



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estudo de Caso de uma Instituição de Ensino Superior**

Sandra Sofia Ribeiro Pereira

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Professora Florinda Maria Carreira Neto Matos, Professora Auxiliar Convidada, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School

Outubro, 2020



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Estudo de Caso de uma Instituição de Ensino Superior**

Sandra Sofia Ribeiro Pereira

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Professora Florinda Maria Carreira Neto Matos, Professora Auxiliar Convidada, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School

Outubro, 2020



## **Agradecimentos**

Á minha família, José Luís, Bernardo e Rafael pelo apoio e paciência nos momentos mais críticos no decorrer da elaboração desta dissertação, pelo encorajamento a não desistir, pela força e pela sempre boa disposição.

Á minha orientadora Professora Doutora Florinda Matos pela sempre presença e prontidão na ajuda sempre que solicitada, com a capacidade de parecer (e tornar) fácil aquilo que parecia muito difícil.

Aos funcionários não docentes da instituição em estudo pela preciosa colaboração na resposta ao questionário de caso de estudo para este trabalho, sem os quais este trabalho não seria possível.

A todos muito obrigada.



**Resumo:** O contexto atual de rápida mudança das sociedades requer novos modelos de gestão organizacional. A Gestão do Conhecimento passa a fazer parte da estratégia empresarial e mais recentemente torna-se prioridade dos Governos sendo a sua implementação realizada através dos serviços da Administração Pública. Esta dissertação apresenta um estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior Público e tem como objetivo analisar em que estado se encontram um conjunto de práticas de gestão do conhecimento, a sua implementação e mais valias para a instituição. Para tal foi realizado um questionário eletrónico aos colaboradores não docentes dessa instituição para aferir da sua perceção face a essas práticas de gestão do conhecimento e assim propor um modelo de melhoria quer das práticas de gestão do conhecimento já existentes quer de outras tidas por relevantes de se implementarem.

**Palavras chave:** gestão do conhecimento, administração publica, ensino superior

**Abstract:** The current context of rapid change in societies requires new models of organizational management. Knowledge Management becomes part of the business strategy and more recently it has become a priority for Governments and its implementation is carried out through Public Administration services. This dissertation presents a case study of a Public Higher Education University and aims to analyze in what state are a set of knowledge management practices, their implementation and value to the institution. For this purpose, an electronic questionnaire was carried out to the non-teaching staff of that institution to assess their perception of these knowledge management practices and thus propose a model for improving both existing practices of knowledge management and others considered relevant to be implemented.

**Keywords:** knowledge management, public administration, higher education



## Índice

1. Introdução, contexto, questão de investigação.....	1
1.1. Motivação.....	1
1.2. Benefícios para a Comunidade Científica e Social .....	2
1.3. Objetivos da investigação .....	2
1.4. Estrutura da dissertação .....	3
2. Revisão de literatura .....	5
Parte I – Modelos de Gestão Pública em Portugal .....	5
2.1. Modelos de Gestão Pública, Reforma e Modernização Administrativa em Portugal .....	5
2.2. Evolução dos modelos de gestão pública.....	6
2.2.1. O contributo de Woodrow Wilson, Frederick Taylor e Henry Fayol (Modelo Administrativo Clássico) .....	7
2.2.2. O Modelo Burocrático .....	7
2.2.3. A Nova Gestão Pública.....	8
2.2.4. O Novo Serviço Público – governação em rede.....	8
2.3. Reformas, modernização e inovação na Administração Pública Portuguesa .....	10
2.3.1. Principais reformas .....	11
2.3.2. Medidas de Inovação na AP .....	14
2.4. Barreiras à Inovação dos serviços públicos .....	15
2.5. Conclusão - Parte I .....	16
Parte II – Gestão do Conhecimento .....	17
2.6. Evolução das sociedades, organização do trabalho e domínio do conhecimento .....	17
2.7. O que é o conhecimento .....	19
2.7.1. A criação do conhecimento: dados, informação e conhecimento .....	20
2.7.2. Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito.....	22
2.8. A Gestão do Conhecimento .....	24
2.8.1. Definições de gestão do conhecimento .....	25
2.8.2. Modelos de Gestão de Conhecimento.....	27
2.9. Organizações do Conhecimento .....	28



2.10. A Gestão do Conhecimento em Portugal: fatores que condicionam/atrasam a implementação da Gestão do Conhecimento .....	29
2.11. A Gestão do conhecimento na Administração Pública .....	30
2.11.1. Resultados esperados na aplicação da GC .....	32
2.11.2. A Gestão do Conhecimento na Administração Pública Portuguesa .....	33
2.11.3. Obstáculos à GC na Administração Pública .....	35
2.12. A Gestão do Conhecimento no ensino superior público .....	37
2.12.1. Abordagens estratégicas à Gestão do Conhecimento nas Universidades .....	38
2.12.2. Fatores determinantes de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino Superior .....	40
2.12.3. Obstáculos à GC no ensino superior em Portugal .....	42
2.13. Síntese da Revisão da Literatura .....	42
3. Metodologia de Investigação .....	45
3.1. Hipóteses de investigação .....	45
3.2. Amostra .....	45
3.3. Inquérito por Questionário .....	45
3.4. Método de análise de dados .....	47
4. Análise e discussão de resultados .....	49
4.1. Caraterização da amostra .....	49
4.2. Síntese dos resultados obtidos .....	51
4.2.1. Grupo II do questionário – Práticas de Gestão do Conhecimento Estado de Implementação e de Alcance. ....	51
4.2.2. Grupo III do questionário – Grau de Explicitação e Formalização da GC .....	53
4.2.3. Correlações entre variáveis .....	55
4.3. Discussão dos Resultados .....	58
5. Proposta de Modelo - Adaptado de Batista (2012) .....	61
5.1. Parte I do modelo – Missão, Visão e Objetivos .....	62
5.2. Parte II do Modelo – Fatores críticos ao sucesso da GC .....	62
5.3. Parte III do modelo – Processo de GC .....	63
5.4. Parte IV do modelo – Ciclo KDCA .....	64

5.5. Parte V do modelo – Resultados .....	65
5.6. Parte VI do modelo – Partes interessadas .....	65
6. Conclusões, Limitações e Pistas para investigações futuras .....	67
6.1. Conclusões .....	67
6.2. Limitações .....	68
6.3. Pistas para investigações futuras .....	68
Fontes .....	69
Legislação .....	69
Sites Internet .....	69
Bibliografia .....	71
ANEXOS .....	81
ANEXO A - Questionário .....	82
ANEXO B - Estado de Implementação das Práticas de Gestão do Conhecimento .....	104
ANEXO C - Estado do Alcance das práticas de Gestão do Conhecimento .....	106
ANEXO D - Grau de Explicitação e de Formalização da Gestão do Conhecimento .....	108

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Os princípios da organização do conhecimento na Era Industrial vs Era do Conhecimento .....	18
Tabela 2.2 - Diferenças entre organizações públicas e privadas .....	31
Tabela 2.3 - Fatores inibidores à transferência do conhecimento .....	36
Tabela 4.1 - Número de anos na Administração Pública .....	49
Tabela 4.5 - Participação em evento sobre GC .....	50
Tabela 4.6 - Estado de Implementação de práticas de GC com resultados .....	51
Tabela 4.7 - Estado de Implementação de práticas de GC sem planos de implementação .....	52
Tabela 4.8 - Práticas com Alcance amplamente disseminado .....	52
Tabela 4.9 - Práticas com Alcance de Iniciativas Isoladas .....	52
Tabela 4.10 - Práticas facilitadoras de índice baixo na implementação processos de GC .....	54
Tabela 4.11 - Práticas facilitadoras de índice alto na implementação processos de GC .....	54
Tabela 4.12 - Categoria Profissional e percepção de obstáculos à implementação de processos de GC (Teste de Kruskal-Wallis) .....	57

## Índice de Figuras

Figura 2.1 - Relação entre Dados - Informação - Conhecimento e evolução ao longo dos anos .....	20
Figura 2.2 - Pirâmide hierárquica .....	21
Figura 2.3 - Modelo SECI. ....	24
Figura 2.4 - Capacidades básicas da GC para acrescentar valor ao conhecimento .....	27
Figura 5.1 - Modelo de gestão do conhecimento para a AP .....	61
Figura 5.2 - Ciclo KDCA. ....	63

## **Glossário de Siglas**

AMA – Agência para a Modernização Administrativa

AP – Administração Pública

BCI - Bibliotecas e Ciências da Informação

CEFA - Centro de Estudos e Formação Autárquica

DGAEP – Direção Geral Administração e Emprego Público

EP - Engenharia de Processo

GC – Gestão do Conhecimento

IES – Instituições de Ensino Superior

INA - Instituto Nacional de Administração

NGP – Nova Gestão Pública

NMP – New Public Management

NPS – New Public Service

NSP – Novo Serviço Público

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

RCM – Resolução do Conselho de Ministros

SECI – Socialização, Externalização, Combinação, Internalização

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa

SP – Serviço Público

TI - Tecnologia de informação

TO - Teorias Organizacionais



## **1. Introdução, contexto, questão de investigação**

Atualmente as sociedades possuem características que lhes permitem uma constante adaptação à mudança e à inovação. Os cidadãos mais informados e atentos exigem respostas céleres, qualidade nos serviços prestados pautados pelo rigor, eficiência e eficácia.

Torna-se urgente e necessário que a Administração Pública consiga adaptar-se a esta nova realidade. Para tal têm sido feitos esforços pelos sucessivos governos no sentido de modernizar e inovar a AP, sendo que os serviços da administração redefinem estratégias tendo em conta a sua natureza de ação e a sua cultura organizacional. Nas organizações as pessoas assumem um papel preponderante neste processo, uma vez que estamos perante uma era em que a agilidade mental, criatividade e a capacidade de adaptação do indivíduo são uma mais valia para alcançar o sucesso de uma organização.

A gestão do conhecimento nas organizações públicas torna-se uma mais valia e assume um papel vital para o seu sucesso, desempenho e competitividade. Estas organizações devem criar ambientes favoráveis que promovam uma cultura que incentive à partilha, à comunicação e à colaboração entre os diversos atores da organização (internos ou externos), adotar e incentivar o uso de ferramentas de gestão tecnológica para alcançar padrões de excelência na prestação de serviços e produtos públicos, através da otimização de recursos e conseguir encontrar soluções inovadoras ao mesmo tempo que consegue antecipar possíveis problemas/questões.

Este trabalho pretende, através de um estudo de caso aplicado a uma Instituição de Ensino Superior Público, e de entre um conjunto de práticas de gestão do conhecimento, verificar do seu estado de implementação, qual o grau de maturidade e que alcance obtiveram para a melhoria da Instituição.

Os resultados obtidos permitem afirmar que a Instituição tem algumas práticas de GC implementadas, algumas são percecionadas como tendo resultados mensuráveis e qualitativos e desenvolvem-se ao nível de pequenos grupos e ou unidades de trabalho, de modo informal, sendo que o conceito de GC é percecionado pela maioria dos inqueridos como algo abstrato, desconhecendo-se as políticas e ou estratégias da Instituição em relação à GC.

Este trabalho propõe um modelo de implementação de GC na Instituição em estudo que possibilita a melhoria das práticas de GC já existentes e a oportunidade de manter a GC como um processo contínuo, consistente e parte integrante dos objetivos da Instituição.

### **1.1. Motivação**

A Gestão do Conhecimento como problemática para esta investigação parte da constatação do interesse nos últimos anos sobre o tema e da consciência por parte das organizações da sua importância como estratégia para a competição e sucesso. Numa pesquisa efetuada à base de dados Scopus em maio de 2020 e através das palavras chave “Knowledge Management” obtivemos o

resultado de 74,660 documentos; pelas palavras chave “Knowledge Management” and “Public Administration” surgiram 270 resultados e com as palavras chave “Knowledge Management” and “Public Universities” surgiram 112 documentos. Estes resultados situam-se entre os anos de 2011 a 2020 e assiste-se a um aumento de artigos científicos de ano para ano.

Em relação à Administração Pública, a gestão do conhecimento toma especial relevância na medida em que a AP é responsável pela administração da coisa pública, onde os recursos que tem à sua disposição provenientes de dinheiros públicos, exigem uma gestão assente na otimização desses recursos. O investimento feito e que se faz em tecnologia e que muito facilitam no desempenho das administrações não é atualmente suficiente, é preciso aliar as mais valias dos recursos humanos no processo de criar e disseminar o conhecimento organizacional, sendo que a informação e o conhecimento são atualmente os principais fatores de diferenciação das organizações.

### **1.2. Benefícios para a Comunidade Científica e Social**

Este trabalho é uma mais valia para a comunidade científica, sobretudo para os estudos em Administração Pública, uma vez que os estudos que existem sobre a GC nas organizações públicas são escassos, em especial sobre a AP portuguesa, não se conhecendo o seu impacto, utilidade e ganhos efetivos quer para as instituições públicas, quer para o Estado quer para a sociedade.

Para a sociedade o tema toma especial importância na medida em que pode gerar um sentimento de maior confiança e satisfação para com as instituições públicas. Os resultados de uma Administração, que tenha implementada uma estratégia de GC, podem resultar numa otimização dos recursos que tem ao seu dispor quer sejam tecnológicos quer sejam humanos, bem como uma Administração Pública orientada por políticas de modernização, sobretudo em sistemas de informação e tecnologia, em ambiente de partilha de conhecimento, pode insinuar uma mudança cultural para as Administrações.

### **1.3. Objetivos da investigação**

Neste trabalho de investigação pretende-se verificar os processos de criação e de partilha do conhecimento, de acordo com as práticas de GC existentes na Instituição, com o objetivo de propor um modelo de GC adaptado à Instituição em estudo.

Os objetivos específicos do trabalho passam por:

- Verificar quais as práticas da gestão do conhecimento que estão implementadas na instituição ao nível da organização de processos, da tecnologia e dos recursos humanos;
- Avaliar o grau de maturidade dessas práticas de gestão do conhecimento;
- Propor uma metodologia de incremento das práticas de gestão do conhecimento.

#### **1.4. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está estruturada em 6 capítulos, sendo que no primeiro capítulo faz-se a introdução e delimitação do tema. O segundo capítulo está dividido em duas partes. Na Parte I a revisão de literatura debruça-se sobre os modelos de gestão pública adotados desde a década de 80 à presente data pelo Estado Português através dos seus sucessivos governos e a sua relação com a gestão do conhecimento e na Parte II a revisão de literatura incide sobre o tema da gestão do conhecimento, sendo este afunilado nos subcapítulos seguintes indo de encontro ao objeto do estudo. O terceiro capítulo descreve a metodologia de investigação, sendo realizada a análise e discussão dos resultados no quarto capítulo. O quinto capítulo apresenta o Modelo a implementar na Instituição e no sexto capítulo apresentam-se as conclusões, as limitações encontradas e as sugestões para trabalhos futuros.





## **Revisão de literatura**

O conceito de conhecimento, tipos de conhecimento e suas características, a partilha de conhecimento enquanto subdisciplina da gestão do conhecimento, as condições e barreiras a essa partilha, fatores críticos de sucesso, e as ferramentas utilizadas para a referida partilha são os temas centrais para este trabalho, sendo a revisão da literatura na Parte II mais incidente nestes tópicos. Na Parte I fazemos a contextualização dos modelos de gestão pública implementados em Portugal e tentamos fazer a sua relação com a gestão do conhecimento.

## **Parte I – Modelos de Gestão Pública em Portugal**

### **1.2. Modelos de Gestão Pública, Reforma e Modernização Administrativa em Portugal**

Neste subcapítulo pretende-se fazer uma abordagem dos diferentes modelos de gestão adotados pela Administração Pública Portuguesa desde sensivelmente da década de 80, assim como as principais Reformas e Modernização Administrativa que foram encetadas pelos diferentes governos com o objetivo de adaptar a administração aos contextos vividos em cada época.

De acordo com Camargo & Bolívar (2018) podemos distinguir três épocas em que a gestão do conhecimento existente nas organizações públicas adequa-se aos contextos sociais e de mercado. A primeira época verifica-se na década de noventa onde a tónica passa por satisfazer as necessidades de informação e conhecimento que as pessoas exigiam, sendo que o objetivo passava pela extração de informação. Por volta de 1995/98 os processos tornam-se mais específicos e orientados para o cidadão, onde já não basta ter a informação, é necessário dar-lhe vários significados de acordo com as demandas e evolução da sociedade. Por fim, a partir de 2001 o próprio conhecimento apresenta-se como o processo, o saber, o conjunto de habilidades que alteram constantemente, realizando-se a gestão da informação através das tecnologias da informação e comunicação e onde as aprendizagens individuais e organizacionais são essenciais e permanentes.

A estrutura da Administração Pública até então vocacionada para assegurar assuntos essenciais passa a deparar-se com um conjunto de novas demandas que urge assegurar, e que levam à necessária reforma administrativa. O funcionamento complexo da AP devido ao avolumar de regulação e normalização de atividades tem por base a rapidez de heterogeneidade das sociedades, alteração de expectativas, necessidades e exigências dos cidadãos, Mozzicafreddo (2001a).

Segundo Mozzicafreddo (2001a) a reforma administrativa deve passar por três fases; 1) pela reorganização da Administração Pública e do Estado; 2) pela gestão e avaliação dos recursos humanos e 3) pela simplificação administrativa e desburocratização. Rocha (2005) acrescenta mais uma fase que passa pela formação e valorização profissional, referindo também que mais importante que a desburocratização são a simplificação de processos administrativos, a promoção da qualificação dos funcionários e a motivação destes como o caminho a seguir. Há a necessidade de programar e

implementar uma estrutura que harmonize as novas funções da Administração com a sua cultura e os seus procedimentos.

A mudança de paradigma ocorre na administração pública portuguesa com rumo para o modelo da nova gestão pública (NGP) por volta da década de 90, em que se adotam medidas de convergência com o que se passa na Europa e pelo mundo, através da introdução de políticas tidas como fundamentais para a reforma administrativa. Este novo paradigma vem alterar a forma como o Estado gere a coisa pública e pretende cumprir com critérios de eficiência e de eficácia, reduzir custos com as estruturas e com os recursos humanos e aproximar a administração pública aos cidadãos e às empresas (Madureira & Asensio, 2019).

## **2.2. Evolução dos modelos de gestão pública**

As administrações públicas estão imersas num contexto de complexidade social e de transformações dos estados (Mozzicafreddo, 2017). As sociedades são cada vez mais diversificadas e heterogêneas, há uma mistura cultural, social e económica que vai influenciar as demandas dos indivíduos e, consequentemente, o desenho das políticas públicas. Os efeitos da globalização têm sido acompanhados, no geral, pelos Governos e as organizações internacionais de forma lenta no que concerne ao desenvolvimento das políticas públicas que consigam dar resposta às rápidas mudanças (McCann & Rodríguez-Pose, 2011).

Neste tópico abordamos a implementação das políticas públicas através da Administração Pública, que tem por missão satisfazer de forma contínua as necessidades do cidadão. A forma como vai implementar essas políticas públicas faz-se através de modelos de gestão pública, cabendo à AP coordenar as atividades que implementam as políticas públicas. Estas políticas públicas podem ser mais ou menos próximas do cidadão e da sociedade, mais ou menos descentralizadas e podem assumir em simultâneo o modelo hierárquico, o modelo de mercados ou o modelo assente em redes. Estes modelos vão sendo ajustados à envolvência que se vive. Se o contexto for um ambiente estável em que a mudança ocorre muito lentamente poderá fazer sentido um modelo mais centrado e voltado para dentro da organização cuja preocupação será a de garantir a prestação de bens e serviços que por ventura serão imutáveis durante um longo período de tempo, este contexto é característico da chamada Sociedade Industrial e perdura até aos anos 70 sensivelmente. Se por oposto estamos perante uma envolvente em constante mudança, característica da chamada Sociedade do Conhecimento, já a organização terá de se voltar para a esfera externa para os diferentes atores que a rodeiam e que com ela interagem.

Nas organizações públicas também se sentem estas mudanças de sociedade e estas terão de ser capazes de se adaptar. Esta adaptação passa pela reestruturação das organizações, reorganização no tratamento de processos, na gestão e na liderança. Nesta reorganização podem ser adotados diferentes modelos de gestão, que passamos a descrever de forma sucinta. Contudo e antes de avançarmos, parece-nos que não podemos falar dos modelos de gestão atuais ou dos últimos 30 anos sem antes

fazer uma pequena retrospectiva de três importantes figuras que muito contribuíram para o desenvolvimento dos estudos em Administração Pública. Contributos e conceitos que perduraram por mais de um século e que ainda hoje influenciam as estruturas das organizações públicas.

### **2.2.1. O contributo de Woodrow Wilson, Frederick Taylor e Henry Fayol (Modelo Administrativo Clássico)**

Wilson (1887) no seu estudo sobre a administração, cria os fundamentos teóricos da teoria administrativa e defende uma separação entre política e administração. Estas entidades, apesar de se interligarem têm funções distintas, cabendo ao poder político definir as políticas públicas e cabendo à administração a sua execução, razão pela qual uma entidade não deve imiscuir-se nos assuntos da outra. Atualmente continua a não existir consenso quanto à melhor configuração político-administrativa, se as políticas públicas devem de ser executadas mais próxima dos valores de confiança política ou se mais próximas de valores profissionais assegurando neste caso uma maior neutralidade e independência (C. Madureira & Ferraz, 2010a).

As funções inerentes da época do século XIX exigiam um trabalhador obediente perante a organização, que executasse tarefas de acordo com indicações precisas. Contudo, e com o impulso e dinâmica das atividades económicas, o paradigma altera, e surgem no início do século XX dois teóricos que vão definir parâmetros para a maximização da eficiência na administração pública. Nesta época a Administração Científica tinha a preocupação em estudar o tempo padrão de produção; supervisionar a funcionalidade da linha de produção; usar ferramentas e equipamentos padronizados, planejar processos do trabalho e definir cargos e funções.

A Administração Científica de Taylor coloca ênfase nas tarefas e a administração clássica de Fayol coloca ênfase na estrutura e funções da organização. Assim a teoria de Frederick Taylor defende que aos gestores cabe a definição em detalhe das tarefas a serem realizadas pelos trabalhadores pois só assim se garante a execução plena das mesmas. Estabelece assim quatro princípios de gestão a serem realizados pelas chefias que passam pelo planeamento; preparação; controlo e separação entre a conceção e execução do trabalho. Por sua vez Henry Fayol identifica funções a serem tidas em conta pela administração para assim alcançarem o sucesso; ter administradores preparados para a função; promover o ensino da organização como disciplina autónoma a toda a organização; definir como funções do administrador o planeamento, a organização, o comando, a coordenação e o controlo.

Atualmente estes princípios não estão de acordo com a nova economia, sendo que aos colaboradores de uma organização espera-se que tenham a capacidade de renovar os seus conhecimentos e aprendizagens saindo assim de comportamentos exclusivamente mecanicistas.

### **2.2.2. O Modelo Burocrático**

O modelo burocrático com grande presença até à década de 70/80 do século XX começa a sentir, a partir da década de 80, os constrangimentos das inovações tecnológicas. Surge a necessidade de dotar

as administrações públicas de outras formas de se organizarem e gerirem para responderem mais eficazmente quer aos contextos económicos das sociedades quer às demandas dos cidadãos. Este modelo caracteriza-se por ser racional, neutro, impessoal, centralizado, normativo e hierarquizado nas funções e na liderança, com valores como o profissionalismo, a separação entre a vertente pública e privada, a organização metódica e racional. Neste modelo a Gestão do Conhecimento assenta sobretudo na manutenção de normas e regulamentos que se constituem como memória organizacional. Ao funcionário basta seguir as regras estabelecidas em regulamentos, normas e leis. Esta realidade não desaparece e a ela vão-se juntar outras formas de organização que possam dar respostas várias e permitam encontrar soluções mais céleres.

### **2.2.3. A Nova Gestão Pública**

A Nova Gestão Pública (NGP) ou o New Public Management (NPM) surge a partir dos anos 70-80 e foi o mais importante movimento de reforma do último quarto do século XX na Administração Pública com grande impacto e aceitação por todo o mundo. Em Portugal a sua adoção verifica-se na década de 90. São conhecidos termos como projetos de gestão, hierarquias planas, orientação para o cliente, abolição das carreiras no serviço público, despolitização, gestão de qualidade total e outsourcing (Gibbert et al., 2002, apud Bučková 2015; Drechsler, 2009). Para Hood (1991, apud Madureira & Ferraz, 2010 ) o mais importante do NPM serão cinco fatores; a adoção da gestão como instrumento para as organizações administrativas da administração pública; a implementação de medidas de desempenho objetivas; a implementação da gestão por objetivos em organizações públicas; a redução de custos no sector público e por fim a transformação de grandes unidades administrativas em unidades menores.

