Linha do tempo: <ul style="list-style-type: none"> Pilotos/ iniciativas catalisadoras Implantação Evolução
Para quem	Agentes / Atores: <ul style="list-style-type: none"> Líderes e gestores Membros da governança 	Público-alvo: <ul style="list-style-type: none"> Líderes e gestores Membros da governança Áreas e processos-chave Servidores 	Agentes / Atores: <ul style="list-style-type: none"> Membros da governança Áreas e processos-chave Servidores
De quem	Lideranças e gestores: <ul style="list-style-type: none"> Secretário e superintendentes Comitê Estratégico Líder de GCE 	Fontes e porta-vozes: <ul style="list-style-type: none"> Secretário e superintendentes Comitê Estratégico Líder de GCE Egefaz Equipe Implementação Assessoria de Comunicação 	Papéis / Atores: <ul style="list-style-type: none"> Multiplicadores internos Equipe de GCE Parceiros externos
Como	Processos / sistemas / incentivos: <ul style="list-style-type: none"> Políticas e normas internas Processos e práticas vigentes Descrições de cargos Mecanismos de reconhecimento e valorização 	Mensagem/ Abordagem: <ul style="list-style-type: none"> Aprendendo e colaborando podemos mais Com o conhecimento fluindo contribuimos melhor Compartilhamento proativo de conhecimentos 	Modalidades de Educação: <ul style="list-style-type: none"> Workshops colaborativos Conteúdos para autodesenvolvimento Jogos de aprendizagem Instrutoria interna e externa
Onde	Contextos de atuação: <ul style="list-style-type: none"> Reuniões de alinhamento Governança institucional / fóruns decisórios Processos e documentação institucional 	Canais / Veículos / Eventos: <ul style="list-style-type: none"> Eventos institucionais e informais Veículos de comunicação internos Eventos e canais específicos 	Contextos de aprendizagem e atuação: <ul style="list-style-type: none"> Estrutura física e institucional da Egefaz Intranet e plataforma EAD Intervenções contextuais / on-the-job

Obrigado!

Beto do Valle

[+55 11] 9.8181.3113

beto.valle@impaktconsult.com

<https://www.linkedin.com/in/betodovalle>

Elyvagna Dos Santos Silva Lacerda

Elmiriam Alves De Oliveira Guedes

Cleone Gomes Soares

Patricia Feil Leal

Aristóteles Fonseca

Braun De Moraes Aguiar

Danielle Alessa Silveira Machado

Edilson Gomes Pereira

George Artur Ferreira Sarmento

João Paulo Soraes Lima

Katia Ribeiro de Souza

Lucas Bruno Balbino

Maria Zélia Pereira Coelho

Ronne Marcio Piagem Milhomens

Rosangela Evangelista Da Silva

Vera Siqueira

METODOLOGIA
impakt

CONSULTORIA
Beto do Valle