O NPM torna-se um modelo normativo que assinala uma profunda mudança sobre o papel dos administradores públicos a natureza da profissão e sobre o que se faz e porque se faz (Denhardt & Denhardt, 2000). Os agentes públicos encetam por dirigir as organizações e são desafiados a encontrar novas formas de inovação para alcançarem resultados ou privatizar funções que anteriormente eram asseguradas pelo governo. Estas reformas do NPM encontram nas organizações uma pesada burocracia gerida de forma mecanicista o que vai criar dificuldades por parte destas organizações na adaptação aos ambientes instáveis, na redefinição da estratégia e na adequação do processo de gestão e das estruturas.

### **2.2.4. O Novo Serviço Público – governação em rede**

No Novo Serviço Público (NSP) ou no New Public Service (NPS) o modelo baseia-se numa lógica cooperativa e colaborativa em rede, onde o cidadão e a sociedade civil são convidados a participar. Este tipo de modelo não contempla uma coordenação baseada numa hierarquia, mas sim numa coordenação igualitária e participativa (Chisholm, 1989, apud Deleon, 2007), é um modelo em que o

estado abdica de parte do seu poder onde concebe, aplica e impõe políticas públicas em prol dos cidadãos e das entidades com que se relaciona (Ferraz)<sup>1</sup>.

As reformas que aumentam a influência dos cidadãos e a participação direta deste são vistas tanto como uma forma de aumentar a confiança e o apoio ao governo como uma forma necessária para combater o mau funcionamento sistémico. Contudo, e segundo Gomes (2010) a governança poderá criar problemas à democracia. Governos e parlamentos são responsáveis pela tomada de decisão e a implementação de políticas públicas é levada a cabo pela Administração observando normas jurídicas. Sendo este princípio entregue nas mãos das redes da sociedade e se estas ocuparem o topo da hierarquia o estado perde o controle do ciclo das políticas públicas. Estando o Estado limitado na sua intervenção, quem garantirá quais os interesses que serão salvaguardados, se os interesses das redes ou se o interesse do coletivo. O interesse público não pode sair lesado, assim a governança não pode ser legitimada pela referência da qualidade daquilo que possa oferecer pela desestatização ditada pelo mercado. Atualmente confere-se ao cidadão a possibilidade de poder participar na tomada de decisão, há que assegurar nesta participação o princípio da igualdade, uma vez que nem todos os cidadãos têm acesso à rede e igualdade entre os participantes.

A boa governança nas sociedades democráticas está relacionada com a provisão de serviços públicos à medida das necessidades do cidadão. Deve ser levada tendo em conta não só os conceitos de eficiência, eficácia e economia advogados pelo NPM mas também respeitando os valores públicos de equidade, responsabilidade, transparência, inclusão e participação essenciais ao exercício de uma cidadania ativa (Ferraz e Alexandre 2008).

O NPS ambiciona trazer o cidadão para uma participação ativa nos assuntos da sociedade, contudo está a encontrar algumas barreiras que impedem o alcançar a uma cidadania ativa plena, como sejam os baixos indícios de literacia digital e de cidadania (Ferraz & Alexandre, 2008), além disso os modelos organizacionais continuam fortemente burocráticos, a sociedade caracteriza-se por ter baixos níveis de confiança o que impede que economicamente seja mais competitiva e recetiva a novos contextos. O baixo nível de qualificação é também um fator que condiciona a participação e a mudança de paradigma da administração.

O desafio que se coloca é o de saber como encontrar o equilíbrio entre o papel da Administração Pública enquanto fornecedora de serviços públicos em que tem de mediar entre os interesses do Estado e o sistema político e os do cidadão, as empresas, as organizações e as redes sociais de forma a inovar na resposta a dar aos problemas que são a matriz básica da administração pública e consequentemente na confiança do sistema democrático (Mozzicafreddo, 2001b).

Neste modelo os comportamentos e atitudes dos funcionários públicos deverão de ir ao encontro das novas exigências da sociedade assim como o papel da liderança toma especial relevância nestes

---

<sup>1</sup> Ferraz, D., Slides de Apoio às aulas “Gestão Pública” ano 2018/2019, mestrado em Administração Pública, ISCTE

novos contextos devendo ser capaz de interagir e gerir ambientes internos e externos, com os vários stakeholders em ambientes de cooptação e cooperação com o objetivo de alcançarem as melhores soluções para bem servir o público, garantindo a imparcialidade, igualdade, equidade, a eficiência e eficácia na gestão dos processos. Esta nova realidade exige lideranças assentes em modelos de aprendizagem contínua.

### **2.3. Reformas, modernização e inovação na Administração Pública Portuguesa**

As reformas na administração pública portuguesa destacam dois períodos, o primeiro decorre entre 1990-2000, em que o estatuto do cidadão perante a administração altera. Este passa a ser o centro da preocupação dos governos e pretende-se melhorar a relação dos cidadãos com a administração pública. A qualidade para a administração na ótica da gestão da qualidade total – Total Quality Management (TQM) assume especial relevância sendo que a inovação administrativa vai assentar nos seguintes eixos (Carvalho, 2007); Qualidade nos serviços públicos; Racionalização das estruturas da administração; Aproximação dos cidadãos à administração; Qualificação dos funcionários; Privatização (a AP deve deixar de interferir nas áreas onde o mercado consegue dar resposta). Pretende-se assim uma administração menos burocrática e mais transparente. Neste período é criado o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) que se propõem a promover a inovação e a modernização dos serviços administrativos.

O segundo período ocorre entre 2000 até à atualidade em que as reformas incidem sobre serviços, estruturas, estatutos, instrumentos de gestão e sobre a forma de governação da Administração tendo como pano de fundo princípios do NPM (Ferraz & Alexandre, 2008) onde o foco é a eficiência, eficácia e a qualidade, para melhorar a reorganização da Administração Pública, melhorar a gestão dos recursos para providenciar serviços mais eficientes e eficazes através da implementação de parcerias público privadas, gestão por objetivos, novo estatuto de emprego e outsourcing para a realização de serviços. Destaca-se neste período a criação do Programa Simplex.

Dunoon (2002) refere que a administração pública por lidar com questões difíceis requer uma liderança, que tem de ser diferente da dos moldes convencionais, devendo ser uma liderança centrada na aprendizagem. Esta abordagem consiste em promover condições sobre as quais as pessoas, ao trabalharem em conjunto, serão capazes de criar visões, lidar produtivamente com questões subjetivas, gerar novo conhecimento e mudar culturas nos locais de trabalho.

De acordo com Madureira (2005) apesar de a reforma administrativa ser necessária para modernizar os serviços públicos e permitir uma maior eficácia e eficiência desses serviços é necessário estabelecer qual a melhor forma de dotar as administrações públicas com capacidades que lhes permitam acompanhar e se possível antecipar a mudança. Para o autor estas capacidades conseguem-se desenvolver através da formação profissional contínua e em particular com formação na área comportamental sendo que neste novo paradigma as sociedades vivem em atualização permanente. As competências comportamentais e relacionais tornam-se neste novo contexto essenciais.

Das várias medidas tomadas pelos Governos a formação com os recursos humanos é uma das prioridades. Cria-se, na década de 80 e 90 estruturas de suporte à formação, tais como o INA (Instituto Nacional de Administração) e o CEFA (Centro de Estudos e Formação Autárquica) institutos que têm como missão a de prestar formação aos funcionários públicos das várias carreiras existentes assim como formar dirigentes. Recentemente e seguindo a política do Governo para a promoção da Inovação na AP o INA<sup>2</sup> lança o Programa de Desenvolvimento de Competências de Inovação, este é um programa de formação para a AP que tem como objetivos capacitar os dirigentes da AP na implementação de modelos de governação em inovação de acordo com o contexto e cultura organizacional do SP; promover a transformação do ambiente de trabalho para assim fomentar a criatividade, o envolvimento dos trabalhadores no processo de inovação e uma cultura de experimentação. O programa visa também criar competências de gestão transversais na gestão de projetos e práticas de inovação na AP assim como conceber projetos experimentais de inovação gerir a sua execução com metodologias de gestão de projetos e fazer a avaliação do impacto desses projetos.

A administração além da formação dada aos seus ativos, passa a ter a necessidade de contratar recursos especializados e com grau académico. Assiste-se a um aumento muito significativo nas habilitações académicas dos funcionários públicos. Num prazo de vinte anos o número de funcionários com habilitação superior passa de 13,7% para 26,7% em 1999 (Araújo, 2004).

Atualmente o número de funcionários com habilitação académica ao nível do ensino superior é de cerca de 53,7%, ainda assim cerca de 21,1% dos funcionários possuem apenas o ensino básico (DGAEP, 2020). Este número tenderá a ser menor à medida que se vão renovando os quadros da Administração Pública, contudo o desafio será a aposta nos recursos humanos existentes e dotá-los de competências (sociais, comunicacionais e comportamentais) para tarefas cada vez mais diversificadas em função da evolução e inovação tecnológicas (Araújo, 2004). Desta forma, os serviços devem de verificar as competências detidas pelo trabalhador e verificar as competências necessárias para a realização de tarefas e fazer o respetivo alicerçamento entre estes. Numa era em que os contextos deixam de ser estáveis e previsíveis a formação dos recursos humanos é assim fundamental.

### **2.3.1. Principais reformas**

Nesta secção vão ser enumeradas algumas das principais reformas e políticas públicas priorizadas pelos vários governos a partir da década de 90 e que abrangem tanto a AP como os cidadãos e a sociedade portuguesa.

- Em 1991 entra em vigor o Código do Procedimento Administrativo (CPA) que se caracteriza por medidas de desburocratização e simplificação nos processos administrativos. Pretende-se assim uma

---

<sup>2</sup> INA - <https://www.ina.pt/index.php/centro-de-formacao-oferta-formativa/form-competencias-de-inovacao/programa-de-desenvolvimento-de-competencias-de-inovacao> - consultado em 25/08/2020



AP com comportamento organizacional que vise a modernização administrativa e melhorar a relação entre cidadão e a Administração.

- Entre 1998 e 1999 instituem-se modelos de excelência no serviço público. Com o Decreto-Lei nº 135/99 de 22 de abril, são definidos os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa; o Decreto-Lei, 166-A/99, de 13 de maio cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP) e de acordo com o artigo n.º 3 a qualidade em serviços públicos é entendida como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”.

- No final de 1995 o tema da sociedade de informação e conhecimento faz parte da agenda da União Europeia. Surge a Iniciativa Nacional para a Sociedade da Informação, a Missão para a sociedade da Informação e o Livro Verde para a Sociedade da Informação.

- Em 1997 a Comissão das Comunidades Europeias cria o “Livro Verde parceria para uma nova organização do trabalho”. Os parceiros sociais e os poderes políticos trabalham no sentido de construírem uma parceria para o desenvolvimento de um novo enquadramento da modernização do trabalho.

- Em 1999 surge o Ministério da Reforma do Estado e da Administração Pública que se foca sobretudo na gestão de recursos humanos e implementação de novas tecnologias de informação.

- A RCM nº 95/2003, de 30 de julho define linhas de orientação da reforma administrativa e a RCM nº 53/2004, de 21 de abril procede à sua operacionalização. O cumprimento do Pacto de Estabilidade e Crescimento irá moldar a política da reforma administrativa que passa pela redução do peso da AP; racionalização de estruturas, controlo na contratação de novos funcionários públicos. São introduzidas várias medidas tais como a aplicação do contrato de trabalho na AP (Lei nº 23/2004, de 22 de junho); mecanismos de mobilidade que incentivem a mobilidade na função pública; revisão do estatuto dos dirigentes (Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro).

- Em 2004 é introduzido o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública SIADAP, Lei nº 10/2004 de 22 de março.

- Em 2007 surge a Agência para a Modernização Administrativa (AMA) criada no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) e prossegue as atribuições do Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública nas áreas da modernização e simplificação administrativa e da administração eletrónica.

- Para a promoção da sociedade de informação e do conhecimento o Governo lança um pacote de medidas onde foram adotadas resoluções que lançam o Plano de Ação para a Sociedade da Informação (RCM nº 107/2003); o Plano de Ação para o Governo Eletrónico (RCM nº 108/2003) e o Programa de Compras Eletrónicas (RCM nº 111/2003).

Na promoção das tecnologias de informação o Governo Português entre 1998 e 2002 adota iniciativas para fomentar a utilização das tecnologias da informação e comunicação no setor público. De acordo com Veiga (2005) as iniciativas demarcam-se pelas seguintes fases:

#### Fase 1 – Cidades Digitais que ocorre entre 1998-2002

Em 1997 é aprovado o Livro Verde onde estão contempladas medidas cujo objetivo passa por contribuir para o desenvolvimento da sociedade de informação em Portugal. Cada projeto da Cidade Digital deveria incluir várias medidas que passam por aumentar o uso das tecnologias de informação e comunicação com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e dinamizar a economia; a disponibilização de serviços on-line pela administração trariam benefícios ao cidadão na medida em que este passaria a ter um acesso menos burocrático e permanente com a administração. As empresas também beneficiariam com esta simplificação, tendo uma oportunidade de elas próprias se tornarem mais competitivas.

#### Fase 2 – Programa Operacional da Sociedade da Informação que decorre entre 2000-2002

É um programa com medidas muito vastas e as prioridades passam pela modernização administrativa, onde são criadas as infraestruturas de comunicação necessárias para levar a cabo diversos projetos de modernização, assim como o disponibilizar de serviços on-line. Nesta fase, a aceitação destas medidas por parte da administração não se mostrou fácil, apesar de existir alguma motivação para se criarem plataformas e oferecer serviços on-line para cidadãos e empresas. O que se verifica não vai de encontro ao objetivo principal, onde se pretendia que as administrações disponibilizassem através de páginas de internet serviços e meios para que o cidadão se pudesse relacionar com a administração, e não páginas eletrónicas estáticas onde se apresenta informação sobre a instituição e sobre os recursos de que dispõe.

Entre 2002-2005 dá-se uma alteração de estratégia por parte do governo que pretende uma maior atenção ao governo eletrónico. Todas as instituições públicas deverão disponibilizar serviços on-line que visem responder às necessidades do cidadão.

O Governo adota o programa “A Estratégia para a Transformação Digital na Administração Pública”, que decorre até 2020, tem três eixos principais: integração e interoperabilidade, inovação e competitividade e partilha de recursos. Procura promover a utilização das TIC para a simplificação administrativa e a melhoria do serviço público.

A RCM nº 55/2020 Aprova a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023 que visa “...reforçar a capacidade de criar valor, cultivar uma relação permanente com a comunidade, promover o envolvimento ativo dos cidadãos e empresas e desenvolver uma AP inovadora, aberta, consciente dos desafios da sustentabilidade, capaz de entregar serviços públicos adequados às necessidades reais das pessoas e de acompanhar a evolução das exigências da vida em sociedade”. Esta iniciativa contempla quatro linhas de atuação; Investir nas pessoas; Desenvolver a gestão; Explorar a tecnologia; e Reforçar a proximidade, que pretende ser validada como eixos transformadores da AP.

É também lançado um programa em 2017 - “INCoDe.2030”<sup>3</sup> - que pretende reforçar as competências digitais da população, em particular no que se refere às competências necessárias para aumentar a utilização da Internet. Para o efeito, será necessário, investir na qualificação da população jovem e, requalificar os recursos humanos. Para cumprir este programa são definidos objetivos, metas e linhas de ação que permitam obter um resultado positivo, que passa por aumentar a literacia digital dos portugueses dos atuais 35% para 80% em 2030.

### **2.3.2. Medidas de Inovação na AP**

Em relação às medidas de Inovação promovidas pelos sucessivos governos destacam-se as seguintes: PRACE 2005 - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (RCM nº 124/2005) tem como objetivos modernizar e racionalizar a Administração; melhorar a qualidade dos serviços ao cidadão e aproximar a Administração ao cidadão.

O programa SIMPLEX 2006<sup>4</sup> é um Programa que visa a Simplificação Administrativa e Legislativa, constitui-se por um pacote de medidas do Governo Português criado em 2006 para combater a burocracia, modernizar a administração pública, facilitar a vida das pessoas e dar às empresas a rapidez de que elas necessitam, simplificando a administração interna em todos os aspetos. Este programa foi lançado em 2006 como uma estratégia de modernização administrativa transversal ao Governo e serviços da administração pública central e local. Entre 2006 e 2011 foram implementadas diversas medidas de simplificação, como o cartão de cidadão, a empresa na hora, a informação empresarial simplificada ou o licenciamento zero. Em 2016 surge o “SIMPLEX 2016” onde é apresentado um programa nacional único com medidas que têm como objetivo central tornar mais simples a vida dos cidadãos e das empresas na sua interação com os serviços públicos, contribuindo para uma economia mais competitiva e uma sociedade mais inclusiva. Em 2020 é criado o “SIMPLEX 20-21” com medidas para alavancar a capacidade de inovação da AP assente em quatro pilares Estratégicos - Investir nas Pessoas, Desenvolver a Gestão, Explorar a Tecnologia, Reforçar a Proximidade.

Plano Tecnológico 2005<sup>5</sup> - o governo lança um plano tecnológico que visa o desenvolvimento económico. “É um plano de ação para levar à prática um conjunto articulado de políticas que visam estimular a criação, difusão, absorção e uso do conhecimento, como alavanca para transformar Portugal numa economia dinâmica e capaz de se afirmar na economia global” (Portugal, 2006).

QREN<sup>6</sup> 2007-2013- Quadro de Referência Estratégico Nacional que constitui o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013. Assume como grande desígnio estratégico a qualificação dos cidadãos, valorizando o

---

<sup>3</sup> <https://www.incode2030.gov.pt/desafios> , consultado 29/06/2020

<sup>4</sup> <https://www.simplex.gov.pt/>, consultado 29/06/2020

<sup>5</sup> <https://www.dgeec.mec.pt/np4/243.html>, consultado 29/06/2020

<sup>6</sup> <http://www.qren.pt/np4/qren>, consultado 29/06/2020

conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas.

PREMAC 2011- Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado, do XIX Governo Constitucional, e o objetivo deste plano é reduzir os custos da Administração Central do Estado e adotar modelos mais eficientes.

SIIGeP - Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública, publicado através da Portaria n.º 186/2018 e aplica-se às entidades da administração direta e indireta. Os incentivos regulados por esta portaria visam estimular as práticas inovadoras na gestão pública nos domínios da a) valorização dos recursos humanos; b) melhoria dos ambientes de trabalho; c) desenvolvimento de modelos de gestão.

De acordo com o Relatório da Digitabilidade (2019) Portugal está a adotar medidas relevantes para continuar a modernizar os serviços públicos com a ajuda de tecnologias digitais sendo um dos líderes da UE neste domínio. No entanto, é improvável que a percentagem relativamente grande da população portuguesa que não utiliza a Internet ou que o faz raramente venha a beneficiar dos serviços públicos digitais do país.

#### **2.4. Barreiras à Inovação dos serviços públicos**

Segundo Emery & Giauque (2014) e Ongaro (2015, apud Mozzicafreddo, 2017) a administração pública encontra-se hoje exposta às diferentes perspetivas teóricas de reforma, nomeadamente o New Public Management, New Public Service e a New Public Governance aparecendo como uma estrutura híbrida, que desencadeia uma administração pública multifacetada, com diferentes estruturas que se vão adequar às diferentes organizações.

Devido a esta diversidade e ao contexto atual dos modelos de gestão pública nas administrações, os Estados para alcançarem sucesso nas reformas e políticas públicas deverão apostar em pelo menos dois aspetos que são fundamentais e que passam por trabalhar as barreiras encontradas que terão a ver com questões culturais e de liderança. Em relação às barreiras culturais os Estados deverão apostar na formação cívica por forma a aumentar uma participação ativa dos cidadãos (Madureira & Ferraz, 2010), de cidadania e de competências digitais. Em relação à liderança os governos devem de aliar à gestão a liderança uma vez que esta última terá maior sucesso no contexto de mudança que se vive (Kotter, 1990, apud Dunoon, 2002).

De acordo com Thompson (1965, apud Klumb & Hoffmann, 2016) as estruturas burocráticas que predominam nas organizações públicas podem constituir barreiras à capacidade de inovação. Aspetos burocráticos como a impessoalidade, a formalidade e a hierarquia limitam a criatividade, o questionamento e a experimentação. A resistência à mudança, aversão ao risco, estruturas organizacionais e ausência de capacidade de aprendizagem são apontadas como principais barreiras a inovação no serviço público (Klumb & Hoffmann, 2016).

## **2.5. Conclusão - Parte I**

A Administração Pública Portuguesa tem implementado medidas que tentam acompanhar e responder à evolução da sociedade. De acordo com a OCDE (2017) as economias emergentes vão enfrentar grandes desafios em que o futuro do trabalho vai ser moldado de acordo com três mega tendências; a Globalização; o Progresso Tecnológico e as Alterações Demográficas a par com a alteração de valores e preferências que em conjunto podem alterar significativamente a natureza do trabalho nos países G20 em diferentes intensidades.

Atualmente as administrações, apesar dos recursos que têm disponíveis (quer sejam tecnológicos e humanos) cada vez mais qualificados e capazes de responder às exigências dos cidadãos e da sociedade, as suas estruturas ainda assentam em modelos marcadamente burocráticos, mantendo níveis de hierarquia top-down rígidos. Organizações que se mantêm num modelo predominantemente tecnocentrista devido à mentalidade existente entre os dirigentes que baseiam o seu poder na edificação e manutenção de pirâmides hierárquicas (Madureira, 2000). Sentimentos de perda de uma posição de privilégio por parte dos gestores reflete-se ainda na dificuldade em aceitar que os trabalhadores operacionais passem a desempenhar progressivamente funções mais próximas das deles (Madureira, 2000).

O colaborador ainda não é visto como um recurso de qualidade, essencial na transformação e manipulação de todos os outros recursos. O conceito de aprendizagem e investimento imaterial nas pessoas, cultura, relações, aspirações individuais e coletivas continuam em segundo plano nas prioridades das organizações (Madureira, 2000). A par desse entrave, os recursos humanos do setor público estão sujeitos a uma série de especificidades; estão sob grande escrutínio público, prestam uma ampla gama de serviços ao público e espera-se que respeitem princípios como padrões éticos e valores incorporados em leis, regras, estatutos e regulamentos, mas também regras de comportamento não escritas (Bučková, 2015).

O papel do Governo é assim determinante para a direção que se pretende de um país. Para além das reformas e inovação administrativas os governos devem assegurar políticas que direcionem a sociedade para uma sociedade do conhecimento. De acordo com Hernández (2002, apud Almeida, 2007) é necessário que as sociedades tenham como finalidade fomentar a aquisição de novos conhecimentos; aproximar a escola da empresa; lutar contra a exclusão; conceder igual importância aos investimentos quer em equipamentos quer em formação. Cabe assim aos governos apostar em infraestruturas que sustentem o crescimento da produção de conhecimento inovador, a sua transferência facilitando os processos produtivos das empresas e fomentar a aproximação das universidades às empresas (Almeida, 2007), para que assim a sociedade do conhecimento se possa materializar.

## Parte II – Gestão do Conhecimento

### 2.6. Evolução das sociedades, organização do trabalho e domínio do conhecimento

Ao longo da História as civilizações e as sociedades foram evoluindo, através de aprendizagens e acumulação de conhecimento, sendo elas próprias sociedades do conhecimento. A globalização traz-nos novas exigências de mercado. O avanço tecnológico e o acesso à informação causam grandes transformações nas relações sociais e organizacionais e requerem a adaptação das organizações. No final do século XX o contexto empresarial e os modelos de organização do trabalho sofrem profundas alterações (Madureira, 2000).

De acordo com a ONU (1997, apud Lima & Alvares, 2018) o sector da comunicação e da informação já havia expandido duas vezes mais rápido que a economia mundial, observando-se maior discrepância entre a disponibilidade e a capacidade de lidar com as informações. É neste contexto que o fluxo de informação nas organizações torna-se denso, sendo uma preocupação destas a procura na melhoria dos seus recursos.

A amplitude e a profundidade das mudanças que estão a ocorrer são de tal forma intensas que podemos dizer que apenas duas outras vezes na História da Humanidade mudanças semelhantes ocorreram, sendo o termo de Era usado para definir um período que se inicia com mudanças significativas na economia e na sociedade (Batista, 2016). De acordo com Toffler (1980) a história da civilização pode ser dividida em três grandes ondas/eras de transformação que passam pela *Revolução Agrícola* (em que o meio de produção de riqueza eram a terra, alguns equipamentos agrícolas e a força de trabalho. Do perfil do trabalhador bastaria que este tivesse conhecimentos básicos de agricultura e força física para trabalhar); a *Revolução Industrial* (em que os meios de produção de riqueza passam a ser a manufatura industrial e a criação de bens, o meio de produção altera, são necessárias fábricas, equipamentos, energia e o trabalho do ser humano. O perfil do trabalhador passa por entender e fazer o que lhe é pedido sem questionar e sem emitir opinião) e a *Revolução da Informação* (em que o meio de criação de riqueza altera, o conhecimento passa a ser dominante para o sucesso).

O que distingue a revolução informacional da revolução industrial é a forma de criar riqueza (acompanhada de profundas alterações sociais, culturais, políticas), em que neste novo paradigma a criação de riqueza está na capacidade de inovação em que o conhecimento passa a ser o fator dominante. Uma das componentes do sucesso passa pela rapidez e capacidade de resposta. Nesta Era o planeamento deve ser antecipatório, e deve prever o facto de que a mudança de estruturas económicas, sociais e políticas frequentemente causam conflito e perturbação pelo que é necessário estar-se preparado para este contexto. A comunicação, o desenvolvimento de infraestruturas eletrónicas torna-se uma prioridade indispensável na civilização da terceira onda.

A passagem da uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial ou informacional, não implicou por parte das organizações o abandono dos modelos organizacionais do início e meados do

século XX. Os processos continuam os mesmos, contudo a forma de os executar foi rotinada passo a passo pela tecnologia o que permitiu uma economia de tempo e de custos (Drucker, 2002).

Tabela 2.1 - Os princípios da organização do conhecimento na Era Industrial vs Era do Conhecimento

ITEM	PARADIGMA INDUSTRIAL	PARADIGMA DO CONHECIMENTO
<b>Pessoas</b>	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receita
<b>Base de poder dos gerentes</b>	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo o conhecimento
<b>Luta de poder</b>	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
<b>Principa tarefa da gerência</b>	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
<b>Informação</b>	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
<b>Produção</b>	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar recursos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
<b>Fluxo de informações</b>	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
<b>Forma básica da receita</b>	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizagem, novas ideias, novos clientes, P&D)
<b>Estrangulamentos na produção</b>	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
<b>Manifestação da produção</b>	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
<b>Fluxo da produção</b>	Regido pela máquina, sequencial	Regido pelas ideias, caótico
<b>Efeito de porte</b>	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo nas redes
<b>Relacionamento com o cliente</b>	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
<b>Conhecimento</b>	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
<b>Finalidade da aprendizagem</b>	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
<b>Valores do mercado acionário</b>	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
<b>Economia</b>	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

*Fonte: Sveiby (1998, pag.32)*

Durante décadas imperou a teoria de que a fonte de vantagem competitiva para o sucesso das organizações dependia de três tipos de capital; o capital físico, o capital organizacional e o capital humano (Barney & Wright, 1998). Apesar da importância de cada um, o capital humano assume hoje preponderância quer pela rapidez da transformação tecnológica, quer pela velocidade na partilha de informação. A incerteza dos tempos que se vive requer colaboradores com apetências e competências capazes de acompanhar consecutivas mudanças.

## 2.7. O que é o conhecimento

O conhecimento enquanto conceito tal como o entendemos hoje nem sempre teve o mesmo significado. Cardoso (2007) refere que até à década de 80 o conhecimento não era visto como um ativo, como capital, ou um bem organizacional. Atualmente é um recurso estratégico, valioso e insubstituível para as empresas que atuam cada vez mais em contextos incertos e imprevisíveis, proporcionando vantagem competitiva sustentável numa economia dinâmica e competitiva. Contudo para que este conhecimento ganhe uma dinâmica dentro das organizações tornam-se necessárias estratégias para que a otimização do conhecimento se efetive uma vez que a gestão do conhecimento vai depender da partilha do conhecimento (Zheng, 2017).

Segundo Crawford (1994, apud Almeida, 2007) atualmente a informação e o conhecimento substituem o capital físico e financeiro. O autor refere que “o conhecimento é a capacidade de aplicar informações acerca de uma matéria num trabalho específico”, e identifica quatro características que fazem com que o conhecimento seja um recurso único:

- Difusão e autorreprodução, não se perdendo conhecimento quando este é difundido e partilhado assim como não perde valor
- Substitui outros recursos por otimização de processos
- É transportável
- É partilhável, recebendo-se sempre algo em troca nesta partilha

Para Silva (2002) o conhecimento é uma habilidade inerente às pessoas. Também Malhotra (1998, apud Almeida, 2007) diz que o conhecimento reside nas pessoas (ao contrário da informação), na subjetividade das suas ações apesar da criação deste surgir nas interações sociais.

Nonaka (1994); Nonaka e Takeuchi (2008; apud Silva *et al.*, 2011); referem que o conhecimento é um processo dinâmico ligado a crenças e compromissos pessoais daquele que possui o conhecimento. De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997, apud Coelho, 2004) o conhecimento ao contrário da informação está relacionado com a ação, sendo a incorporação de uma habilidade técnica através da prática (Nonaka *et al.*, 1996). Também Probst, Raub e Romhardt (2002, apud Teixeira *et al.*, 2009) partilham da mesma opinião ao afirmarem que o conhecimento é algo que abarca, um conjunto de cognições e habilidades que o indivíduo utiliza para resolver problemas, que inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções sobre como agir.

O conhecimento é criado e transmitido através de um processo interativo que reúne fatores técnicos e sociais, além de se estruturar de acordo com a conversão de formas tácitas em explícitas num dado contexto organizacional (LAM, 2000; PAN; SCARBROUGH, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 2008, apud Teixeira *et al.*, 2009)

Para Druker (1997, apud Almeida, 2007) o conhecimento é um conjunto de informações sintetizadas aplicadas de forma concreta em situações reais.



Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é um conjunto de experiências, valores e informação devidamente contextualizada, e ideias que provêm de uma estrutura mental capaz de avaliar e incorporar novas experiências e informações.

Senge (1999, apud Coelho, 2004) advoga que o conhecimento “é a capacidade para a ação eficaz” e este “conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz”.

Segundo Schreiber et al. (2002, apud Zancanaro & Silveira, 2009) o conhecimento é um conjunto de informações usadas pelas organizações ou indivíduos na execução de ações e que tem por objetivo realizar tarefas e criar novas informações.

Perante estes diversos conceitos de conhecimento verifica-se que não há um consenso generalizado para a sua definição, existem convergências em que poderemos aferir que cada indivíduo assimila e processa informação dando uma interpretação de acordo com as suas experiências, crenças e valores. Será esta diversidade que em ambientes propícios à partilha de ideias potencia a criação de novos conhecimentos tornando-se uma mais valia para as organizações.

### 2.7.1. A criação do conhecimento: dados, informação e conhecimento

O conhecimento por ser de natureza intangível não se torna fácil de definir, muitas vezes é utilizado enquanto sinónimo de informação e esta por sua vez é confundida com a noção de dados (Neves & Cerdeira, 2018). Os conceitos são independentes, mas contém uma sequência evolutiva e contínua entre dados, informação e conhecimento, em que dados pode ser definido enquanto elemento provido de significado, de simples observação; a Informação resulta da atribuição de significados e relevância aos dados e o conhecimento em si reflete as interpretações, reflexões e síntese dos dados e da informação.

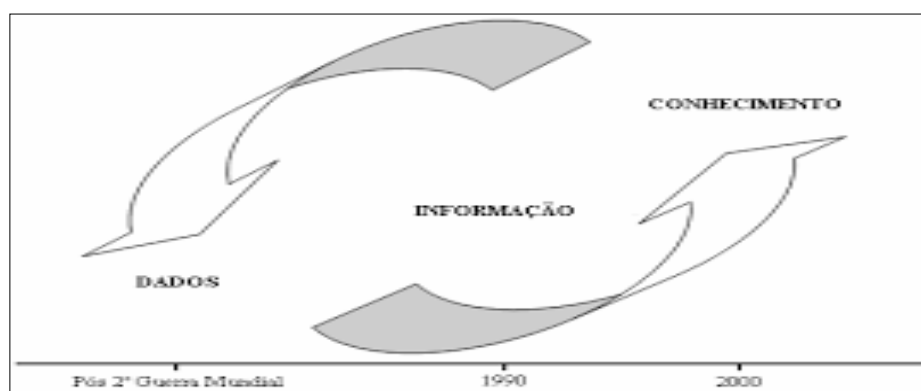


Figura 2.1 - Relação entre Dados - Informação - Conhecimento e evolução ao longo dos anos. Fonte: Cruz & Nagano, 2006

A criação de conhecimento depende assim de uma hierarquia onde os elementos, Dados, Informação, Conhecimento e por fim Sabedoria sucedem-se nesta ordem crescente. Este último elemento na perspetiva de Ackoff (1989; apud Sousa, 2017) permite avaliar o grau de entendimento e

o porquê das coisas, além de que cada um dos estágios inclui a categoria anterior. Para Rowley (2007) a sabedoria estará a sobrepor-se ao conhecimento.



Figura 2.2 - Pirâmide hierárquica. Fonte: adaptado de Rowley, 2007.

De acordo com Bueno (1998, apud Almeida, 2007), o sucesso das organizações resulta em conseguir transformar dados em informação, com recurso a tecnologias adequadas, e transformar essa informação em conhecimento através de processos de aprendizagem (aprender a aprender, quer seja individualmente ou em grupo) chegando-se assim às competências e vantagens competitivas com processos de criação mental, transmissão de conhecimento e capacidade de acrescentar novos conhecimentos. Assim, a informação será a chave na GC, formada a partir da recolha e interpretação de dados, que quando assimilada e internalizada pelo indivíduo é convertida em conhecimento.

Em termos de organização podemos dizer que o conhecimento é um conjunto adaptado de regras, informação, interpretações e ligações num dado contexto e com experiências sucessivas de âmbito geral ou pessoal. Estas organizações que se servem do conhecimento conseguem obter mais vantagem para a prossecução dos seus objetivos. Tal acontece pela transformação do conhecimento tácito (de cada colaborador) em conhecimento explícito com recurso ao uso da tecnologia. Uma vez que o conhecimento é o recurso que mais se destaca sendo fonte de vantagem competitiva, o que vai distinguir as organizações será a sua capacidade de implementar um modelo de gestão que lhes permita ter capacidade para competir.

Este conhecimento de acordo com alguns autores apresenta-se em diferentes níveis;

- Conhecimento individual e de grupo que se encontra na mente das pessoas (Davenport & Prusak, 1998b)
- Conhecimento organizativo que reflete o conhecimento da organização resultante das trocas entre indivíduos (Nonaka, Takeuchi, 1995; Gopal & Gagnon, 1995 apud Almeida, 2007) e que se pode encontrar em processos, rotinas, saberes, experiências, tecnologias e cultura.

- Conhecimento externo ou interorganizativo que funciona em rede entre diferentes organizações, empresas de prestação de serviços, consultoras (Kogut e Zander, 1992; Powell, 1998 apud Almeida).

Perante o potencial de conhecimento existente nas organizações que se manifesta quer ao nível individual, quer ao nível do coletivo da organização e quer pelo conhecimento externo, este pode fluir de formas diferentes. Zheng (2017) identifica três formas de troca de conhecimento; partilha de conhecimento, troca de conhecimento e transferência de conhecimento.

As duas primeiras formas, partilha de conhecimento e troca de conhecimento, têm sido usados em sentido idêntico. Partilha de conhecimento ou troca de conhecimento assenta em cognições subjetivas, sendo um comportamento de consciência individual, em que as fontes que detém o conhecimento por vezes não querem deixar de ser “os donos” do conhecimento. Para se partilhar o conhecimento torna-se necessário refazer comportamentos. A transferência de conhecimento implica a partilha e aquisição da fonte de conhecimento e estará relacionada com os movimentos entre diferentes setores, departamentos e organizações (Wang & Noe, 2010 apud Zheng, 2017).

Podemos dizer que a partilha do conhecimento é um comportamento individual, voluntário, controlado pelo ambiente onde se está inserido, tais como questões éticas legais, códigos de conduta e hábitos; em que o resultado da partilha do conhecimento deve estender-se por duas ou mais partes. A partilha ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar-se umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação e em criar processos de aprendizagem.

### **2.7.2. Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito**

A visão dominante do conhecimento pessoal na literatura de GC é a divisão do conhecimento nas duas categorias de explícito e tácito (Heisig, 2009 apud Straw, 2016). Estes serão os dois tipos de dimensão de conhecimento mais conhecidos, e que classificam o conhecimento humano.

Estes dois tipos de conhecimento apesar de diferentes complementam-se, pela inerência da capacidade de criatividade humana que cria conhecimento, codifica-o sob a forma de registo para que possa ser partilhado, ficar acessível para memória futura e ser fonte de criação de novo conhecimento. Uma vez que passamos a ter consciência do conhecimento tácito este deixa de ser tácito pois tornou-se explícito (Morgan, 2011).

De acordo com Morgan e Morabito (2010) o conceito de conhecimento tácito possui determinadas características:

- É individual e não partilhado
- O indivíduo que o utiliza não tem a noção que o usa
- É sensível ao tempo pois em algum momento será reconhecido
- Inexpressável em palavras, mas pode ser em ações
- Fornece ligação entre entidades do conhecimento

Entende-se por *conhecimento explícito*, aquele que é facilmente comunicado, de maneira formal. Está codificado e estruturado e pode ser encontrado em arquivos físicos e digitais, como manuais,

bases de dados tecnológicas, patentes, e também nas rotinas, processos, nas práticas e normas organizacionais (Davenport; Prusak, 1998; apud Teixeira et al., 2009), este conhecimento reside nas pessoas, na capacidade de interpretação que se faz da informação disponível e na transformação dessa informação em conhecimento e na capacidade de resolver novos problemas. O *conhecimento tácito*, adquire-se pela experiência individual, estando relacionado com os sentidos, sendo mais difícil de explicar uma vez que está associado à cognição de cada indivíduo.

Segundo Nonaka et al. (1996) apesar de nos últimos anos vários autores como Toffler, Drucker, Quinn, assim como alguns jornalistas de negócios advogarem da importância do conhecimento para as organizações, e de proclamarem o surgimento de uma nova sociedade, geralmente referida à sociedade do conhecimento, nenhum deles examinou de facto como é que as organizações criam novo conhecimento. Surge assim o modelo de Nonaka “Organizational Knowledge Creation” que mostra como as empresas criam conhecimento.

Este modelo desenvolvido por Nonaka & Takeuchi (1997, apud Nakata & Sousa, 2008) relaciona o processo de inovação aos conhecimentos existentes – tácitos e explícitos – numa organização. Tal processo ocorre a partir de uma espiral de conhecimento, que envolve tanto a dimensão epistemológica, que pressupõe quatro modos possíveis de conversão do conhecimento tácito e explícito que são a socialização; a externalização; a combinação e a internalização, como a dimensão ontológica que prevê quatro níveis possíveis de criadores do conhecimento que são o indivíduo, o grupo, a organização e o nível interorganizativo (Vasques et al., 2012).

O conhecimento humano é formado e expandido entre o conhecimento tácito e explícito e denominam esta interação de *conversão do conhecimento*. Este modelo denominado por SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) defende um processo contínuo entre a Socialização; Externalização; Combinação e Internalização do conhecimento, em que esta conversão do conhecimento não funciona como um modelo fechado, que se inicia na socialização e termina na internalização, mas sim como uma espiral que vai evoluir de forma natural de acordo com as necessidades organizacionais e da necessidade de dar resposta face às constantes mudanças.

Este processo de criação de conhecimento em espiral, defende que na *socialização* o conhecimento em partilha é tácito a tácito em que o processo de troca de conhecimentos leva à criação de modelos mentais ou habilidades técnicas partilhadas; assim, um indivíduo pode adquirir conhecimento a partir da observação, da imitação ou da prática durante a interação com os outros. A forma como é adquirido e partilhado passa pelo envolvimento das pessoas através da partilha de experiências pessoais e individuais num mesmo espaço; na *externalização* ocorre a passagem de conhecimento tácito para conhecimento explícito. Este processo vai permitir transferir o conhecimento tácito em conceitos explícitos, normalmente provocado pelo diálogo, pela reflexão e pela combinação de métodos de indução e dedução. Na *combinação* ocorre a passagem de conhecimento explícito em conhecimento explícito, processo de sistematização de conceitos num sistema de conhecimento, que envolve a produção de novos conhecimentos ou de novos significados a partir da reconfiguração de

informações existentes, com a ajuda de mecanismos de procura, classificação, categorização e interpretação de informação, acomoda-se assim novo conhecimento explícito ao conhecimento já existente e de várias fontes formulando nova informação que responda a algo específico ou na criação de um novo produto; na *internalização* ocorre a passagem do conhecimento explícito a conhecimento tácito. Esta fase do processo compreende a incorporação do conhecimento explícito em tácito operacionalizando-o em saber fazer “Know-How”. Este processo é desencadeado pelo “aprender fazendo ou usando”. Suportes como textos, som ou vídeo facilita o processo de internalização.

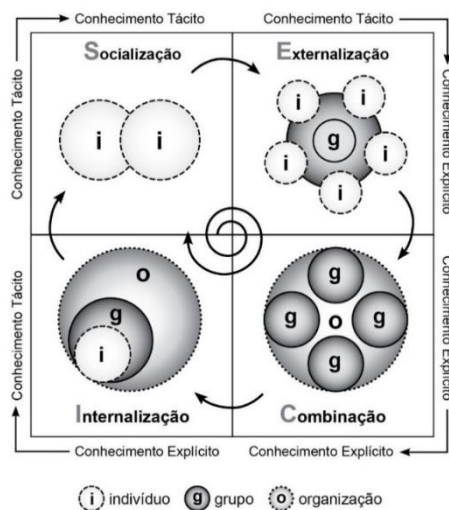


Figura 2.3 - Modelo SECI. Fonte: adaptado de Nonaka & Konno, 1998.

O modelo criado pelos autores é um modelo que explica a criação do conhecimento que tem sido utilizado no contexto organizacional e o funcionamento deste em forma de espiral “The Knowledge Spiral” (Nonaka et al., 1996).

## 2.8. A Gestão do Conhecimento

*“A gestão do conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis”*  
(Sveiby, 1998)

A percepção do termo e o entendimento do que é a Gestão do Conhecimento tem evoluído. De acordo com Nancy Dixon<sup>7</sup> (2012, apud Batista, 2016) demarcam-se três eras que classificam as mudanças na maneira de ver a GC;

- A primeira era decorre de 1990 a 2000. Neste período a GC era entendida como gestão da informação. A função principal das organizações passa por captar o conhecimento explícito com o

<sup>7</sup> Dixon, N. Three eras of knowledge management. (Apresentação em vídeo para o YouTube). Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=\\_YC8jYeKpBw](https://www.youtube.com/watch?v=_YC8jYeKpBw)>. Acesso em: 17 maio 2020.

objetivo de disponibilizá-lo em repositórios digitais – nesta Era a ênfase era colocada nas tecnologias e não tanto nas pessoas.

- A segunda era decorre entre 2000 e 2005, aqui a GC é entendida como gestão da experiência e a ênfase passa a estar no conhecimento tácito das pessoas. Surgem nesta altura as comunidades de prática virtuais cujo objetivo passa por conectar as pessoas, para assim partilharem as suas experiências profissionais permitindo aprofundar um domínio do saber.

- A terceira era decorre de 2005 até ao presente e a ideia predominante é a da gestão de ideias, em que o foco está na produção coletiva do conhecimento por forma a serem resolvidos problemas e inovar. Nesta Era há um despertar por parte das organizações que começam a aprender a usar o conhecimento coletivo, aumentando a importância da criação de uma cultura colaborativa.

Apesar de não ser algo novo, toma-se agora consciência da importância de gerir a gestão do conhecimento como uma estratégia. Para Davenport e Prusak (1998a) um conjunto de fatores contribuíram para este novo paradigma:

- A globalização da economia
- Downsizing, em que a organização perde conhecimento pela saída dos trabalhadores
- Substituição do capital humano pela tecnologia

Uma vez que o conhecimento é um dos fatores mais importantes nas organizações atuais, a criação, partilha e utilização do conhecimento torna-se cada vez mais importante (Ipe, 2003, apud Zheng, 2017). Para manterem vantagem competitiva as organizações apostam nas pessoas e em sistemas de treino focados na seleção de um determinado tipo de conhecimento, competências e habilidades ao mesmo tempo em que ajudam os funcionários a obter o espírito da gestão do conhecimento. Fomentar comportamentos de partilha de conhecimento permite aos funcionários aplicar esses conhecimentos para a inovação e otimização do ambiente organizacional.

A gestão do conhecimento vai consistir num conjunto de ideias e orientações que têm por objetivo preservar o conhecimento organizativo, que passam pela informação, processos, experiências, aprendizagens e tecnologias de uma organização quer sejam no âmbito administrativo, comercial e produtivo. Este conhecimento organizacional está relacionado com o conhecimento dos seus funcionários e das relações comunicacionais destes entre si.

### **2.8.1. Definições de gestão do conhecimento**

Para Santos (2006, apud Câmara & Queiroz, 2012) a GC consiste num conjunto de práticas organizacionais que vão de encontro à criação, partilha e disseminação do conhecimento nas organizações. Fleury e Oliveira (2001, apud Zancanaro & Silveira, 2009) referem que a forma como uma organização faz a gestão do conhecimento distingue-se em pelo menos três momentos; na aquisição e desenvolvimento do conhecimento; na disseminação do conhecimento e na memorização do conhecimento.

Também Davenport e Prusak (1999, apud Teixeira et al., 2009) definem a gestão do conhecimento como um conjunto de processos que vão orientar a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos da organização. Fleury e Oliveira (2001, apud Zancanaro & Silveira, 2009) acrescentam ainda que a GC permite compreender como os recursos intangíveis podem ser a base para uma estratégia competitiva, além de identificar ativos estratégicos que assegurem resultados superiores para a organização no futuro.

De acordo com Silva & Filho (2004, apud Zancanaro e Silveira, 2009) os estudos sobre GC visam compreender como é que as organizações trabalham com o conhecimento por forma a desenvolverem novos produtos, processos e formas organizacionais mais flexíveis proporcionando-lhes uma vantagem competitiva sustentável.

Zikmund et al. (2010) dizem que a gestão do conhecimento é o processo de criar uma memória organizacional que seja inclusiva, abrangente e facilmente acessível, que pode ser chamada de capital intelectual da organização.

Sveiby (1998) classifica as abordagens da GC conforme a orientação que esta toma, se orientada para a gestão da informação, se orientada para a aprendizagem organizacional e para as competências. Segundo este autor uma estratégia orientada para o conhecimento, será provavelmente menos arriscada do que uma estratégia orientada para a informação (Sveiby, 1998, pag 167) . Estas são estratégias orientadas para o paradigma da era Industrial onde a tendência é para subutilizar os ativos intangíveis podendo causar graves conflitos internos com potencial de prejudicar o desenvolvimento ou lucro da empresa. Outro problema é que este tipo de estratégia é facilmente copiável não sendo possível alcançar uma vantagem competitiva a longo prazo.

De acordo com Sveiby (1997) a estratégia que as organizações devem de adotar para a gestão do conhecimento deverá contemplar quatro etapas, *a criação* onde são identificadas as necessidades de informação e das pessoas que possuem os conhecimentos; *o processamento* onde se vai estruturar, importar e integrar valor ao conhecimento recolhido com novos modelos e processos; *o desenvolvimento* onde se acede, aprende, mantém, transfere e se partilha o conhecimento e por fim na quarta etapa *a distribuição* onde o conhecimento se institucionaliza, permitindo aplicar, explorar o conhecimento fazendo com que o mesmo perdure e onde se devem estabelecer mecanismos para garantir a sua utilização e reutilização quer para os indivíduos quer para os grupos da organização.

O seguinte esquema permite visualizar as capacidades que a GC consegue alcançar usando ferramentas de gestão.

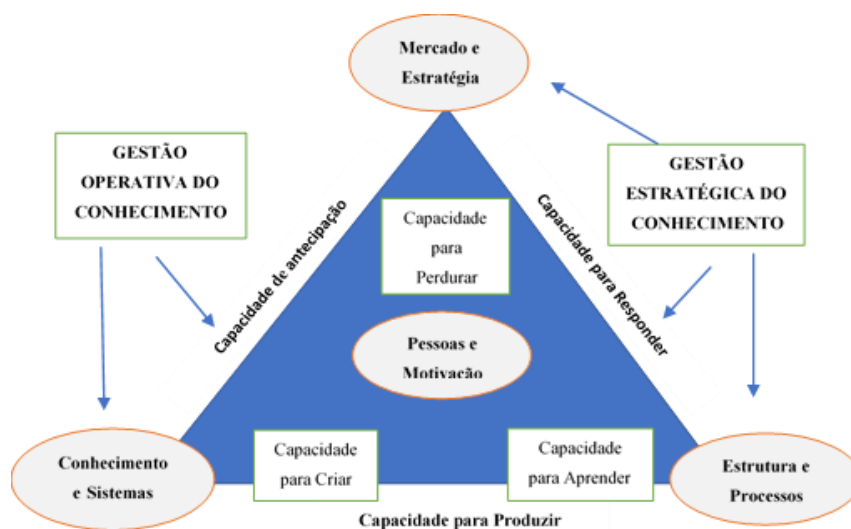


Figura 2.4 - Capacidades básicas da GC para acrescentar valor ao conhecimento. Fonte: adaptado de Almeida (2007, pag.61).

Este esquema mostra que a Gestão do Conhecimento deve basear-se na criação de capacidades adequadas de sistemas, de estruturas e processos de produção, de resposta (eficientes e rápidas), de antecipação, de aprendizagem, de criação e de perduração. Tanto a organização como os funcionários conseguem acrescentar valor de forma contínua. Desta forma a gestão do conhecimento traduz-se num esforço sistemático e deliberado na coordenação de pessoas, tecnologias, processos e estruturas de uma organização e do seu ambiente através da reutilização e inovação do conhecimento (Zhang, 2010). De acordo com o mesmo autor, este processo não é automático pois requer suporte organizacional e recursos para que seja efetivo. Esta efetividade necessita também que a organização reutilize e adapte o seu conhecimento. Todo este processo tem como objetivo a obtenção de vantagem organizacional.

O conhecimento assume cada vez mais um papel estratégico para as organizações, em que as organizações passam a valorizar o know-how dos seus colaboradores.

*The most valuable assets of a 20th century company was its production equipment. The most valuable asset of a 21st century institution (whether business or non- business) will be its knowledge workers and their productivity*  
(Drucker, 1999)

### 2.8.2. Modelos de Gestão de Conhecimento

As organizações optam por diferentes abordagens quanto à gestão do conhecimento. Umas valorizam o suporte tecnológico outras valorizam o fator humano. A preferência pelo suporte tecnológico justifica-se na medida em que responde ao conceito de armazenamento e reaproveitamento do



conhecimento. A preferência pelo fator humano tem por base a valorização da partilha e de geração de novo conhecimento.

Sendo verdade que a tecnologia é um facilitador de informação, esta por si só não consegue extrair a informação que está na cabeça das pessoas. De acordo com Ruggles (1998, apud Grotto, 2001) as organizações quando decidem apostar na GC iniciam pelo investimento em tecnologia o que lhes vai permitir fazer a captura e partilha do conhecimento, só depois de desenvolverem a capacidade tecnológica é que as organizações percebem o quão vitais são os recursos humanos. Para além da sua estrutura formal que se caracteriza pela existência de organogramas, documentos, processos e procedimentos, têm também uma estrutura informal que é caracterizada pelos relacionamentos e pela auto organização de grupos de pessoas (Nakata & Sousa, 2008), será aqui nestes grupos através de conversas informais, programadas ou não que se promove a partilha do conhecimento, encontrando-se novas soluções para problemas, trocas de ideias, conseguindo-se assim ganhos para a organização. Por este motivo torna-se necessário que as organizações apoiem formalmente estas comunidades de prática, promovendo ambientes de aprendizagem. Ao apoiar este tipo de comunidades a organização entende o conhecimento como algo estratégico e como uma mais valia para o seu sucesso organizacional.

Segundo Terra (2001, apud Santos, 2006) o modelo de GC é entendido através de sete práticas de gestão; 1) estratégia e alta direção; 2) cultura e valores da organização; 3) estruturas organizacionais; 4) pessoas; 5) gestão da informação; 6) mensuração e resultados e 7) aprendizagem com ambiente.

As diferentes classificações sobre o conhecimento conduziram a várias abordagens da GC, nas organizações, umas mais *centradas na informação*, se o conhecimento é considerado como objeto ou como acesso à informação, a GC consiste na criação deste repositório de informação, outras *nas tecnologias*, se o conhecimento é perspectivado como um processo, então o enfoque da GC é nos fluxos de conhecimento e nos processos de criação, partilha e distribuição de conhecimento para o que as tecnologias desempenham um papel fundamental e outras, ainda, *nas organizações*, ou seja, no desenvolvimento de competências individuais e organizacionais nucleares, na compreensão das vantagens estratégicas do know-how e na criação de capital intelectual pelas organizações. A GC emerge como uma área transdisciplinar que recebe contributos de vários domínios científicos. (Sarmiento & Correia, 2002).

## **2.9. Organizações do Conhecimento**

As organizações que têm uma visão de conhecimento reconhecem o conhecimento como um recurso estratégico, criam conhecimento que pode ser usado tanto internamente como externamente. Nestas organizações o potencial do capital intelectual é aproveitado sendo o trabalhador a componente crítica (Garvin, 1993, apud Pereira, 2002). As organizações para se manterem inovadoras e competitivas devem ser “Organizações que Aprendem” *Learning organization* (Senge, 1999 apud Coelho, 2004),

estas organizações são capazes de criar aprendizagens e de se adaptarem e onde os colaboradores são encorajados a aprender, aprendendo num coletivo.

De acordo com Senge (1999 apud Coelho, 2004) estas organizações que aprendem devem de passar por mudanças e implementar uma nova visão de gestão que contempla cinco estratégias; a adoção de um pensamento sistêmico; o estímulo ao domínio pessoal da vida dos indivíduos; a identificação e questionamento dos modelos mentais; o desenvolvimento de uma visão partilhada e a promoção de aprendizagem em grupo.

Estas organizações contemplam estruturas mais abertas, planas, onde o poder não vem do nível hierárquico, mas sim do conhecimento que estabelece os novos perfis profissionais dos colaboradores do conhecimento (Sveiby, 1998, apud Pereira, 2002). As receitas destas organizações devem-se às pessoas que criam o conhecimento que são a base da inovação e competitividade. As relações destas passam a ser interativas através de redes de trabalho.

“A gestão do conhecimento é um processo que tenta assegurar que as atividades de uma organização sejam transformadas em novos conhecimentos, ou seja, em novos processos e em produtos ou soluções inovadoras” (Coelho, 2004). A GC é uma nova ferramenta de gestão que se foca na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos.

## **2.10. A Gestão do Conhecimento em Portugal: fatores que condicionam/atrasam a implementação da Gestão do Conhecimento**

“O dever de um gerente é desenvolver os ativos da organização. Mas as dificuldades surgem quando os ativos mais valiosos de uma empresa não são objetivos materiais, como máquinas, imóveis e fábricas, de propriedade da empresa e que aparecem em seu balanço patrimonial, mas bens intangíveis e, portanto, invisíveis” (Sveiby, 1998, pag.10)

Em Portugal e num estudo levado a cabo por Silva e Neves (2003, apud Batista & Matos, 2014), de um modo geral as organizações portuguesas receiam arriscar de uma forma formal, intensiva e mais sistemática na gestão do conhecimento pelas razões que caracterizam a sociedade portuguesa; atitude passiva; baixo nível académico da maioria da população empregada; competitividade do país é baixa; demasiada importância à classificação e títulos académicos; falta de bons exemplos de liderança no que diz respeito à criação de ambientes de confiança; situação económica internacional marcada por grande incerteza; falta de ênfase na tecnologia; cultura nacional mais preocupada com objetivos de curto prazo; poucas métricas para avaliar os programas de gestão do conhecimento.

Também a Knowman entre 2010 e 2011 (Sousa, n.d.) realizou um estudo onde foram analisadas várias empresas privadas e públicas. Os resultados mostraram que a GC em Portugal ainda não assume uma forma de gestão estratégica. Os benefícios que as organizações apresentaram realçam um maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente, a otimização de processos, aumento da satisfação dos clientes, aumento da satisfação dos colaboradores e a redução de custos. As dificuldades mais apontadas têm a ver com a pouca experiência e conhecimento na área da gestão do conhecimento, a

falta de recursos financeiros, humanos e de tempo, razões que podem explicar a demora na introdução de práticas de GC nos seus planos estratégicos.

Em relação aos obstáculos possíveis de condicionar a implementação da GC em Portugal e de acordo com um levantamento de revisão de literatura sobre obstáculos à GC realizado por Eiriz (Eiriz et al., 2007) destacam-se; a falta de liderança e direção numa comunicação clara sobre os benefícios da GC; a inexistência de iniciativas de GC nas metas da organização; a ausência de recompensas transparentes e reconhecimento que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento; relutância em partilhar conhecimento por receio de perder poder e influência; deficiência de recursos da organização que favoreçam a gestão do conhecimento e a retenção do conhecimento onde as capacidades e experiencias das pessoas não é uma prioridade.

Culturalmente, não há tradição colaborativa e de partilha do Conhecimento em Portugal, o que se pode traduzir num entrave ao êxito das iniciativas/projetos neste domínio (Almeida 2007, Sarmiento & Correia 2002, Lopes & Moraes 2001 e Zimmermann 2010, apud Vasques et al., 2012).

## **2.11. A Gestão do conhecimento na Administração Pública**

*“Nowadays, public organizations create, transfer, and consume greater amounts of knowledge.”*  
(Zhang, 2010)

A velocidade com que as mudanças se fazem sentir e em que a sociedade exige novas formas de gestão pública, a gestão do conhecimento contribui para uma gestão ágil, focada no cidadão e com mais transparência (Zancanaro & Silveira, 2009). Também Batista & Matos (2014) dizem que nas organizações públicas a CG contribui para uma maior transparência e para uma gestão mais eficiente orientada para os cidadãos. Com a globalização e evolução das tecnologias de informação e comunicação as sociedades tornam-se mais diversificadas ao nível de gostos pessoais da herança étnico-cultural, no estilo de vida e na situação socioeconómica (Coelho, 2004). Os cidadãos além de exigirem novos serviços que possam ir de encontro a esses desejos requerem serviços de qualidade e eficazes.

Sendo o conhecimento um dos componentes operacionais em crescimento mais importantes nas organizações públicas, compete a todos os administradores públicos aprenderem a usar o conhecimento de forma efetiva (Zhang, 2010). Com o mundo do conhecimento a dobrar a cada sete anos as organizações públicas que conseguirem ser mais efetivas serão aquelas que aprenderam a usar o conhecimento para atingir os seus objetivos organizacionais (Zhang, 2010). Contudo e de acordo com os conceitos e modelos de GC abordados nos tópicos anteriores importa referir que os objetivos das organizações privadas diferem dos objetivos das organizações públicas, na medida em que nos primeiros o foco no serviço ao cliente e a oferta de produtos diferenciados e a inovação será a base de estratégia para a gestão do conhecimento. Na Administração Pública o foco passa pela necessidade de aumentar a eficiência e de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão (Batista & Matos,

2014). A relevância da GC para o setor traduz-se num caminho para a excelência por ser um método capaz de assegurar a qualidade nos serviços (Batista, 2016).

De acordo com Batista (2012) será necessário um modelo holístico (que permita um entendimento integral da GC), genérico (que possa servir a todas as Administrações Públicas), que seja focado em resultados, uma vez que o público alvo da AP são os cidadãos, os utilizadores, governos municipais, sindicatos, associações, funcionários públicos, grupos de pressão entre outros. Outros autores também concordam com um modelo próprio de GC aplicado à AP na medida em que as diferenças existentes entre os dois setores (Público e Privado) vão alterar a estratégia de implementação da GC (Cong & Pandaya, 2003 apud Batista, 2012). Wiig (2002, apud Batista, 2012) também defende uma GC ampla em apoio à administração pública. Segundo o autor, essa abordagem permitirá “...à sociedade prosperar e aumentar a sua visibilidade fazendo as pessoas e instituições trabalharem de forma mais inteligente”. Pelo contrário Zhang (2010) refere que o contexto e o ambiente de uma organização pública vai ditar diferentes formas de gestão do conhecimento, um modelo de GC pode ser efetivo para uma organização e não o ser para outra, dependendo dos seus objetivos.

O sector público encontra-se num específico e importante contexto de pesquisa na Gestão do Conhecimento. De acordo com Edge (2005, apud Massaro et al., 2015) a GC tem o potencial de influenciar fortemente e de melhorar os processos de renovação do Setor Público, no entanto, o desenvolvimento de uma cultura de GC neste setor é mais desafiador do que no setor privado. Amayah (2013, apud Massaro et al., 2015) concorda com essa afirmação uma vez que os objetivos organizacionais nas organizações públicas são mais difíceis de medir e mais conflitantes do que no privado, para além de serem afetados por influências políticas.

Tabela 2.2 - Diferenças entre organizações públicas e privadas

<b>Características</b>	<b>Organizações públicas</b>	<b>Organizações privadas</b>
<b>Fator condutor</b>	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
<b>Orientação</b>	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
<b>Tratamento dos clientes</b>	Não podem fazer aceção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenças de tratamento para clientes preferenciais.

<b>Objetivo</b>	Procuram gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Procuram o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
<b>Recursos</b>	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
<b>Destinatários</b>	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
<b>Partes interessadas</b>	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
<b>Poder de regulação</b>	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
<b>Lei</b>	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

*Fonte: Batista (2012, pág. 16)*

De acordo com Aucoin (apud Coelho, 2004) é necessário um serviço público altamente qualificado, profissional para fazer face a contextos económicos cada vez mais complexos, desta forma os governos precisam de ser mais abertos, transparentes e responsáveis para conseguirem dar garantias aos cidadãos e à sociedade em geral de um bom serviço público. As políticas públicas de hoje trespassam as estruturas governamentais tradicionais observando-se uma dinâmica entre institutos, ministérios, associações quer sejam nacionais e ou estrangeiras, pelo que as organizações públicas precisam de se organizar de maneira a desempenharem funções mais horizontais e em base contínua em que trocas de informação e colaboração se façam sentir de forma significativa (Coelho, 2004).

### 2.11.1. Resultados esperados na aplicação da GC

Batista (2012) refere que é importante que um modelo de GC (específico para a administração pública) estabeleça a relação entre gestão do conhecimento e resultados organizacionais para que seja possível avaliar o seu impacto sobre a melhoria de processos, produtos e serviços prestados à população.

Zhang (2010) refere que através da prática da GC e com a aplicação de modelos de GC nas organizações públicas, conseguem-se mais valias para os indivíduos, para as comunidades de prática, e

para as organizações públicas. Ao nível dos indivíduos o autor aponta quatro benefícios: 1) fazer melhor o trabalho e em menos tempo; 2) criação do sentimento de confiança; 3) permite manter as pessoas atualizadas e 4) permite aos indivíduos dar contribuições para a organização e serem reconhecidos. Em relação às comunidades de prática refere que se conseguem obter cinco benefícios; 1) as pessoas desenvolvem uma linguagem comum; 2) abre novas oportunidades de aprendizagem encorajando o desenvolvimento de novas capacidades; 3) encoraja ao mentorado dentro do grupo onde se transfere importante conhecimento, sobretudo tácito 4) permite oportunidade de trabalho em rede por forma a transferir o conhecimento necessário e por fim 5) a gestão do conhecimento encoraja a regras éticas dentro da comunidade de prática. Quanto às Organizações Públicas o autor aponta os seguintes sete benefícios; 1) permite o benchmarking da estratégia organizacional; 2) permite saber quando a organização está a ser bem sucedida, 3) permite identificar áreas que precisam de melhorar para se atingirem as metas; 4) permite difundir as melhores práticas na organização; 5) permite a difusão para outras organizações de uma prática ou inovação bem sucedida na organização; 6) permite de uma forma ágil difundir a comunicação com o uso de tecnologias apropriadas e 7) permite facilitar a transferência e aplicação do conhecimento.

A gestão do conhecimento propicia o aumento do conhecimento embutido nos serviços e produtos da organização. A gestão eficaz do conhecimento também permite criar memória organizacional fundamental para o sucesso organizacional em tempos de mudança. Quando as metas organizacionais ou o suporte mudam, a memória organizacional redundante em áreas críticas é essencial para redesenhar as metas e os processos de trabalho. Uma gestão eficaz do conhecimento permite aumentar a competitividade de qualquer organização. Com a gestão de conhecimento, qualquer organização pública será mais assertiva, rápida e eficaz na consecução dos seus objetivos organizacionais (Zhang, 2010).

### **2.11.2. A Gestão do Conhecimento na Administração Pública Portuguesa**

Como apresentado no capítulo “Modelos de gestão pública, Reforma e Modernização Administrativa em Portugal” os desenvolvimentos tecnológicos e a aposta num corpo de funcionários com formação e competências alargadas têm sido o foco dos sucessivos governos desde a década de 90.

A aproximação por parte do Governo ao cidadão tem-se feito sentir nas décadas de 80 e 90 do Sec. XX por via das plataformas eletrónicas e de um diálogo entre funcionários públicos e os cidadãos. Mais recentemente o governo pretende uma sociedade mais participativa e inclusiva onde o cidadão deve participar e intervir de forma ativa na decisão e implementação das políticas públicas. Esta aproximação do governo ao cidadão e de acordo com a literatura (Matos et al., 2018) pode fomentar uma maior confiança dos cidadãos no sistema político e consequentemente num melhoramento dos serviços públicos. Um governo em que se possa confiar requer da parte deste a prestação de contas e uma administração flexível com comportamentos éticos e resultados com elevada qualidade.

De acordo com Batista e Matos (2014) em Portugal a GC não assume um programa formal, sendo que muitas das organizações não criam uma ou várias iniciativas de gestão do conhecimento tais como, aquisição, criação, armazenamento, recuperação, avaliação e uso do conhecimento operacional.

Brito e Cardoso (2009, apud Batista & Matos, 2014) num estudo realizado na área da Administração Pública e da Indústria em Portugal consideram que a prática de GC não deve ter apenas como objetivo promover a criação e aquisição do conhecimento, mas também deve permitir melhorar o conhecimento promovendo o seu uso e preservação, só assim será a GC será benéfica.

Leonor Pais (2016) no seu estudo sobre GC na Administração Central e Local conclui que a inexistência de iniciativas formalmente instituídas não significa a inexistência de ações de GC. Em processos de GC a aquisição, partilha (tanto formal como informal), interpretação, a memória organizacional e recuperação de conhecimentos estão presentes. Serão os processos formais de partilha do conhecimento os que menos se verificam uma vez que estes dependem de orientações superiores, da explicitação a nível institucional.

A velocidade com que ocorre a mudança e a necessária adaptação dos diferentes atores sociais e organizacionais exige não só a evolução das competências técnicas, mas também e sobretudo das competências comportamentais, fundamentais para que as organizações públicas consigam alterar e modernizar os seus procedimentos, frequentemente ligados em aspetos de carácter normativo e burocrático. Só assim se poderá acompanhar os novos contextos políticos, sociais, económicos e organizacionais (Madureira & Rodrigues, 2006).

O não planeamento, a não implementação de um modelo de GC numa organização pública, permite a perda de memória organizacional a cada funcionário que sai. Ou seja, projetos, informações, aprendizagens e acumulação de conhecimento não são automaticamente transferidos, muito menos incorporados pelos que ficam, o que resulta no repensar e às vezes no reiniciar de processos, ações e projetos que já estavam em andamento, mas que foram “perdidos”. Por outro lado, há a tendência de partilharmos experiências, sucessos, fracassos e práticas por meio de laços pessoais. Para além de trocas baseadas essencialmente nas pessoas, na ausência de formas sistematizadas e contínuas de “partilhar práticas e experiências” as organizações e o próprio Governo perdem em escala: reinventa-se o que já existe, planeia-se o que já foi executado. Surge, assim, um grande desafio para a Administração Pública: promover a Gestão do Conhecimento, a partir do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem organizacional capaz de otimizar competências, potencializar talentos individuais e partilhar conhecimentos (Santos, 2006).

Para Guimarães (2003, apud Santos, 2006) o desafio que se coloca para a nova administração pública, na dinâmica do conhecimento, é o de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras. Desta forma, a Gestão do Conhecimento organizacional implica em mudanças, muitas vezes profundas, em termos de estruturas, processos e pessoas.

### 2.11.3. Obstáculos à GC na Administração Pública

*If you are renting knowledge, make sure you take steps to retain it too.*

*(Drucker & Prusak, 1998)*

De acordo com Bučková (2015) o objetivo da implementação de práticas de gestão do conhecimento passa por aumentar o desempenho, a economia e a eficiência das instituições da administração pública. No entanto, a motivação para a partilha de conhecimento não é direta, sendo que a partilha de conhecimento será maior nos funcionários incentivados, avaliados e recompensados. Wang et al. (2007) observam que o conhecimento é poder e ninguém está disposto a entregá-lo livremente. Nesse sentido, outros autores como Davenport & Prusak (1998 *apud* Bučková, 2015); Gibbert et al. (2002, *apud* Bučková, 2015) afirmam que a liderança, estrutura e cultura organizacional e também a infraestrutura tecnológica são fatores críticos de sucesso para a partilha de conhecimento.

Segundo Bučková (2015) a cultura organizacional de uma organização deve ser uma cultura de apoio ao conhecimento pois só assim se garante um fluxo eficiente de conhecimento. A resistência dos funcionários à mudança, a sua motivação para partilhar conhecimento e a liderança são afetados pela dimensão cultural. De acordo com Pettigrew (1989) a cultura de uma organização pode ser modificada, pode ser gerida, apesar de ser muito difícil, sobretudo quando se tentam mudar padrões culturais, o que origina resistências de vários segmentos da organização. Esta resistência verifica-se ainda mais quando estamos em contextos estáveis, em que normalmente as pessoas escusam-se pelo termo “em equipa vencedora não se mexe”. Contudo essa resistência tende a enfraquecer quando a necessidade de mudança é imposta por via de contingências externas (sejam políticas, económicas, ambientais ou sociais) ou internas por exemplo decorrentes de mudança de liderança. Nestes casos a mudança é percebida de forma diferente uma vez que é proveniente de uma rutura, de transformação, de criação, o que envolve risco, sobretudo o de alterações nas relações de poder (Fleury, 1989).

Quanto à estrutura organizacional esta é definida pela forma de como as tarefas são formalmente segregadas, classificadas e coordenadas (Robbins, 1996, *apud* Bučková, 2015). À medida que as organizações são percebidas como instituições integradoras de conhecimento, deve-se dar alta importância à forma da estrutura interna de uma organização, especialmente em relação com a hierarquia para capacitar a tomada de decisões, padronizar regras e procedimentos e integrar membros e trabalho. Este novo paradigma da sociedade da informação e do conhecimento, de acordo com Madureira (2000) não está a ser acompanhado por uma preocupação por parte dos dirigentes numa mudança cultural, uma vez que em regra se insiste no poder hierárquico piramidal centralizado, quando o contexto que se vive exige uma reformulação das mentalidades.

A infraestrutura tecnológica é considerada como um facilitador essencial na economia baseada no conhecimento, desempenhando um papel vital no sistema de gestão do conhecimento de uma organização. Para criar e usar novos conhecimentos, a partilha dos conhecimentos existentes precisa de ser facilitado pela incorporação de várias plataformas tecnológicas que devem de ser abrangentes.



Esta partilha de conhecimento entre os funcionários de uma organização é considerado como uma componente crucial nos negócios (Davenport & Prusak, 1998; Wang et al., 2007, *apud* Bučková, 2015) sendo importante para aumentar a vantagem competitiva de uma organização.

O facto de as estruturas assentarem numa burocracia rígida constituem uma barreira à capacidade de inovação nas organizações públicas. A impessoalidade no relacionamento, a formalidade e a hierarquia limitam o espaço para a criatividade, o questionamento e a experimentação (Klumb & Hoffmann, 2016). Questões como resistência à mudança, aversão ao risco, estruturas organizacionais e ausência de capacidade de aprendizagem organizacional constituem-se como as principais barreiras de inovação no serviço público.

Para Riege (2002, *apud* Eiriz et al., 2007) as barreiras à partilha do conhecimento consistem em três grupos: barreiras de cariz individual associadas às pessoas; barreira de cariz organizacional e barreira de cariz tecnológico. De Long & Fahey (2000, *apud* Eiriz et al., 2007) McDermott & O'Dell (2001, *apud* Eiriz et al., 2007) diagnosticaram barreiras de cariz cultural.

Existem diversos fatores culturais que podem ser responsáveis pelo abrandamento, pela não ocorrência e até mesmo funcionarem como sabotadores para a transferência do conhecimento, à medida que esta tenta surgir, movimentar-se pela organização. A tabela seguinte representa alguns desses fatores que inibem a transferência do conhecimento.

Tabela 2.3 - Fatores inibidores à transferência do conhecimento

<b>Atritos/Fatores</b>	<b>Sugestões de soluções</b>
Falta de Confiança	Construir relacionamentos e confiança através de reuniões presenciais
Culturas diferentes, vocabulários, quadros de referência	Criar uma educação comum, através da promoção de: discussão, publicações, equipas, rotação de trabalho
Falta de tempo e de sítios para reunir; limita a ideia de trabalho produtivo	Estabelecer tempos e lugares para transferências de conhecimento: feiras, conversas informais e relatórios de conferências
Estatuto e recompensas vão para os proprietários do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados na partilha
Falta de capacidade de absorção nos recetores do conhecimento	Educar os funcionários para flexibilidade; promover tempo para aprendizagem; estimular para abertura de ideias
Crença que o conhecimento é pertença de determinados grupos; síndrome do “não-inventar-aqui”	Encorajar uma não aproximação do conhecimento de acordo com a hierarquia; qualidade das ideias são mais importantes que o status.
Intolerância ao erro ou necessidades de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaborações; sem perda de estatuto por não saber tudo

*Fonte: Drucker & Prusak (1998, pag. 97)*

A passagem de informação entre colaboradores pode levar a sentimentos de perda de competência e de reconhecimento (Rubenstein & Geisler, 2003; *apud* Sousa, 2017), de acordo com Ruppele & Harrington (2000) a falta de confiança mútua percebida pelos colaboradores inibe a partilha do

conhecimento. Apenas a confiança garante às pessoas que não serão penalizadas por novas ideias que falhem ou que são livres para tentar improvisações que levem a inovações competitivas em produtos, mercados, métodos e tecnologias.

Também Drucker & Prusack (1998) referem a importância do sentimento de confiança uma vez que sem confiança as iniciativas de conhecimento irão falhar, independentemente das tecnologias e discursos que possam existir. Para estes autores e para que o conhecimento possa ser operado nas organizações a confiança tem de ser estabelecida de três formas; a *confiança tem de ser visível*, os membros de uma organização têm de ter a percepção e de ver que as pessoas que partilham o conhecimento são recompensadas; a *confiança tem de estar omnipresente*, se parte do conhecimento interno se traduzir em desconfiança ocorrem assimetrias e este torna-se menos eficiente; por fim a *confiabilidade tem de começar pelo topo*, muitas vezes o exemplo dos gestores de topo podem definir as normas e os valores da organização. Se os gestores forem vistos como alguém de confiança, a confiança passa por ser a característica da toda a organização.

## **2.12. A Gestão do Conhecimento no ensino superior público**

Como verificado nos tópicos anteriores as sociedades (numa maior ou menor escala) encontram-se num novo paradigma organizacional. As Universidades não são exceção e deparam-se com um novo ambiente de competição marcado pela influência dos rankings e pela rápida evolução tecnológica e diversidade de conhecimento multidisciplinar, as IES nas suas estratégias de melhoria contínuas e com o objetivo de alcançar referências internacionais de qualidade e excelência, requerem uma GC organizacional eficiente.

Torna-se assim fundamental que neste novo contexto as Instituições devam tentar perceber e aplicar as melhores práticas de conhecimento a implementar por forma a aumentar a sua produtividade (Ballesteros-Rodríguez *et al.*, 2020). Por outro lado, as universidades encontram-se sob avaliação constante, razão pela qual práticas de gestão de conhecimento serão uma mais valia para o seu desempenho.

A sociedade exige das universidades públicas criação de conhecimento para responder às demandas do ambiente empresarial, industrial, de saúde e do mercado em geral, incluindo as comunidades que interagem com essas instituições. Este conhecimento gerado nas universidades públicas, reside nas pessoas, em bancos de dados ou documentos típicos da realidade institucional (como registros oficiais, políticas e procedimentos formais). Desta forma a gestão das organizações requer um modelo que permita o seu tratamento adequado, a fim de possibilitar a criação de vantagem competitiva com base na gestão eficaz desses aspetos denominados ativos intangíveis e que também incluam conceitos como capital intelectual (Camargo & Bolívar, 2018).

O uso de um modelo para permitir a implementação de um projeto de GC é essencial para integrar fatores como inovação, retenção, processamento e partilha de informações e destacar a importância do conhecimento tácito e explícito (Rebeca & Souder, 2015 *apud* Fernandes et al., 2019). Essa integração

permite um melhor controle do conhecimento, nos ambientes interno e externo da organização, definindo a sua origem e localização e facilitando o seu acesso.

De acordo com Ramachandran et al. (2013) há um crescente reconhecimento de que uma abordagem institucional da GC pode permitir que as instituições de ensino superior evoluam com mais facilidade para um ambiente educacional altamente eficaz e dinâmico, que promete melhorias consideráveis nas atividades de partilha de conhecimento em toda a instituição e, posteriormente, melhoria geral no desempenho. Este autor diz também que há falta de investigação sobre GC no contexto das universidades sobretudo em contexto público, sendo que a maioria dos estudos realizados se concentram nas organizações privadas.

A GC nas Universidades é necessária face à carência dos meios necessários para geração, organização e transferência do conhecimento, assim como para a sua documentação, seguimento e avaliação (Camargo & Bolívar, 2018).

### **2.12.1. Abordagens estratégicas à Gestão do Conhecimento nas Universidades**

De acordo com a literatura revista, a gestão do conhecimento, no contexto das Universidades pode ser entendida sob várias perspetivas. Há autores que defendem propostas para o melhoramento do desempenho das Universidades Públicas, através de *sistemas de medida de desempenho, planos estratégicos* com a sua *implementação e controlo* (Angiola et al., 2019). Este autor refere que o planeamento estratégico e o processo de implementação podem melhorar o desempenho na Administração Pública, contudo existem poucas evidências empíricas sobre esta ligação pelo que pode prevalecer uma abordagem burocrática no planeamento estratégico.

O problema do uso de informação para medir o desempenho está particularmente presente no campo do ensino superior, uma vez que as universidades são organizações complexas, que lidam com atividades múltiplas tais como o ensino e a investigação e de há uns anos a esta parte o fator relevância para a sociedade assume-se como mais uma das atividades sendo chamada de terceira missão das universidades. Estas atividades com alguma frequência não podem ser quantificadas, em particular, pela razão de os inputs, outputs e outcomes muitas vezes não estarem claramente definidos (Angiola et al., 2019).

De acordo com Poister (2003 *apud* Angiola et al., 2019) o planeamento estratégico é considerado como o processo que clarifica a missão e visão da instituição, definindo as principais metas e objetivos, permitindo desenvolver estratégias de longo prazo para assim mover uma organização para o futuro de forma planeada e garantir um alto nível de desempenho também a longo prazo. Muitos autores sublinham que as melhorias nos planos estratégicos podem fomentar resultados; nomeadamente na sua utilidade para clarificar a estratégia da organização e para a espalhar entre os funcionários (Anthony, 1965; Coda, 1998, *apud* Angiola et al., 2019) para encorajar a alcançar os resultados desejados.

Apesar de o planeamento estratégico ser fundamental na gestão estratégica este não é a sua essência uma vez que por si só não é suficiente para melhorar o desempenho das organizações públicas, serão as decisões e as ações que vão permitir a uma organização poder seguir num futuro estruturado (Poister & Streib, 1999 *apud* Angiola et al., 2019) e com maior probabilidade de sucesso. Assim, além do planeamento estratégico a fase da implementação será o pilar para uma efetiva melhoria no desempenho (Weick, 1995; Vinzant & Vinzant, 1996; Hughes, 2003; Poister, 2003; Airoidi et al., 2005; Poister & Streib, 2005; Bryson, 2011; Borgonovi et al., 2015; *apud* Angiola et al., 2019).

Poister & Streib (1999, *apud* Angiola et al., 2019) sugerem, em particular, que várias opções de gestão podem ser usadas para promover a implementação e o controle de estratégias e, entre elas, apontam os sistemas de medição e de gestão de desempenho. O conceito de gerir o desempenho inclui não só a medição como tem incorporado o uso de informações sobre o desempenho (Bouckaert & Halligan, 2008, *apud* Angiola et al., 2019). Estas informações sobre o desempenho caso não sejam relatadas ou usadas podem levar a que os gestores não entendam a razão do que não está a funcionar como deveria (Behn, 2003, *apud* Angiola et al., 2019). De qualquer forma para implementar um sistema de desempenho efetivo é necessária uma mudança cultural na Administração Pública, nas ideologias fundamentais das organizações, além de gestores públicos capazes de solicitar e usar informações de desempenho para tomar decisões adequadas.

Fernandes et al. (2019) apresenta um método de GC focado na fase de planeamento como forma de melhorar os serviços públicos de uma universidade. Esta escolha parte do princípio, que nesta fase é possível identificar as falhas na estratégia do conhecimento da organização e assim servir de orientação para a estruturação da iniciativa de GC. Estas falhas referem-se às diferenças entre aquilo que a organização deve fazer ou sabe e o que na realidade faz e sabe.

Nakata & Sousa (2008) defendem a existência de comunidades de prática como estratégia para a criação do conhecimento. De acordo com Camargo & Bolívar (2018), é necessário que exista uma área onde se possam realizar as seguintes funções; geração e administração do conhecimento explícito e tácito necessário para o desenvolvimento do sistema; gestão da circulação e transferência do conhecimento por meio de aprendizagem organizacional das tecnologias de informação e comunicação; registo e armazenamento do conhecimento organizacional que se produz nos processos de trabalho durante a troca e utilização do conhecimento como recurso para melhorar o desempenho.

O conhecimento além de poder ser gerido de forma a atender às necessidades da organização pode aconselhá-la na tomada de decisões de acordo com seus objetivos (Corsatto & Hoffmann, 2013 *apud* Fernandes et al., 2019). Desta forma o foco da GC está na a) aprendizagem individual e organizacional (cultura organizacional); b) desenvolvimento de habilidades individuais e organizacionais; c) conectividade entre pessoas; e d) mapeamento, codificação e partilha do conhecimento organizacional (Terra, 2005, *apud* Fernandes et al., 2019).

A especificidade e a complexidade dos diversos contextos que hoje existem e onde as universidades se inserem, as expectativas das entidades e dos cidadãos faz com que seja mais difícil para as universidades encontrarem modelos de atuação que potenciem o seu sucesso para a excelência na educação, investigação e ligação à sociedade.

### **2.12.2. Fatores determinantes de sucesso na implementação da Gestão do Conhecimento nas Instituições de Ensino Superior**

Aspetos como cultura organizacional, confiança e liderança são os mais apontados como essenciais para o sucesso na implementação de modelos de gestão do conhecimento organizacional. Sendo a GC “um processo sistemático e articulado, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional” (Nakata & Sousa, 2008), torna-se necessário que as organizações criem condições e que apoiem atividades de partilha e disseminação do conhecimento.

Para Matos et al. (2018) o fator cultura e confiança são determinantes para uma vantagem competitiva sustentável sendo que nas Universidades o seu alto capital social resulta de uma cultura que promove a confiança e a cooperação (Leana & van Buren, 1999 *apud* Matos et al., 2018). O fator confiança deve ser visto como uma estratégia para qualquer país que aspire à boa reputação para com os seus cidadãos e para com o mercado global (Matos et al., 2018), sendo também fundamental para a partilha do conhecimento (Ballesteros-Rodríguez et al. 2020), torna-se assim importante compreender os efeitos subjacentes da colaboração entre um colaborador e o seu grupo assim como a influência que estes efeitos têm nos membros e na sua vontade de partilhar o conhecimento com os outros.

De acordo com Ramachandran et al. (2013) para que a GC seja implementada com sucesso, vai depender sobretudo de quatro facilitadores estratégicos de GC para apoiar as práticas de GC, esses fatores são;

- *Liderança*, que passa pela habilidade de os líderes alinharem os comportamentos de GC com a estratégia organizacional, identificar oportunidades, promover o valor da GC, comunicar as melhores estratégias, facilitar a evolução da aprendizagem organizacional, e fornecer métricas para avaliar o impacto do conhecimento. Muitos investigadores insistem que a liderança de topo e compromisso são os fatores mais críticos para o sucesso de um projeto de GC, sendo que uma liderança sem qualidade é identificada como sendo a maior ameaça para o sucesso de implementação da GC
- *Cultura organizacional*, agrega um conjunto de crenças que identifica uma organização e que se reflete no seu modo de agir diário. Na GC a melhor cultura organizacional que pode existir é aquela que permite que os funcionários não se sintam inibidos em partilhar o seu conhecimento, sendo que a cooperação assume vital importância para a transferência do conhecimento. Culturas altamente colaborativas são construídas sobre uma base de confiança.
- *Tecnologia de informação* (TI), está firmemente conectada à GC porque ajuda a disseminar o conhecimento estrutural e facilita a pesquisa e o seu uso. Os facilitadores de GC no domínio da TI são

as infraestruturas para TI que suportam atividades de GC, como bancos de dados de conhecimento, plataformas de conhecimento, sistemas de avaliação de desempenho e sistemas de integração de desempenho.

- *Medição de desempenho*, será a coleta de informações sobre efetividade e produtividade de indivíduos, grupos e unidades organizacionais maiores. Do ponto de vista organizacional, está relacionado à expansão, inovação e produtividade, o que é fundamental para o desenvolvimento da prosperidade de uma organização (Carneiro, 2001, *apud* Devi Ramachandran *et al.*, 2013).

Wong (2005, *apud* Devi Ramachandran *et al.*, 2013) refere que as iniciativas de GC correm o risco de serem vistas como uma moda de gestão dentro de uma organização, a menos que os esforços sejam medidos e possam exibir claramente significados para a organização e os seus membros. A medição de desempenho da GC pode melhorar a identificação, mapeamento, monitorização e difusão de ativos intangíveis, padrões de fluxo de conhecimento, redes sociais, questões críticas de conhecimento e melhores práticas de uma organização (Grossman, 2006, *apud* Ramachandran *et al.*, 2013). Assim, a medição do desempenho é necessária como base para controlar, avaliar e melhorar as práticas de conhecimento para garantir que a GC permaneça no caminho certo.

Embora a GC tenha sido amplamente debatida e praticada, parece que a medição de desempenho é a estratégia menos desenvolvida na GC (Boumarafi & Jabnoun, 2008, *apud* Devi Ramachandran *et al.*, 2013).

Para que a GC se torne efetiva requer mudanças significativas na cultura e valores, nas estruturas organizacionais, práticas e sistemas (Pinto, 2014). O desafio para as IES passa por converter o conhecimento que atualmente reside em cada colaborador e em cada serviço a qualquer membro da faculdade. Para este objetivo contribuem as ferramentas de colaboração que podem facilitar o trabalho em equipa, a interação social e as comunidades de prática; as ferramentas de grupo, como as aplicações informáticas, que facilitam o desenvolvimento de práticas organizacionais, tais como lições aprendidas e melhores práticas (Pinto, 2014).

Num processo colaborativo, o principal determinante para o não alcance do sucesso quando se partilha o conhecimento terá haver com a falta de políticas de motivação adequadas e em questões relacionadas com a gestão de recursos humanos (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2013 *apud* Ballesteros-Rodríguez *et al.*, 2020). Bučková (2015) partilha desta visão referindo que a gestão do conhecimento é um exercício de gestão de recursos humanos, mais do que uma disciplina baseada em tecnologia, uma vez que não se trata apenas de tecnologia usada para melhorar a eficiência do conhecimento, sendo pelo contrário, um exercício sobre como as pessoas podem ser motivadas, para utilizar melhor os seus conhecimentos, experiências e aprimorar a criatividade com o recurso à tecnologia.

A partilha de conhecimento pode ser promovida se os líderes mostrarem determinado comportamento em relação as atividades de partilha de conhecimento, convencendo os membros dos

grupos de que a partilha de ideias e debate aberto é benéfico para todos (Ballesteros-Rodríguez et al., 2020).

### **2.12.3. Obstáculos à GC no ensino superior em Portugal**

Num estudo sobre a gestão do conhecimento no ensino superior em Portugal existem três razões que se constituem como obstáculos à gestão do conhecimento que são a liderança e organização, a comunicação e os recursos organizacionais (Eiriz *et al.*, 2007).

De acordo com Camargo & Bolívar (2018) as universidades enfrentam uma situação institucional crítica e complexa nos seus processos de gestão em todos os setores; estudantil, investigação e administrativo, uma vez que os recursos quer tangíveis quer intangíveis são escassos. Por esta razão as universidades devem de arranjar soluções alternativas que deverão ter a GC como fonte principal de gestão assim como profissionais com competências que transmitam esse conhecimento. Há que saber o que fazer com esse conhecimento e como o colocar em prática, como deve ser implementado e como o gerir para se alcançar uma melhora efetiva no comportamento das organizações.

A forma como as IES tratam o tema da GC permite avaliar se há iniciativas com o objetivo de acelerar a geração de novos conhecimentos e que agreguem valor aos serviços prestados à sociedade. Como sejam; melhorar o processo de decisão; reduzir custos e retrabalho; localizar os conhecimentos e o capital intelectual que existe na organização; gerar novos conhecimentos com base na reutilização dos conhecimentos e no capital intelectual; promover o conhecimento existente na organização para melhor se executarem os programas que vão de encontro às demandas da sociedade (Batista, 2006).

### **2.13. Síntese da Revisão da Literatura**

Com base na revisão da literatura, a cultura organizacional, a tecnologia e a estrutura organizacional, são elementos predominantes e fatores de sucesso para a implementação de modelos de Gestão do Conhecimento. Fatores como a confiança e a liderança vão condicionar a adesão à partilha de conhecimento.

Verificou-se também que o conhecimento existente nas organizações, reside nas pessoas, nas instalações físicas e nos sistemas de informação, que em conjunto permitem criar as condições para um ambiente de partilha de conhecimento e assim acrescentar valor para a organização. Apesar de ser difícil para uma organização gerir o conhecimento é possível influenciar e gerir ambientes que se tornem propícios e apelativos para a partilha efetiva de conhecimento. No caso das IES é vital uma vez que traz benefícios aos processos educacionais, desde investigação, desenvolvimento curricular, serviços de alunos, serviços administrativos e planeamento estratégico.

Apesar de a relevância e importância da GC para obtenção de vantagem competitiva ser reconhecida pelas organizações, as motivações para a adoção da GC podem diferir de organização para organização, uma vez que a identificação do progresso na implementação da GC assim como os resultados obtidos pela sua aplicação ainda são uma dificuldade para as organizações. Pela razão de o

conhecimento ser um recurso intangível e por outro lado pela falta de estudos sobre avaliação de GC nomeadamente nos processos e resultados (Oliveira, et al., 2011).





### **3. Metodologia de Investigação**

Neste capítulo detalhamos a metodologia de investigação utilizada, a descrição e caracterização da amostra, o instrumento de pesquisa utilizado e os métodos de recolha e tratamento de dados aplicados. O objetivo da investigação passa por analisar o estado de implementação de um conjunto de práticas de GC e verificar o seu grau de maturidade, se estas permitiram alcançar mais valias para a instituição e propor uma metodologia de incremento das práticas de gestão do conhecimento.

#### **3.1. Hipóteses de investigação**

Foram estabelecidas as seguintes hipóteses de investigação

- Quais as práticas de gestão do conhecimento que estão implementadas na instituição
- Qual o grau de maturidade dessas práticas de gestão do conhecimento
- Quais os obstáculos que inibem a implementação práticas de GC

#### **3.2. Amostra**

Os elementos da amostra em análise são os funcionários não docentes de uma instituição de ensino superior pública, quer estejam em situação de contrato ou em situação de efetivos, que desempenham funções nos três polos da Instituição em estudo, ou seja em Lisboa, Oeiras e Loures.

#### **3.3. Inquérito por Questionário**

O inquérito utilizado foi adaptado do questionário desenvolvido por Batista<sup>8</sup> e Matos<sup>9</sup> (2016) no âmbito de um estudo realizado sobre a gestão do conhecimento em organizações públicas no Brasil e em Portugal.

O estudo foi conduzido através de inquérito online, estando disponível desde o dia 19 de agosto até ao dia 15 de setembro de 2020. O Inquérito (Anexo A – Questionário) foi preenchido via online recorrendo-se à plataforma Google Forms. Os funcionários receberam um email via Instituição com a apresentação e objetivo do inquérito e com o respetivo link de acesso em duas ocasiões distintas, sendo que na primeira solicitação de resposta ao Inquérito (a 19 de agosto de 2020) responderam 42 pessoas durante as duas semanas seguintes sendo que a adesão ao preenchimento do inquérito estagnou optando-se assim por se enviar uma segunda solicitação (a 9 de setembro) contabilizando-se no espaço de uma semana mais 19 respostas.

A resposta a este questionário visa a recolha de perceções, opiniões, atitudes e comportamentos, com um nível de detalhe um pouco mais acentuado do que respostas simples do tipo ‘sim/não’ ou ‘positivo/negativo’ - escala de Likert.

---

<sup>8</sup> IPEA – Instituto de Pesquisa Económica Aplicada

<sup>9</sup> ICAA – Associação para a Gestão do Capital Intelectual

O questionário é constituído por um total de 61 questões, acrescentando a este número 5 questões relativas a dados sociodemográficos e está organizado em três partes:

- A primeira parte é relativa ao perfil dos participantes, em que uma questão permite escolha múltipla e as restantes são questões fechadas e obrigatórias.

- A segunda parte inquire sobre um conjunto de práticas de gestão do conhecimento e da sua utilização com 41 questões fechadas e obrigatórias. Estas práticas de gestão do conhecimento encontram-se divididas em três grupos. O primeiro grupo identifica práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos que facilitam a transferência e disseminação de informação e do conhecimento, com 10 questões de resposta fechada (questão 1 a 10); o segundo grupo identifica práticas relacionadas com a estrutura dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores para a geração, retenção, disseminação e organização do conhecimento com 10 questões de resposta fechada (questão 11 a 20) e o terceiro grupo identifica práticas de base tecnológica e funcional que suportam a gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automatização da gestão da informação, aplicações e ferramentas em tecnologias de informação que permitem a captura, disseminação e colaboração, com 21 questões de resposta fechada (questão 21 a 41).

As questões visam a coleta de opinião e percepção dos respondentes sobre um conjunto de práticas de GC e preveem dois tipos de classificação;

- 1) qual o estado de implementação em que se encontra determinada prática e
- 2) qual o alcance dessa prática dentro da organização.

Para o “estado de implementação” são apresentadas as seguintes hipóteses de escolha:

0 - Não existem Planos de Implementação / 1 - Existem Planos para o Futuro / 2 - Estão em Processo de Implantação / 3 - Já estão implantadas / 4 - Já estão implantadas e apresentam resultados importantes, relevantes e mensuráveis / 5 - Já estão implantadas e apresentam resultados qualitativos importantes e relevantes / 6 - Não Sei.

Para o “alcance” são apresentadas as seguintes hipóteses de escolha:

1 - Apenas iniciativas isoladas / 2 - Restrito a alguns departamentos / 3 - No âmbito de uma direção ou divisão / 4 - Amplamente disseminada na organização / 5 - Não Sei.

- A terceira parte do questionário pretende aferir do grau de explicitação e formalização das práticas de GC e constitui-se por 20 questões de resposta fechada e obrigatórias. As questões estão relacionadas com o grau de explicitação e formalização da Gestão do Conhecimento nas vertentes; Intenção Estratégica (IE) com 7 questões resposta fechada e obrigatórias (questão 42 a 48); Definição de Objetivos (DO) com 1 questão de resposta fechada e obrigatória (questão 49); Alocação de Recursos (AR) com 2 questões de resposta fechada e obrigatórias (questão 50 a 51); Ações e Contexto das Iniciativas (AC) com 1 questão de resposta fechada e obrigatória (questão 52); Implementação (I) com 7 questões de resposta fechada e obrigatórias (questão 53 a 59) e por fim Monitorização e Avaliação de Resultados (MAR) com 3 questões de resposta fechada e obrigatórias (questão 60 a 61).

### 3.4. Método de análise de dados

As informações recolhidas via questionário foram submetidas à análise estatística com o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 26.0 para Windows.

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em  $(\alpha) \leq .05$ . Utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado e o teste de Kruskal-Wallis. O pressuposto do Qui-quadrado de que não deve haver mais do que 20% das células com frequências esperadas inferiores a 5 foi analisado. Nas situações em que este pressuposto não estava satisfeito usou-se o teste do Qui-quadrado por simulação de Monte Carlo. As diferenças foram analisadas com o apoio dos resíduos ajustados estandardizados.

As variáveis sociodemográficas consideradas são o número de anos de trabalho na Administração Pública, cargo que ocupa, unidade onde trabalha e o local de trabalho. Quanto à variável cargo foram consideradas as carreiras previstas na AP ao nível da Carreira Geral e da Carreira Informática. Na variável local de trabalho foram indicadas as localidades onde a Instituição tem polos de ensino (Lisboa, Oeiras e Loures).

Procedeu-se à realização de tabelas cruzadas entre diferentes variáveis assim como à análise das questões de resposta múltipla.

Para esta investigação foram consideradas as seguintes variáveis dependentes:

- Facilitadores para a transferência e disseminação do conhecimento
- Facilitadores para gerar e reter o conhecimento
- Facilitadores para capturar, disseminar o conhecimento
- Formalização e explicitação do conhecimento



#### 4. Análise e discussão de resultados

##### 4.1. Caracterização da amostra

Responderam ao questionário 61 pessoas. Das respostas às variáveis cargo, número de anos na administração pública, unidade onde desempenha funções, local de trabalho e participação em evento sobre GC obtivemos os resultados representados nas tabelas abaixo, em que a maioria dos respondentes tem acima de 21 anos de trabalho na AP; os Técnicos Superiores e os Assistentes Técnicos são em maior %, os Departamentos e as Unidades Especializadas (Laboratórios) são os locais de trabalho mais representados, a maioria trabalha no Campus de Lisboa e 75% dos respondentes nunca participou em eventos sobre GC :

Tabela 4.1 - Número de anos na Administração Pública

	Nº	%
Acima de 21 anos	26	42,6
Entre 17 e 21 anos	5	8,2
Entre 10 e 16 anos	13	21,3
Entre 5 e 9 anos	6	9,8
Menos de 5 anos	11	18,0
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Tabela 4.2 - Cargo que ocupa

	Nº	%
Assistente Operacional	5	8,2
Assistente Técnico	20	32,8
Coordenador Técnico	2	3,2
Dirigente	6	9,8
Especialista de Informática	2	3,3
Técnico de Informática	2	3,3
Técnico Superior	24	39,3
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Tabela 4.3 - Unidade onde trabalha

	Nº	%
Área de Comunicação, Imagem e Marketing	3	4,9
Área de Estudos, Planeamento e Qualidade	2	3,3

Área de Serviços Administrativos do CTN	1	1,6
Área de Transferência de Tecnologia	1	1,6
Assessorias ao Conselho de Gestão	3	4,9
Conselho Científico	1	1,6
Departamentos	11	18,0
Direção Académica	3	4,9
Direção Contabilística	4	6,6
Direção de Aplicações e Sistemas de Informação	1	1,6
Direção de Infraestruturas Computacionais	2	3,3
Direção de Projetos	5	8,2
Direção de Recursos Humanos	5	8,2
Direção Orçamental e Patrimonial	1	1,6
Direção Técnica	7	11,5
Unidades Especializadas (Laboratórios)	11	18,0
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Tabela 4.4 - Local onde trabalha

	Nº	%
Lisboa	52	85,2
Loures	7	11,5
Oeiras	2	3,3
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Tabela 4.5 - Participação em evento sobre GC

	Nº	%
Congresso	1	1,6
Curso de Especialização	1	1,6
Mestrado	1	1,6
Nunca Participei	46	75,4
Palestra	4	6,6
Palestra, Seminário	2	3,3
Seminário	4	6,6
Seminário, sessões online	1	1,6
videos net	1	1,6

Total	61	100,0
-------	----	-------

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

## 4.2. Síntese dos resultados obtidos

### 4.2.1. Grupo II do questionário – Práticas de Gestão do Conhecimento Estado de Implementação e de Alcance.

Analizamos de seguida os resultados do Grupo II do questionário, através de duas tabelas que incluem os resultados dos três grupos de práticas de GC (descritas no capítulo 3 – 3.3.). Uma tabela apresenta os resultados para o estado de Implementação de práticas de GC (Anexo B) a outra tabela apresenta os resultados para o Alcance dessas práticas de GC (Anexo C).

#### 4.2.1.1. Estado de Implementação

Dos resultados apurados e para o estado de Implementação das práticas de GC apresentadas, as opções dos extremos têm maior expressão sendo que para o Estado de Implementação a opção “6. Não sei” obteve cerca de 38.73% de escolhas, e a opção “0. Não existem Planos de Implementação” com 21.96%. Para o Alcance dessas práticas a opção “4. Amplamente disseminada na Organização” obteve 15.7% das respostas e a opção “5. Não sei” obteve 49.50%.

Relativamente ao *Estado de Implementação* as seguintes práticas são percecionadas como estando implementadas e com resultados qualitativos importantes e relevantes (5):

Tabela 4.6 - Estado de Implementação de práticas de GC com resultados

	0	1	2	3	4	5	6
36. Ferramentas de Pesquisa Avançada	9,8	3,3	3,3	11,5	9,8	24,6	37,7
5. Melhores Práticas	13,1	3,3	9,8	19,7	11,5	23	19,7
35. Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	14,8	3,3	1,6	13,1	8,2	21,3	37,7
8. Ferramentas de Colaboração como Portais, Intranets e Extranets	11,5	4,9	6,6	21,3	13,1	18,0	24,6

Legenda: 0 - Não existem Planos de Implementação 1 - Existem Planos para o Futuro 2 - Estão em Processo de Implantação 3 - Já estão implantadas 4 - Já estão implantadas e apresentam resultados importantes, relevantes e mensuráveis 5 - Já estão implantadas e apresentam resultados qualitativos importantes e relevante 6 – Não sei

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente ao *Estado de Implementação* as seguintes práticas são percecionadas como não existindo planos de implementação (0):



Tabela 4.7 - Estado de Implementação de práticas de GC sem planos de implementação

	0	1	2	3	4	5	6
32. Bases de Conhecimento	24,6	3,3	1,6	9,8	4,9	16,4	39,3
4. Benchmarking Interno e Externo	23,0	4,9	3,3	9,8	9,8	14,8	34,4
22. Data Mining	18,0	4,9	1,6	9,8	8,2	3,3	54,1
9. Sistemas de Gestão por Competências	16,4	6,6	4,9	14,8	11,5	6,6	39,3

Legenda: 0 - Não existem Planos de Implementação 1 - Existem Planos para o Futuro 2 - Estão em Processo de Implantação 3 - Já estão implantadas 4 - Já estão implantadas e apresentam resultados importantes, relevantes e mensuráveis 5 - Já estão implantadas e apresentam resultados qualitativos importantes e relevante 6 – Não sei

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

#### 4.2.1.2. Estado de Alcance

Relativamente ao *Alcance* as seguintes práticas são percecionadas como estando amplamente disseminadas na organização (4):

Tabela 4.8 - Práticas com Alcance amplamente disseminado

	1	2	3	4	5
8. Ferramentas de Colaboração (Portais, Intranets e Extranets)	9,8	6,6	18,0	32,8	32,8
35. Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	8,2	3,3	8,2	31,1	49,2
36. Ferramentas de Pesquisa Avançada	11,5	4,9	13,1	31,1	39,3
5. Melhores Práticas	13,1	13,1	16,4	29,5	27,9
18. Sistemas de Workflow	11,5	8,2	19,7	24,6	36,1
20. Gestão Eletrónica de Documentos (GED)	8,2	6,6	19,7	24,6	41,0

Legenda: 1 - Apenas iniciativas isoladas 2 - Restrito a alguns departamentos 3 - No âmbito de uma direção ou divisão 4 - Amplamente disseminada na organização 5 - Não sei

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente ao *Alcance* as seguintes práticas são percecionadas como sendo “Apenas iniciativas isoladas” (1):

Tabela 4.9 - Práticas com Alcance de Iniciativas Isoladas

	1	2	3	4	5
24. "Brainstorming"	21,3	9,8	19,7	6,6	42,6
28. Revisão Pós-Ação	19,7	8,2	13,1	6,6	52,5
17. Narrativas	18,0	3,3	9,8	6,6	62,3

40. Organizational Knowledge Assessment (OKA)	13,1	1,6	11,5	4,9	68,9
39. Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC	13,1	3,3	6,6	8,2	68,9
13. Sistemas de Inteligência Organizacional / Inteligência Competitiva	13,1	6,6	18,0	6,6	55,7

Legenda: 1 - Apenas iniciativas isoladas 2 - Restrito a alguns departamentos 3 - No âmbito de uma direção ou divisão 4 - Amplamente disseminada na organização 5 - Não sei

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

#### **4.2.2. Grupo III do questionário – Grau de Explicitação e Formalização da GC**

Os resultados relativos à parte III do questionário podem ser consultados no Anexo D. Contudo apresentamos de forma resumida os resultados de algumas das variáveis.

##### **4.2.2.1. Intenção Estratégica**

Em relação ao grau de explicitação e formalização da GC a maioria dos respondentes (26,2%) diz que a GC faz parte das prioridades estratégicas da organização, contudo nos níveis de estrutura organizacional a importância dada à GC pelas Chefias Intermédias é baixa (36,1%). Cerca de 33% indicam não saber da existência de uma estratégia explícita de GC. A maioria (59%) desconhece o estado atual das iniciativas de GC assim como (57,4%) desconhece o grau de formalização da GC na organização, sendo que 21% indica tratar-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais. Em relação aos mecanismos para a definição de políticas ou estratégias de GC 59% dos inquiridos não sabe e 19% refere que não existem políticas ou estratégias de GC e da Informação.

##### **4.2.2.2. Definição de Objetivos, Alocação de Recursos, Ações e Contextos de Iniciativas**

60% dos inquiridos desconhece a definição de objetivos, sendo que 23% percebe que “os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados”. Na variável alocação de recursos 19,7% refere que a “importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, políticas ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura)”, sendo também desconhecido pela maioria a Unidade responsável pela GC. Em relação aos elementos chave para uma política ou estratégia de GC a maioria dos inquiridos desconhece.

##### **4.2.2.3. Facilitadores à Implementação de processos de GC na Organização**

Em relação aos elementos facilitadores usados pela instituição para implementar processos de GC a maioria dos inquiridos não sabe responder. Contudo representamos em tabela os indicadores com maior e menor índice de percepção de estarem ou não implementados.

Os seguintes indicadores são percebidos como tendo índice baixo de utilização pela Instituição:

Tabela 4.10 - Práticas facilitadoras de índice baixo na implementação processos de GC

Questão 53	Baixo	Médio	Alto	Não sei
1.Programas de Capacitação para o Pessoal	29,3%	17,2%	0,0%	53,4%
4.Manutenção do Apoio e Compromisso em Todos os Níveis com a Mudança	26,3%	12,3%	1,8%	59,6%
11.Ter Acesso a Consultores Especializados	22,8%	7,0%	1,8%	68,4%
5.Estabelecimento de Incentivos para partilhar Conhecimento	21,4%	17,9%	1,8%	58,9%
3.Planos de Comunicação Bem Desenvolvidos e Bem Coordenados para a Iniciativa	21,1%	15,8%	5,3%	57,9%
9.Disseminar Exemplos de Casos que Demonstrem Viabilidade e Ajudem a Convencer	21,1%	10,5%	5,3%	63,2%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Os seguintes indicadores são percebidos como tendo um índice alto de utilização pela Instituição

Tabela 4.11 - Práticas facilitadoras de índice alto na implementação processos de GC

Questão 53	Baixo	Médio	Alto	Não sei
15.Infraestrutura Computacional, Redes, Servidores, etc.	10,7%	16,1%	17,9%	55,4%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

#### 4.2.2.4. Obstáculos à Implementação de processos de GC na Organização

Os principais obstáculos apontados à implementação de processos de GC são a falta de comprometimento dos Diretores, a baixa compreensão sobre GC na organização e a tendência de a organização concentrar esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas. A resistência de grupos de funcionários e/ou a Cultura Organizacional de resistência à mudança, a falta de tempo e de recursos, a falta de incentivos para partilhar conhecimento e as falhas de comunicação foram também apontados como potenciais obstáculos.

De um modo geral os inquiridos consideram que a organização não tem tido muito sucesso na implementação de práticas de GC

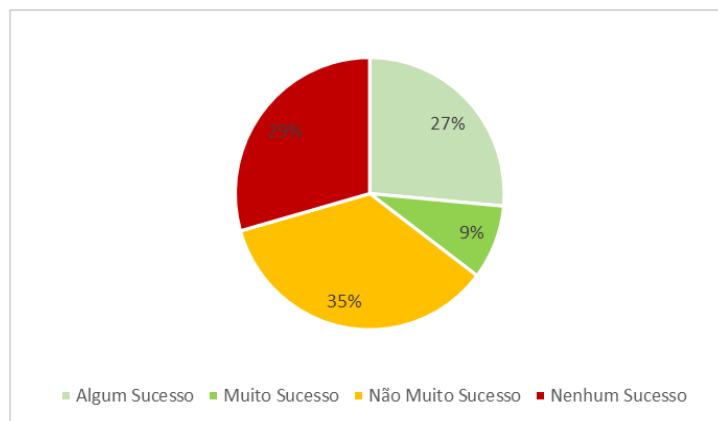


Figura 4.1 - Sucesso na implementação de práticas de GC

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

#### 4.2.3. Correlações entre variáveis

As diferentes categorias profissionais apuradas (7) foram agrupadas por forma a ser possível uma comparação entre variáveis. Assim o Assistente Técnico e o Assistente Operacional estão como “Assistentes”, os Coordenador Técnico e os Dirigente estão como “Dirigentes” e os Especialista de Informática, Técnico de Informática e Técnico Superior estão como “Técnicos”.

##### 4.2.3.1. Participação em eventos sobre o tema Gestão do Conhecimento e categoria profissional

A percentagem de colaboradores que participaram em eventos sobre o tema "Gestão do Conhecimento" é relativamente semelhante nas categorias profissional,  $\chi^2 (2) = 4.006, p = .135$ .

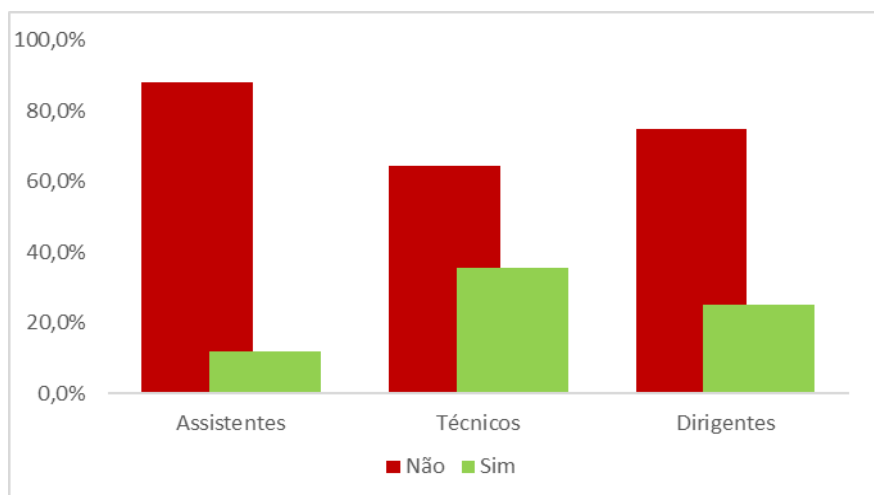


Figura 4.2 - Participação em Evento sobre GC e Categoria Profissional

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

#### 4.2.3.2. Estado de Implementação de práticas de GC e Categoria profissional

Relativamente ao Estado de Implementação das práticas percebidas como estando implementadas e com resultados qualitativos importantes e relevantes (ver Tabela 4.6 - Estado de Implementação de práticas de GC com resultados) têm a seguinte significância de acordo com a categoria profissional;

- Prática de “Melhores Práticas” e categoria profissional

Há uma proporção superior ao esperado de técnicos a afirmar que já estão implantadas e apresentam resultados importantes, relevantes e mensuráveis (21,4%) e de dirigentes a afirmar que já estão implantadas e apresentam resultados qualitativos importantes e relevantes (50%),  $\chi^2 (12) = 21.167, p = .041$ .

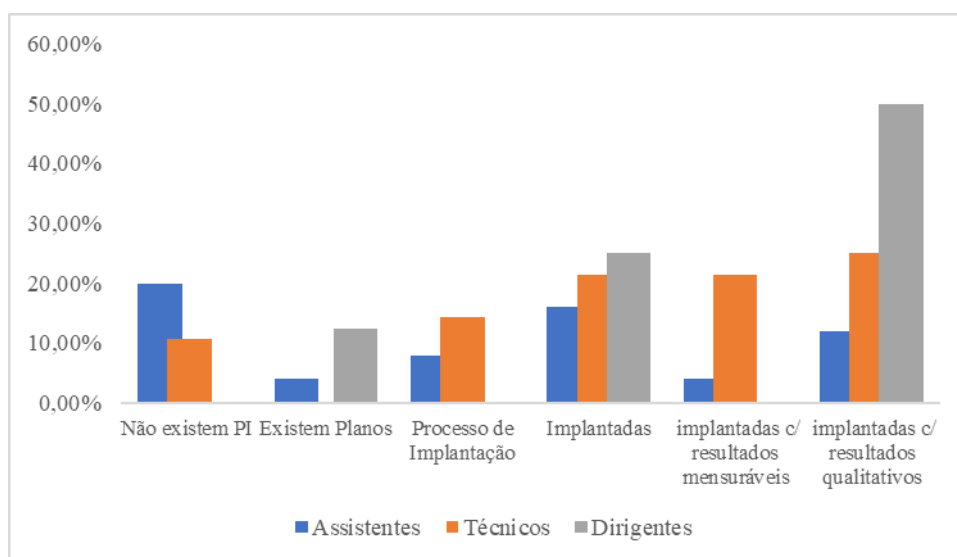


Figura 4.3 - “Melhores Práticas” e Categoria Profissional

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

- Prática “Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)” e Categoria Profissional

Não existem diferenças significativas na percepção do estado de implementação do *Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)* em função da categoria profissional,  $\chi^2 (12) = 13.743, p = .311$ .

- Prática “Ferramentas de Pesquisa Avançada” e Categoria Profissional

Não existem diferenças significativas na percepção do estado de implementação das *Ferramentas de Pesquisa Avançada* em função da categoria profissional,  $\chi^2 (12) = 10.529, p = .599$ .

#### 4.2.3.3. Relação entre Categoria Profissional e percepção de obstáculos à implementação de processos de gestão de conhecimento.

Quando analisamos o possível efeito da categoria profissional sobre a percepção de obstáculos à implementação de processos de gestão de conhecimento encontramos as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

- *Falta de Comprometimento dos Diretores* - os técnicos percebem significativamente um obstáculo mais elevado do que os dirigentes,  $\chi^2_{KW} (2) = 6.521, p = .038$ .

- *Gestão do Conhecimento e da Informação não é uma Prioridade do Governo* - os técnicos percecionam significativamente um obstáculo mais elevado do que os dirigentes,  $\chi^2_{KW}(2) = 7.861, p = .020$ .

- *Receio que outros Órgãos / Público em Geral poderiam ter acesso a Informações Confidenciais* - os técnicos percecionam significativamente um obstáculo mais elevado do que os assistentes,  $\chi^2_{KW}(2) = 6.170, p = .046$ .

- *Baixa Compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização* - os técnicos e assistentes percecionam significativamente um obstáculo mais elevado do que os dirigentes,  $\chi^2_{KW}(2) = 7.409, p = .025$ .

- *Pouca Propensão para Investimento em Tecnologias voltadas essencialmente para Facilitação da Aprendizagem e Colaboração* - os assistentes percecionam significativamente um obstáculo mais elevado do que os dirigentes,  $\chi^2_{KW}(2) = 7.040, p = .030$ .

- *Falhas de Comunicação* - os assistentes percecionam significativamente um obstáculo mais elevado do que os dirigentes,  $\chi^2_{KW}(2) = 6.031, p = .049$ .

Tabela 4.12 - Categoria Profissional e percepção de obstáculos à implementação de processos de GC (Teste de Kruskal-Wallis)

	Assistentes		Técnicos		Dirigentes		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	
Q54_1 Falta de Comprometimento dos Diretores	2.44	.73	2.82	.40	1.80	.84	.038*
Q54_2 Gestão do Conhecimento e da Informação não é uma Prioridade do Governo	2.33	.82	2.54	.52	1.25	.50	.020*
Q54_3 Receio que outros Órgãos / Público em Geral poderiam ter acesso a Informações Confidenciais	1.40	.55	2.23	.73	1.33	.58	.046*
Q54_4 Estratégias de Gestão do Conhecimento são Adaptadas ao Setor Privado, mas são inadequadas ao Setor Público	1.75	.71	2.00	.77	1.50	1.00	.466
Q55_1 Deficiências de Capacitação do Pessoal	1.89	.93	2.47	.74	2.20	.84	.278
Q55_2 Baixa Compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização	2.50	.80	2.56	.51	1.60	.55	.025*
Q55_3 A Organização tende a Concentrar Esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação, em vez de Questões Organizacionais ou Ligadas às Pessoas	2.36	.81	2.64	.50	2.33	.82	.631
Q55_4 Outros	2.00	.	2.00	.00	1.00	.00	.082

Q56_1	Deficiências na Infraestrutura Computacional, Redes, Servidores, etc.	2.09	.83	1.82	.73	1.20	.45	.097
Q56_2	Pouca Propensão para Investimento em Tecnologias voltadas essencialmente para Facilitação da Aprendizagem e Colaboração	2.56	.53	2.17	.79	1.40	.55	.030*
Q56_3	Outros	1.00	.00	2.00	.82	1.50	.71	.267
Q57_1	Resistência de certos Grupos de Funcionários / Cultura Organizacional de Resistência a Mudanças	2.09	.83	2.50	.71	1.80	.84	.144
Q57_2	Falta de Tempo ou Recursos para partilhar Conhecimento Concretamente na Rotina Diária	2.36	.81	2.50	.62	2.00	.71	.353
Q57_3	Dificuldade para Capturar o Conhecimento Não Documentado	2.18	.87	2.20	.68	1.80	.84	.585
Q57_4	Outros	2.33	1.15	1.67	.58	1.50	.71	.528
Q58_1	Inexistência de Indicadores	2.44	.73	2.46	.66	1.75	.96	.297
Q58_2	Falta de Incentivos para partilhar Conhecimento	2.70	.48	2.75	.45	1.75	.96	.060
Q58_3	Outros	.	.	1.67	.58	1.50	.71	.739
Q59_1	Falhas de Comunicação	2.83	.39	2.47	.72	1.75	.96	.049*
Q59_2	Outros	2.00	1.41	2.25	.50	1.00	.00	.192

\*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .0$

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

#### 4.3. Discussão dos Resultados

De acordo com os resultados poderemos afirmar que em relação ao estado de implementação e de alcance das práticas de GC há uma % elevada de respostas de “Não sei” o que poderá demonstrar que a Organização não terá políticas formalizadas de apoio à iniciativa à GC. Esta premissa não significa que não existam, que não estejam implementadas ou que não tenham resultados mensuráveis ou qualitativos importantes e relevantes. Contudo a Implementação de práticas do Grupo 1 (relacionadas com recursos humanos) e do Grupo 2 (relacionadas com facilitadores de processos de GC) são pouco expressivas. Por outro lado, as práticas relacionadas com o Grupo 3 (relacionadas com a Tecnologia e suporte funcional às práticas de GC) estarão num estado um pouco mais avançado de implementação. No geral as práticas apresentam uma fraca efetividade pois não alcançam resultados mensuráveis e qualitativos (exceto nas “Melhores Práticas”, “Ferramentas de Pesquisa Avançada” e “Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)”).

A fraca efetividade das práticas de GC poderá ser justificada pela cultura e estrutura organizacional. De acordo com a perceção do inqueridos a GC faz parte das prioridades estratégicas da organização, apesar de não existir uma estratégia explícita (sendo os objetivos discutidos de forma

vaga, abstrata e não formalizada), serão as chefias intermédias a atribuir baixa importância à GC. A falta de comprometimento dos diretores; a baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na organização, a baixa propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação da aprendizagem e colaboração e as falhas de comunicação são apontados como obstáculos à implementação da GC.

Estes resultados vão de encontro a alguns tópicos descritos na revisão da literatura sobretudo os relacionados com barreiras a implementação da GC tais como cultura organizacional, as estruturas burocráticas, a confiança, a resistência à mudança, a aversão ao risco e a liderança





## 5. Proposta de Modelo - Adaptado de Batista (2012)

Vimos na revisão de literatura a importância da cultura e estrutura das organizações, o papel das lideranças, a aposta na formação e educação das pessoas para o desempenho e sucesso das organizações públicas. Também os resultados da investigação na Instituição em estudo apontam para necessidade de mudança nestas áreas. Por não existir na Instituição um processo formal de GC propomos um modelo que visa um conjunto de medidas para implementar a GC que ao mesmo tempo pode conduzir à necessária mudança na adoção de novos comportamentos e atitudes que por sua vez influenciam a mudança estrutural e cultural da organização.

A proposta de modelo que apresentamos de seguida é adaptada do modelo de Gestão de Conhecimento para a Administração Pública de Batista (2012).

Os resultados do inquérito permitem alinhar o modelo de Batista (2012) uma vez que a Instituição tem já práticas de GC instituídas, que podem ser melhoradas e outras que podem ser implementadas com a orientação deste modelo para que assim a GC passe formalmente a fazer parte da política, estratégia e objetivos da Instituição.

Este modelo pressupõe seis etapas. A primeira tem a haver com os indicadores estratégicos da organização, a segunda etapa passa pela identificação dos fatores críticos de sucesso para implementação da GC, a terceira etapa indica os passos para implementar a GC na Instituição, a quarta etapa apresenta o ciclo do conhecimento, a quinta etapa refere-se aos resultados da GC e a sexta etapa menciona as partes interessadas.

O modelo pode resumir-se pela figura:

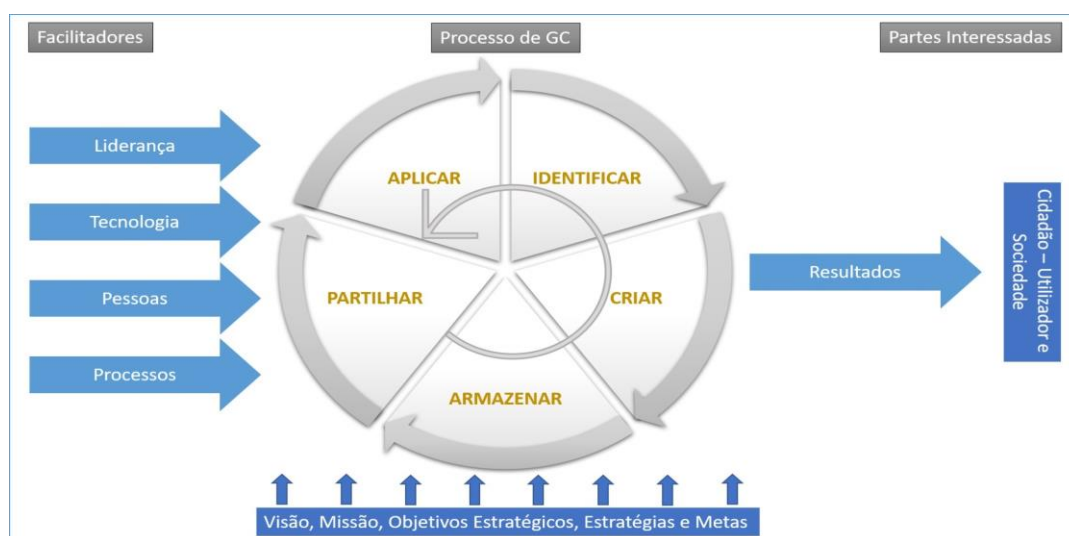


Figura 5.1 - Modelo de gestão do conhecimento para a AP. Adaptado de Batista, 2012

### **5.1. Parte I do modelo – Missão, Visão e Objetivos**

O ponto de partida do modelo passa pela definição dos indicadores estratégicos da organização como a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização que devem de estar alinhados com a visão, missão e estratégia da GC.

### **5.2. Parte II do Modelo – Fatores críticos ao sucesso da GC**

De seguida identificam-se os fatores críticos de sucesso da GC e destacam-se as linhas orientadoras, iniciativas, ferramentas que se enquadram em cada um deles tendo em consideração o tipo de organização (instituição pública).

#### **Liderança – Tecnologia – Pessoas - Processos**

*Liderança* – deve de dirigir esforços para a implementação de GC; estabelecer estruturas para formalizar iniciativas de GC; definir políticas de reconhecimento e recompensa. A alta direção e as chefias intermédias devem dar exemplo de partilha do conhecimento

*Tecnologia* - Funciona como facilitador para o conhecimento explícito e conhecimento tácito através das seguintes aplicações: - *portais, intranets e extranets* - *Repositórios de conhecimento* - *Sistemas de workflow* - *Gestão de conteúdo* - *Gestão Eletrónica de Documentos (GED)* - *Data Warehouse* - *Data Mining*.

*Pessoas* – Investir em programas de educação e capacitação, no desenvolvimento de carreiras para aumentar a habilidade dos colaboradores e gestores públicos, na disseminação sistemática de informações sobre os benefícios, as políticas, as estratégias, sobre o modelo, o plano e as ferramentas de GC a todos os novos colaboradores. São as seguintes práticas relacionadas à gestão de pessoas e que facilitam a partilha do conhecimento que podem ser implementadas na AP: *Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão* – *Comunidades de Prática ou Comunidades do conhecimento* – *Educação corporativa* – *Narrativas* – *Mentoring e coaching* – *Universidade Corporativa*.

*Processos* – são um conjunto de atividades que transformam entradas em produtos ou serviços por meio de pessoas que utilizam recursos disponibilizados. Há toda uma sequência de procedimentos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização. Os processos sistemáticos e definidos de forma efetiva contribuem para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuí para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na AP. As seguintes práticas de estruturação dos processos são facilitadoras de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional: *Melhores práticas* – *Benchmarking interno e externo* – *Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos* – *Sistemas de inteligência organizacional* – *Mapeamento ou auditoria do conhecimento* – *Sistema de gestão por competências* – *Banco de competências organizacionais* - *Banco de competências individuais* – *Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis*.

### 5.3. Parte III do modelo – Processo de GC

A terceira parte do modelo identifica cinco atividades que são necessárias de adotar para que o conhecimento se torne sistemático:

Identificar – Criar – Armazenar – Partilhar – Aplicar

*Identificar* – permite detetar as competências essenciais da organização assim como as lacunas para se alcançar os objetivos estratégicos e definir a sua estratégia de GC, elaborar e implementar o seu plano de GC. As principais práticas de GC que devem de constar nesta fase são; Instrumento para a avaliação da GC; Café do conhecimento; Comunidades de prática; Mapeamento do conhecimento; Ambientes virtuais colaborativos e Banco de competências.

*Criar* – As lacunas do conhecimento são eliminadas por meio da conversão do conhecimento e a criação de novo conhecimento. Este novo conhecimento pode ocorrer ao nível individual, de equipa ou organizacional. As seguintes práticas de GC são fundamentais para fomentar a criação de conhecimento organizacional; Brainstorming; Café do conhecimento; Comunidades de prática; Revisão pós-ação; Ambientes virtuais colaborativos; Blogs e Repositórios de conhecimento.

*Armazenar* – com o objetivo de preservar o conhecimento organizacional. Apesar de existirem várias formas de armazenar o conhecimento nem sempre é possível de o fazer. O conhecimento tácito que é difícil de explicitar e armazenar tem a haver com a experiência e especialização da pessoa pelo que é necessário colocar as pessoas em contacto umas com as outras para assim viabilizar a passagem do conhecimento. Destacam-se as seguintes práticas que devem de ser consideradas para armazenar o conhecimento da Instituição; Revisão pós-ação; Café do conhecimento; Comunidades de prática; Taxonomia; Repositórios do conhecimento; Blogs e Ambientes virtuais colaborativos.

*Partilhar* – a partilha do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação permitindo atingir objetivos organizacionais. Vai depender da confiança entre as pessoas e quem partilha o conhecimento tem de perceber que existem benefícios mútuos. A organização deve de promover uma cultura de partilha. A partilha do conhecimento entre os colaboradores da organização deve de ser sistemática e pode ocorrer pelo Método do fluxo (a transferência do conhecimento da-se entre pessoas) ou pelo Método de armazenamento (o conhecimento é armazenado em repositórios ou base do conhecimento e disponibilizado). Destacam-se as seguintes práticas que devem de ser consideradas para partilhar o conhecimento da Instituição; Revisão pós-ação; Café do conhecimento; Comunidades de prática; Taxonomia; Repositórios do conhecimento; Blogs; Ambientes virtuais colaborativos; Ambientes físicos colaborativos e Narrativas.

*Aplicar* – o conhecimento obtém valor quando é aplicado nos processos de apoio, processos finais e consequentemente melhora os produtos e serviços da instituição. As seguintes práticas devem de ser consideradas na aplicação do conhecimento da Instituição; Café do conhecimento; Comunidades de prática; Taxonomia; Repositórios do conhecimento; Blogs; Ambientes virtuais colaborativos; Ambientes físicos colaborativos.

Todos estas etapas do processo de GC devem de ter em conta dois requisitos; em primeiro é necessário que as atividades estejam alinhadas ou integradas nos processos de apoio e finais da organização, em segundo essas atividades devem de ser planeadas e executadas de acordo com as especificidades de cada processo e da organização.

#### 5.4. Parte IV do modelo – Ciclo KDCA

As atividades do processo descritas são executadas num ciclo de GC chamado de Ciclo KDCA – (K – Knowledge; D – Do; C – Check; A – Act)

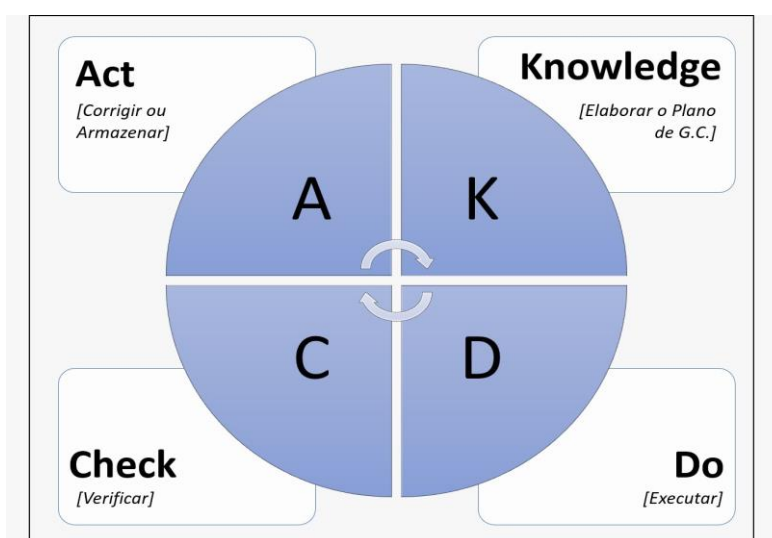


Figura 5.2 - Ciclo KDCA. Fonte: Batista (2012)

De seguida descrevemos as ações que compreendem cada fase do ciclo:

**K (knowledge):** Nesta fase a instituição deve de 1) identificar o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, do produto ou serviço; 2) definir o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada; 3) definir o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento; 4) elaborar o plano para a) captar e/ou criar o conhecimento necessário para atingir a meta; b) partilhar esse conhecimento com as pessoas que o vão aplicar e c) aplicação do conhecimento.

**D (Do):** nesta fase a Instituição deve; 1) educar e capacitar; 2) executar o plano de GC; 3) recolher dados e informações e aprender com o processo de movimento do ciclo KDCA.

**C (Check):** nesta fase a instituição deve 1) verificar se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada; 2) verificar se o plano de GC foi executado conforme previsto.

**A (Act):** altura para a organização 1) poder corrigir eventuais erros no processo de GC (identificação, criação, partilha e aplicação) caso a meta não tenha sido alcançada e 2) caso a meta tenha sido alcançada, armazena o novo conhecimento recorrendo à padronização.

### **5.5. Parte V do modelo – Resultados**

Os resultados da GC podem ser divididos em resultados imediatos (referem-se às aprendizagens e inovação que permitem o aumento da capacidade de identificar, criar, armazenar, partilhar e aplicar o conhecimento) e em resultados finais. De acordo com Batista (2012) o processo de GC e o Ciclo KDCA permitem a aprendizagem e a inovação em todos os níveis da organização. A inovação pode resultar em novos produtos, serviços e processos, novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, práticas inovadoras de gestão pública e novos modelos de gestão pública.

### **5.6. Parte VI do modelo – Partes interessadas**

Por fim a última parte do modelo de GC aplicado à realidade da AP destaca as duas partes interessadas que são o cidadão e a sociedade. A organização para ter sucesso na sua estratégia e plano de GC e para o cumprimento da sua missão deve manter o foco no cidadão utilizador para conseguir dar resposta às suas necessidades e demandas. Quanto à sociedade é sabido que as universidades têm um impacto elevado quer na responsabilidade pública, na inclusão social, para o seu desenvolvimento, pelo que o êxito da estratégia e plano da GC devem de ter em atenção estes temas.



## **6. Conclusões, Limitações e Pistas para investigações futuras**

### **6.1. Conclusões**

O trabalho apresenta uma revisão de literatura de âmbito geral sobre a gestão do conhecimento, com foco nos fatores que influenciam e condicionam a partilha do conhecimento assim como a implementação da GC nas Organizações. Também com base na literatura foi proposto um modelo de implementação de GC para a Instituição em estudo.

Das hipóteses de investigação delineadas (capítulo 3) foi possível validar com base em métodos de análise multivariada de dados, que, para as seguintes hipóteses de investigação;

1) “quais as práticas de GC que estão implementadas na instituição”, podemos indicar que as seguintes estão implementadas e apresentam resultados qualitativos e relevantes; “Ferramentas de Pesquisa Avançada”; “Melhores Práticas”; “Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)” e “Ferramentas de Colaboração como Portais, Intranets e Extranets”.

2) “Qual o grau de maturidade dessas práticas de gestão do conhecimento”, as seguintes práticas foram identificadas como estando amplamente disseminadas na instituição; “Ferramentas de Colaboração (Portais, Intranets e Extranets)”; “Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)”; “Ferramentas de Pesquisa Avançada”; “Melhores Práticas”; “Sistemas de Workflow” e “Gestão Eletrónica de Documentos (GED)”.

Estas duas hipóteses de investigação e os resultados obtidos vão ao encontro da literatura, nomeadamente na referência a uma maior aposta por parte das organizações em dar maior destaque a ferramentas de suporte tecnológico (Ruggles, 1998), em detrimento da educação / renovação das competências das pessoas (Madureira 2010; Bučková 2015).

3) “Quais os obstáculos que inibem a implementação práticas de GC”, foram apontadas as seguintes; “Falta de comprometimento dos Diretores”; “Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização”; “A organização tende a concentrar esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas”; “Resistência de certos grupos de funcionários e/ou a Cultura Organizacional de resistência à mudança”; “Falta de tempo ou recursos para partilhar conhecimento, na rotina diária”; “Falta de incentivos para partilhar conhecimento” e “Falhas de comunicação”.

Relativamente aos obstáculos assinalados valida-se que estes vão de encontro à literatura. Eiriz (2007), Drucker & Prusak (1998) referem a liderança, a comunicação, a inexistência de objetivos na estratégia da organização, a fraca aposta no desenvolvimento das pessoas, a falta de comprometimento pela direção (Ballesteros-Rodríguez et al., 2020), a cultura e confiança (Matos et al, 2018), a ausência de reconhecimento e transparência que motivem as pessoas a partilhar o seu conhecimento (Bučková 2015; Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2013), como os principais obstáculos para a implementação da GC.



Apesar de as ações de práticas sobre gestão do conhecimento existirem na Instituição as mesmas ocorrem a um nível informal, não se percebendo um programa formal por parte da organização, este resultado é corroborado por Batista e Matos (2014), Pais (2016), Sousa (n.d.) em estudos sobre a GC em Portugal.

Questões como resistência à mudança, cultura organizacional, confiança, liderança e ausência de capacidade de aprendizagem organizacional, constituem-se como as principais barreiras de inovação no serviço público. Tal como refere Zhang (2010) os modelos de gestão do conhecimento devem fazer parte das organizações públicas uma vez que permitem aumentar a competitividade, ter uma organização mais assertiva, rápida e eficaz, uma vez que o objetivo primário da implementação de práticas de GC passa por aumentar o desempenho, a economia e a eficiência Bučková (2015).

## **6.2. Limitações**

Apesar do tema da Gestão do Conhecimento já ser discutido na comunidade científica a literatura existente ao nível da GC na Administração Pública e em especial ao Ensino Superior Público é escassa. Para além de que estudos que contemplem resultados da aplicação da GC em contexto público não foram encontrados.

Outra das limitações sentidas foi a fraca adesão de respondentes ao inquérito. Num universo de cerca 570 funcionários não docentes apenas 61 responderam. Desta forma os resultados da investigação não podem ser generalizados.

## **6.3. Pistas para investigações futuras**

Uma das sugestões de trabalhos futuros passaria pelo alargamento da amostra para confirmar ou refutar os resultados desta investigação uma vez que a adesão ao preenchimento do questionário demonstrou-se baixa. Seria também interessante alargar o estudo a um conjunto de escolas públicas permitindo uma comparação do estado de desenvolvimento e implementação de práticas de GC e a relação com a cultura e estrutura organizacional.

## Fontes

### Legislação

Decreto-Lei n° 135/99, <https://dre.pt/application/file/a/534675>

Decreto-Lei, 166-A/99, <https://dre.pt/application/file/a/257371>

Lei n° 23/2004, <https://dre.pt/application/file/a/271940>

Lei n° 2/2004, <https://dre.pt/application/file/a/603296>

Lei n° 10/2004, <https://dre.pt/application/file/a/541308>

Portaria n.º 186/2018, <https://dre.pt/application/file/a/115596454>

RCM n° 95/2003, <https://dre.pt/application/file/a/651636>

RCM n° 107/2003, <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2003/08/185B00/47944832.pdf>

RCM n° 108/2003, <https://dre.pt/application/file/a/661051>

RCM n° 111/2003, <https://dre.pt/application/file/a/661049>

RCM n° 53/2004, <https://dre.pt/application/file/a/223322>

RCM n° 124/2005, <https://dre.pt/application/file/a/240538>

RCM n° 55/2020, <https://dre.pt/application/file/a/139239689>

### Sites Internet

INA - <https://www.ina.pt/index.php/centro-de-formacao-oferta-formativa/form-competencias-de-inovacao/programa-de-desenvolvimento-de-competencias-de-inovacao> - consultado em 25/08/2020

INCoDe.2030 - <https://www.incode2030.gov.pt/desafios> - consultado 29/06/2020

SIMPLEX 2006 - <https://www.simplex.gov.pt/> - consultado 29/06/2020

QREN - <http://www.qren.pt/np4/qren> - consultado 29/06/2020

Plano Tecnológico 2005 - <https://www.dgeec.mec.pt/np4/243.html> - consultado 29/06/2020

Dixon, N. Three eras of knowledge management. (Apresentação em vídeo para o YouTube):

Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_YC8jYeKpBw](https://www.youtube.com/watch?v=_YC8jYeKpBw) . consultado 17/05/20



## Bibliografia

- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom, *Journal of Applied Systems Analysis*, vol.16(1), pag.3-9, apud Sousa, N. (2017), Modelo de Gestão do Conhecimento no Contexto de uma Organização da Área das Telecomunicações, *Dissertação*. <https://doi.org/citeulike-article-id:6930744>
- Airolidi, G., Brunetti, G., & Coda, V. (2005). Corso di Economia Aziendale, *Bologna: Il Mulino*, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.372-400.
- Almeida, M. A. (2007). A Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal. Edições Colibri, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17, n.3, 454–471.
- Angiola, N., Bianchi, P., & Damato, L. (2019). How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach. *Public Administration Quarterly*, 43(3), 372–400.
- Anthony, R. N. (1965). Planning and Control Systems, *Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University*, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.372-400.
- Araújo, J. (2004). A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. *Revista Especializada Eixo Atlântico: Revista Da Eurorrexión Galícia-Norte de Portugla*, 6, 83–92.
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., Díaz-Díaz, N. L., Aguiar-Díaz, I., & Saá-Pérez, P. De. (2020). The Role of Leadership in the Management of Conflict and Knowledge Sharing in the Research Groups of a Spanish Public University. *Public Organization Review*, 20(2), 421–436. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00451-7>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Batista, F. (2016). *Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público* (2ª Edição). Ipea : Icaa.
- Batista, F. (2006). O Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). *Texto Para Discussão - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada- IPEA*, 1181, 1–75. [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1181.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1181.pdf)
- Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. In *Livro*.
- Batista, F., & Matos, F. (2014). Knowledge Management in Public Administration: Brazil Versus Portugal. In C. Vivas & P. Sequeira (Eds.), *The Proceedings of the 15th European Conference*

- on Knowledge Management, Polytechnic Institute of Santarém, Portugal, 4-5 September. (Vol. 1, Issue September, pp. 82–93). Academic Conferences and Publishing International Limited. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JD-04-2016-0040>
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, *Public Administration Review*, vol. 63(5), pag.586-06, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.372-400.
- Borgonovi, E., Fattore, G., & Longo, F. (2015). Management delle istituzioni pubbliche, *Milano: Egea*, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.372-400.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Managing Performance: International Comparisons, *London: Routledge*, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.372-400.
- Boumarafi, B., & Jabnoun, N. (2008). Knowledge management and performance in UAE business organisations, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol.6, No.3, pag.233-8, apud Ramachandran, S. et al. (2013), Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76–94.
- Brito, E., & Cardoso, L. (2009). Knowledge Management and Total Quality Management. In K. A. Fanti (Ed.), *In Applying Psychological Research to Understand and Promote the Well-being of Clinical and Non-clinical Populations* (Atenas: At).
- Bryson, J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, *Jossey-Bass publishers*, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.372-400.
- Bučková, J. (2015). Knowledge Management in Public Administration Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 34(15), 390–395. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01645-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01645-7)
- Bueno, E. (1998). El Capital Intangible como Clave Estratégica en la Competencia Actual, *Boletín de Estudios Económicos*, vol.III, apud Almeida (2007), A Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal, *Edições Colibri, Instituto Politécnico de Lisboa*.
- Câmara, M., & Queiroz, T. (2012). Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento: suas características e a área de Recursos Humanos. *Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, 2. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i2.1964>
- Camargo, Y., & Bolívar, J. C. (2018). Gestión del conocimiento y activos intangibles en universidades públicas: Perspectiva de análisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 457–478. <https://doi.org/10.31876/revista.v23i82.23761>
- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural.

- Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 191–211.
- Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 4, pp. 358-67, apud Ramachandran, S. et al. (2013), Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis, *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76–94.
- Carvalho, E. (2007). *Políticas de reforma administrativa em Portugal*.
- Chisholm, D. (1989). Coordination without Hierarchy, *Berkeley, University of California, Press*, apud Deleon, 2007 Public Management, Democracy, and Politics, *The Oxford Handbook of Public Management Edited by Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr., and Christop*.
- Coda, V. (1998). L'orientamento strategico dell'impresa, *UTET, Torino*, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.372-400.
- Coelho, M. (2004). Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. *Revista Do Serviço Público*, 55(1–2), 89–115.  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/247/529>
- Cong, X., & Pandaya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1, n.2, 25–33.
- Corsatto, C. A., & Hoffmann, W. A. M. (2013). Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas, *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, vol.18(38), pag.19-36, apud June, Fernandes et al (2019), Knowledge Management in public services: a model applied in a public university, *Revista Pensamento & Realidade*, vol. 34, n. 3, pág. 107-124.
- CRAWFORD, R. (1994). Na era do capital humano, *São Paulo: Atlas*, apud Maria Amélia Almeida (2007) A Situação da Gestão do Conhecimento em Portugal, *Edições Colibri, Instituto Politécnico de Lisboa*.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, *Harvard Business School Press, Boston*, apud Bučková, J. (2015) Knowledge Management in Public Administration Institutions, *Procedia Economics and Finance*, vol.34, pag.390-395.
- Denhardt, R., & Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60 (6) Pag.549-559, *Arizona State University*.
- DGAEP. (2020). Boletim estatístico do emprego público BOEP, Capítulo 1 Administrações Públicas. *Boletim Estatístico Do Emprego Público BOEP*, 19(junho).
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *IEEE Engineering Management Review*, 27(4), 41–50.
- Drucker, P. F. (2002). *Managing in the Next Society*. truman Talley Books.
- Drucker, P. F., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge How Organizations Manage What they*

*Know.*

- Dunoon, D. (2002). Rethinking Leadership for the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 61(setembro), 3–18.
- Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: a school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9, n. 6, 42–52.
- Eiriz, V., Simões, J., & Gonçalves, M. (2007). Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 153–167.
- Emery, Y., & Giauque, D. (2014). The hybrid universe of public administration in the 21 st Century, *International Review of Administrative Sciences*, apud Mozzicafreddo, 2017, Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas, *Estudos de Administração e sociedade*, 2, 19-46.
- Eric M. Straw. (2016). Knowledge Management and Polanyi. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3211938>
- European Comission. (2019). *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade (IDES), Relatório por País de 2019 - Portugal*. 1–14.
- Fernandes, J. M., Pereira, A. D. S., Reis, L. P., & Silva, S. E. (2019). Knowledge Management in public services: a model applied in a public university. *Revista Pensamento & Realidade*, 34, n. 3, 107–124.
- Ferraz, D., & Alexandre, H. (2008). Que espaço para uma cidadania activa e participativa no contexto das reformas da administração pública em Portugal? In *6º congresso Nacional da Administração Pública, Lisboa 29-30 de Outubro de 2008*.
- Fleury, L. (1989). *Cultura e Poder nas Organizações - O desvendar a Cultura de uma Organização - Uma Discussão Metodológica*. (Fleury & Fischer (eds.)). Atlas.
- Gibbert, M., Jenzowsky, S., Jonczyk, C., Thiel, M., & Volpel, S. (2002). ShareNet – the next generation knowledge management, in *Davenport, T., Probst, G.J.B. (Eds), Knowledge Management Case Book, New York, Springer*, apud Bučková, J. (2015) Knowledge Management in Public Administration Institutions, *Procedia Economics and Finance*, 34 (15), 390-395
- Gomes, J. S. (2010). Interesse Público, Controle Democrático do Estado e Cidadania, Em Homenagem ao Professor Doutor Diogo Freitas do Amaral, *Co-Autores: Organização de Augusto de Athayde; João Caupers; Maria da Glória F. P. D. Garcia, Coimbra, Editora Almedi*.
- Grossman, M. (2006). An overview of KM as assessment, *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, vol8, pag.23-38, apud Ramachandran, S. et al. (2013), Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis, *Campus-Wide Information Systems*.
- Grotto, D. (2001). Um olhar sobre a gestão do conhecimento. *Revista de Ciências Da Administração : RCA*, 3(6), 31–38.
- Hernandez, R. (2002). “*Gestion del Conocimiento: por que para que*” y “*La inovacion en la*

- Economía del Conocimiento*”, *Curso de Gestión de la Innovación en la Empresa: Gestión del Conocimiento*, FUNDECYT.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, vol 69, pp3-19, apud Madureira, C. & Ferraz, 2010, As Configurações Político-Administrativas e a Seleção de Dirigentes, *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 63, 2010, pp51-69. In *Public Administration*.
- Hughes, O. E. (2003). Public Management and Administration, *Palgrave MacMillan, New York*, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.372-400.
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2013). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process, *Personnel Review*, vol.42(1), pag.28-49, apud José, Ballesteros-Rodríguez et al (2020), The Role of Leadership in the Management of Conflict and Knowledge Sharing in the Research Groups of a Spanish Public University, *Public Organization Review*, 20 (2), 421-436.
- Klumb, R., & Hoffmann, M. G. (2016). Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(69), 84–100. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.53902>
- Kotter, J. (1990). What Leaders really Do, *Harvard Business Review*, vol.68, pag.103-11, apud, Dunoon, D., 2002, Rethinking Leadership for the Public Sector, *Australian Journal of Public Administration*, 61 (3), 3-18, setembro 2002.
- Leana, C. R., & van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices, *The Academy of Management Review*, vol.24(3), pag.538-555, apud Matos, F. et al (2018), Intellectual capital management and trust in public administration in European countries, In B. Kožuch, S.
- Lima, J. S. B. de, & Alvares, L. M. A. R. (2018). Ciência da informação e gestão do conhecimento: uma análise de suas interseções. *Ciência Da Informação*, 47(3), 107–116.
- Madureira, C., & Ferraz, D. (2010a). As Configurações Político-Administrativas e a Seleção de Dirigentes: O caso da administração pública portuguesa. *SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS*, n.o 63, 2010, Pp. 51-69.
- Madureira, C., & Ferraz, D. (2010b). *National Institute of Public Administration Palácio dos Marquesses de Pombal 2784-540 Oeiras – Lisboa, Portugal, VIEŠOJI POLITIKA IN ADMINISTRATIVAS PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION*. 31, 35–48.
- Madureira, César. (2000). A organização neotaylorista do trabalho no fim do século XX. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 32, 159–182.
- Madureira, César. (2005). *O papel da formação comportamental na reforma da Administração Pública: a visão dos dirigentes*. 1–10.



- Madureira, César, & Asensio, M. (2019). O desafio de mobilizar e requalificar a Administração Pública. In P. A. Mamede, Ricardo Paes; Silva (Ed.), *O Estado da Nação e As Políticas Públicas - Menos Reformas, Melhores Políticas* (1ª). IPPS-ISCTE.
- Madureira, César, & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 153–171.
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: A structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- Matos, F., Vairinhos, V., & Matos, A. J. (2018). Intellectual capital management and trust in public administration in European countries. In B. Kożuch, S. J. Magala, & J. Paliszkiewicz (Eds.), *Managing Public Trust* (pp. 273–289). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-70485-2\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-70485-2_17)
- McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2011). *OECD Regional Outlook 2011 Building Resilient Regions for Stronger Economies, Part III Chapter 10*.
- Morgan, K. (2011). Finding Tacit Knowing in the Knowledge Continuum Keith K. Morgan Berkeley College Abstract. In *Berkeley College* (Issue 1966).
- Morgan, K., & Morabito, J. (2010). What is tacit knowledge? *The Practice Turn in Contemporary Theory*, 2000, 115–128.
- Mozzicafreddo, J. (2001a). Cidadania e Administração Pública em Portugal. In Mozzicafreddo Juan; Salis Gomes João (Ed.), *Administração e Política - Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos* (1st ed.). Celta.
- Mozzicafreddo, J. (2001b). *Modernização da Administração Pública e Poder Político. - Administração e Política - Perspectivas da reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos* (Mozzicafreddo Juan; Salis Gomes João (org.) (ed.)). Celta.
- Mozzicafreddo, J. (2017). Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas. *Estudos de Administração e Sociedade*, 2, 19–46.
- Nakata, L., & Sousa, E. (2008). Estudo sobre a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Comunidades de Prática numa Empresa do Setor de Distribuição de Energia Elétrica. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 287. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Neves, P., & Cerdeira, J. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação e Biblioteconomia*, 13(2). <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2018v13n2.42553>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Teoria da criação do conhecimento organizacional*. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008, apud Silva, F. T., Teixeira, J. C., Aguiar, C. M. ., & Antonialli, L. . (2011). *A Apropriação do Modelo*

- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa, *Campus(pub)*, Rio de Janeiro, apud Nakata e Sousa, Estudo sobre a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: Comunidades de Prática numa Empresa do Setor de Distribuição de Energia Elétrica, *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 287 .
- Nonaka, Ikujiro, Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. *Technology in Society*, 18(2 SPEC. ISS.), 203–218. [https://doi.org/10.1016/0160-791X\(96\)00001-2](https://doi.org/10.1016/0160-791X(96)00001-2)
- OECD. (2017). Future of work and skills. *Organisation for Economic Co-Operation and Development*, February, 24.
- Ongaro, E. (2015). Administrative Reforms in the European Commission and the Neo-Weberian Model, *The Palgrave Handbook of the European Administrative System*, Michael Bauer and Jarle Trondal (Edited by), Palgrave MacMillan, apud Mozzicafreddo, 2017, *Como Tornar a Administração*.
- Pereira, H. J. (2002). Bases Conceituais de um Modelo de Gestão para Organizações Baseadas no Conhecimento (\*). *XXII Simpósio de Gestão Da Inovação Tecnológica*, XXII, 1–20. [http://www.sincor-pr.org.br/arquivos\\_pdf/bases\\_conceituais\\_para\\_um\\_modelo\\_de\\_gestao.pdf](http://www.sincor-pr.org.br/arquivos_pdf/bases_conceituais_para_um_modelo_de_gestao.pdf)
- Pettigrew, A. M. (1989). *Cultura e Poder nas Organizações - A Cultura das Organizações é Administrável?* (M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (eds.)). Atlas.
- Pinto, M. (2014). Knowledge management in higher education institutions: A framework to improve collaboration. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies*, CISTI, 10–13. <https://doi.org/10.1109/CISTI.2014.6876876>
- Poister, T. H. (2003). Measuring performance in public and nonprofit organizations, *San Francisco: Jossey-Bass*, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.37.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and management in Municipal Government: Status after Two Decades, *Public Administration Review*, vol.65(1), apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.37.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes, *Public Productivity & Management Review*, vol.22(3), pag.308-25, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? a Strategic Management Approach. 22 (3), 308–325.
- Portugal, G. C. 17º. (2006). *Plano tecnológico : uma estratégia de crescimento com base no Conhecimento, Tecnologia e Inovação : documento de apresentação / [Governo Constitucional]*. <https://infoeuropa.eurocid.pt/registo/000035449/documento/0001/>

- Ramachandran, S., Chong, S. C., & Wong, K.-Y. (2013). Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis. *Campus-Wide Information Systems*, 30(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/10650741311306273>
- Rebeca, A. R., & Souder, D. (2015). Facilitating tacit knowledge transfer: Routine compatibility, trustworthiness and integration in M & As, apud June, Fernandes et al (2019), Knowledge Management in public services: a model applied in a public university, *Revista Pensamento & Realidade*, vo. *Journal of Knowledge Management*, 19, n.2, 257–276.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, apud Bučková, J. (2015) Knowledge Management in Public Administration Institutions, *Procedia Economics and Finance*, vol.34, pag.390-395 (7th ed.). Practice Hall International.
- Rocha, J. (2005). Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. In *Conferência no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), Lisboa, 2005*. NEAPP - Comunicações em Conferências.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Rubenstein, A. H., & Geisler, E. (2003). Installing and managing workable knowledge management systems, *Greenwood Publishing Group*, apud Sousa N. (2017) Dissertação “Modelo de Gestão do Conhecimento no Contexto de uma Organização da Área das Telecomunicações.”
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313–328. <https://doi.org/10.1023/A:1006290432594>
- Santos, A. P. dos. (2006). Gestão do conhecimento em organizações que aprendem: gestão de competências e retenção dos talentos. *XI Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública*, 7–10.
- Sarmiento, A., & Correia, A. M. (2002). Como vai a investigação em Gestão do Conhecimento em Portugal? *Atas Da Conferência Da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*, 3(3). <https://doi.org/10.18803/CAPSI.V3.%P>
- Senge, P. M. (1999). *A dança das mudanças*. Campus, Rio de Janeiro.
- Silva, S. L. da. (2002). Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência Da Informação*, 31(2), 142–151. <https://doi.org/10.1590/s0100-19652002000200015>
- Silva, F. T., Teixeira, J. C., Aguiar, C. M. ., & Antonialli, L. . (2011). A Apropriação do Modelo de Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi: uma análise dos anais do EnANPAD de 2005 a 2009. *III Encontro de Administração Da Informação, Porto Alegre. 15-17 Maio*, 1–16.
- Silva, R. V., & Neves, A. (2003). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. Edições Sílabo.
- Sousa, M. J. (n.d.). *An Exploratory Study on Knowledge Management in Portugal*.
- Sousa, N. (2017). Dissertação, *Modelo de Gestão do Conhecimento no Contexto de uma Organização*

da Área das Telecomunicações.

- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. Berret-Koehler Publishers.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Campus.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do Conhecimento – O grande desafio Empresarial*, apud June, Fernandes et al (2019), Knowledge Management in public services: a model applied in a public university, *Revista Pensamento & Realidade*, vol. 34, n. 3, pág. 107-124. Negócio Editora.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation, apud Klumb & Hoffmann (2016) Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC, *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, vol 21, pag 24-100. *Administrative Science*, 10, 1–20.
- Toffler, A. (1980). A Terceira Vaga. In *Vida e Cultura*.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- UNIDAS, O. D. N. (1997). Statement of the Administrative Committee on Coordination on universal access to basic communication and information services. *Assembléia Geral*. apud Lima, J. S. B. de, & Alvares, L. M. A. R. (2018). Ciência Da Informação e Gestão Do Conhecimento: Uma Análise de Suas Interseções. *Ciência Da Informação*, 47(3), 107–116.
- Vasques, S., Borges, M. M., & Freitas, M. C. V. (2012). Informação, Conhecimento e Serviço Público: em estudo de caso exploratório com contributos para a gestão da informação e do conhecimento na Câmara Municipal de Viseu. In F. Almeida, A. M. Silva, M. Franco, & C. Freitas (Eds.), *Educação, gestão da informação e sustentabilidade*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Veiga, P. (2005). “A Reforma Organizacional e Modernização Tecnológica no Sector Público em Portugal ou uma Visão sobre algumas Iniciativas de sociedade de Informação em Portugal.” In Castells & Cardoso (Eds.), *A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Ação Política*.
- Vinzant, D. H., & Vinzant, J. C. (1996). Strategy and Organizational Capacity: Finding a fit, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? a Strategic Management Approach, *Public Administration Quarterly*, vol 43, pag.372-400. *Public Productivity and Management Review*, 20(2).
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, apud, Zheng, T. (2017) A Literature Review on Knowledge Sharing, *Open Journal of Social Sciences*, vol 5, pag 51-53.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, X., Yang, B., & McLean, G. (2007). Influence of demographic factors and ownership type upon organizational learning culture in Chinese enterprises, *International Journal of Training and Development*, vol.11, no.3, pag.154-65, apud Bučková, J. (2015) Knowledge Management in Public Administration Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 34 (15), 390-395.

- Weick, K. H. (1995). Sensemaking in Organizations, apud Angiola, Nunzio et al (2019), How to Improve Performance of Public Universities? A Strategic Management Approach, Public Administration Quarterly, vol 43, pag.372-400. *Thousands Oaks: Sage*.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management* Pag. 224-239, v. 6, n. 3. apud Batista, F. (2012) Modelo de Gestão Do Conhecimento Para a Administração Pública Brasileira. *In Livro*.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, apud Ramachandran, S. et al. (2013), Knowledge management practices and enablers in public universities: A gap analysis, Campus-Wide Information Systems, Vol.30, N. 2, pág. 76-94. *Industrial Management & Data Systems*, 105, No. 3, 261–279.
- Woodrow Wilson. (1887). The Study of Administration Author ( s ): Woodrow Wilson Source : Political Science Quarterly , Vol . 2 , No . 2 ( Jun ., 1887 ), pp . 197-222 Published by : The Academy of Political Science Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2139277>. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197–222.
- Zancanaro, A., & Silveira, R. M. (2009). *Contribuição do T-Gov à gestão do conhecimento*. 355–372.
- Zhang, T. (2010). Application of knowledge management in public administration. *ICENT 2010 - 2010 International Conference on Educational and Network Technology*, 572–575. <https://doi.org/10.1109/ICENT.2010.5532103>
- Zheng, T. (2017). A Literature Review on Knowledge Sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 05(03), 51–58. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.53006>
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business Research Methods*.

## **ANEXOS**

## ANEXO A - Questionário

### Introdução

Este questionário enquadra-se numa investigação desenvolvida no âmbito da elaboração de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública, realizada no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e tem como objetivo perceber o estado de maturidade da implementação de práticas de Gestão do Conhecimento.

Pretende-se que o questionário seja respondido por todo/as os/as funcionários/as do IST, quer estejam contratado/as a tempo parcial, a termo certo ou a termo definitivo. O preenchimento do questionário demora cerca de 20 minutos.

Agradecemos que responda até dia 15 de setembro de 2020.

A sua participação é muito importante.

### **Compromisso de Confidencialidade:**

A informação obtida através deste questionário, constitui informação anónima de suporte a este trabalho de investigação, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. A informação será utilizada para a realização de um estudo de caso que será apenas aplicado no IST. Os resultados obtidos do mesmo serão utilizados apenas para fins académicos e publicados na dissertação de mestrado, podendo os mesmos ser enviados posteriormente por email ao/à participante.

Por favor, forneça respostas sobre todas as questões, mesmo que sinta que existe uma repetição ocasional entre elas. Esta é a única maneira de se poder garantir a fiabilidade do questionário.

Não existem respostas certas ou erradas, interessando apenas a sua opinião sincera. Todas as respostas ao questionário serão única e exclusivamente utilizadas para o fim anteriormente referido. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

A sua participação é fundamental, mas voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento.

Em caso de dúvida pode entrar em contacto através do email – [estudogestaoconhecimento@gmail.com](mailto:estudogestaoconhecimento@gmail.com)

O Inquérito está organizado em 3 partes:

**PARTE I: PERFIL DOS INQUIRIDOS** (6 perguntas)

**PARTE II: PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS NA INSTITUIÇÃO** (41 perguntas agrupadas em 3 categorias)

**PARTE III: GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC** (20 perguntas subdivididas em 6 temáticas)

---

### **CONCEITOS BÁSICOS**

**Conhecimento** – é a interpretação formal da relação entre dados e informação, ou seja, informação organizada

**Gestão do Conhecimento** (ótica da Administração Pública) – Método integrado para criar, partilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência e eficácia organizacional, melhorando a qualidade, a transparência e a legalidade da relação entre a Administração Pública e os cidadãos.

### **PARTE I: PERFIL DOS INQUIRIDOS**

Escolha a opção que corresponde ao seu tempo de Trabalho na Administração Pública.

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ Entre 5 e 9 anos
- ☐ Entre 10 e 16 anos
- ☐ Entre 17 e 21 anos
- ☐ Acima de 21 anos
- ☐ Outro

De entre as opções, qual a que se adequa ao seu cargo atualmente:

- ☐ Dirigente
- ☐ Especialista de Informática
- ☐ Técnico de Informática
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Outro

Unidade/Direção/Departamento onde trabalha:

- ☐ Assessorias ao Conselho de Gestão
- ☐ Área para a Qualidade e Auditoria Interna
- ☐ Direção Orçamental e Patrimonial
- ☐ Direção Contabilística
- ☐ Direção de Projetos
- ☐ Direção de Apoio Jurídico
- ☐ Área de Estudos, Planeamento e Qualidade
- ☐ Direção de Recursos Humanos
- ☐ Área de Serviços Administrativos do CTN
- ☐ Área de Gestão de Recursos Humanos e Académicos do TP
- ☐ Área de Gestão Administrativa e Financeira do TP
- ☐ Direção Técnica
- ☐ Direção Académica
- ☐ Direção de Aplicações e Sistemas de Informação



- ☐ Direção de Infraestruturas Computacionais
- ☐ Área de Assuntos Internacionais
- ☐ Área de Comunicação, Imagem e Marketing
- ☐ Área de Transferência de Tecnologia
- ☐ Departamentos
- ☐ Unidades Especializadas (Laboratórios)
- ☐ Outro

Local onde desenvolve a sua atividade:

- ☐ Lisboa
- ☐ Oeiras
- ☐ Loures
- ☐ Outro

Já participou em algum evento sobre o tema "Gestão do Conhecimento"?

- ☐ Palestra
- ☐ Seminário
- ☐ Congresso
- ☐ Curso de Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Nunca participei
- ☐ Outro

**PARTE II - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS NA INSTITUIÇÃO** (1. práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos, que facilitam a transferência e disseminação de informação e do conhecimento)

As questões seguintes preveem dois tipos de classificação; 1) qual o estado de implementação em que se encontra determinada prática e 2) qual o alcance dessa prática dentro da organização.

1) Estado de Implementação:

[0 - Não existem Planos de Implementação] [1 - Existem Planos para o Futuro] [2 - Estão em Processo de Implantação] [3 - Já estão implantadas] [4 - Já estão implantadas e apresentam resultados importantes, relevantes e mensuráveis] [5 - Já estão implantadas e apresentam resultados qualitativos importantes e relevantes] [6 - Não Sei]

2) Alcance:

[1 - Apenas iniciativas isoladas] [2 - Restrito a alguns departamentos] [3 - No âmbito de uma direção ou divisão] [4 - Amplamente disseminada na organização] [5 - Não Sei]

Para cada prática e relativamente ao seu local de trabalho classifique:

### 1. Comunidades de Prática/Comunidades de Conhecimento

Grupos informais ou interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse em comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas e externas à organização, propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 2. Mentoring

Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 3. Coaching

Similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planeado de apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 4. Benchmarking Interno e Externo

Procura sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 5. Melhores Práticas

Identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
--------	---	---	---	---	---	---	---

Alcance	1	2	3	4	5		

## 6. Fóruns (Presenciais e Virtuais) / Listas de Discussão

Espaços para discutir, homogeneizar e partilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

## 7. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento

Registo do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

## 8. Ferramentas de Colaboração como Portais, Intranets e Extranets

Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se como um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos servidores/funcionários.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

## 9. Sistemas de Gestão por Competências

Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os

conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento de processos-chave, das competências essenciais associadas a esses processos, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

#### 10. Banco de Competências Individuais / Banco de Talentos / Páginas Amarelas

Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada utilizador. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treino e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

## PARTE II - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS NA INSTITUIÇÃO (2. Práticas relacionadas com a estrutura dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores para a geração, retenção, disseminação e organização do conhecimento)

#### 11. Banco de Competências Organizacionais

Repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipas detentoras de determinado conhecimento.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

#### 12. Memória Organizacional/ Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos

Registo do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se regista o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.

Estado	0	1	2	3	4	5	6

Alcance	1	2	3	4	5

### 13. Sistemas de Inteligência Organizacional / Inteligência Competitiva

Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 14. Educação Corporativa

Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância, etc.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 15. Universidade Corporativa

Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos que visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 16. Gestão do Capital Intelectual / Gestão dos Ativos Intangíveis

Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento, a saber:

I) Ativos de mercado;

II) Ativos humanos;

III) Ativos de propriedade intelectual;

IV) Ativos de infraestrutura;

V) Ativos de relacionamento.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 17. Narrativas

Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 18. Sistemas de Workflow

Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implementada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários, etc.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 19. Gestão de Conteúdo

Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registo e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas, etc.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 20. Gestão Eletrônica de Documentos (GED)

Prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

**PARTE II - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS PELA INSTITUIÇÃO** (3. Práticas de base tecnológica e funcional que suportam a gestão do conhecimento organizacional, incluído a automação da gestão da informação, aplicações e ferramentas em tecnologias de informação que permitem a captura, disseminação e colaboração)

### 21. Data Warehouse (Ferramenta de TI para apoio à GC)

Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 22. Data Mining

Data Mining é o processo de explorar grandes quantidades de dados à procura de padrões consistentes, como regras de associação ou sequências temporais, para detetar relacionamentos sistemáticos entre variáveis, detetando assim novos subconjuntos de dados.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 23. Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

Criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as organizações a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 24. "Brainstorming"

É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceites como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspetos negativos.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
--------	---	---	---	---	---	---	---

Alcance	1	2	3	4	5		

## 25. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas

Um dos aspetos chave da gestão do conhecimento, tanto no nível individual como no de equipa, é captar - de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que surgem. A técnica “Captura de Ideias e de Lições Aprendidas” é um guia de como fazer isso. Exemplos de ferramentas pessoais para captar ideias e lições aprendidas:

I) Computador; II) Blogs e K-logs (Blog de Conhecimento); III) Gravador; IV) Filmagem, entre outras.

Exemplos de ferramentas coletivas:

I) Salas de chat eletrónicas; II) Intranet; III) Wikis; IV) Redes sociais (Facebook, Linkedin, etc); V) Videoconferência; entre outras.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

## 26. Assistência de Colegas

É uma técnica utilizada por equipas de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipa está a enfrentar. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. A duração de um encontro para assistir colegas varia normalmente entre 12 h e 2 dias. A equipa de projeto e os colegas convidados para assisti-los discutem assuntos e problemas do projeto e propõem soluções. A equipa de projeto recebe “insights” dos seus colegas nos encontros. Os colegas ganham porque passam a conhecer mais sobre o projeto e sobre os seus membros.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

## 27. Revisão de Aprendizagem (Learning Review)

É uma técnica usada por equipas de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A Revisão de Aprendizagem é diferente da Revisão Pós-Ação (Active Action Review – AAR). A Revisão Pós-Ação é realizada no final do projeto. Já a Revisão de Aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento. Um evento pode ser uma atividade curta ou parte de uma atividade mais longa. Exemplo: uma reunião de planeamento de projeto.

Estado	0	1	2	3	4	5	6



Alcance	1	2	3	4	5

## 28. Revisão Pós-Ação (After Action Review - AAR)

Revisão Pós-Ação é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas quando um projeto acaba. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto. Não é uma reunião para críticas e reclamações. A Revisão maximiza a aprendizagem ao permitir um ambiente onde líderes e membros podem conversar honestamente sobre o projeto. Não é um relatório de avaliação completo.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

## 29. Espaços Colaborativos Físicos

Quando as pessoas partilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre. Se esse espaço for bem planejado, pode promover a partilha e a criação de conhecimento. Muitos espaços físicos não são adequados para promover trabalho colaborativo. Por outro lado, há espaços que facilitam a interação entre as pessoas e promovem a criação e a partilha do conhecimento.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

## 30. Café do Conhecimento (Knowledge Café)

É uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e partilhar pensamentos e “insights” de maneira amistosa. O objetivo do Café do Conhecimento não é levantar críticas. Normalmente leva a “insights” mais profundos e a partilha mais intensa do que a comum.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

## 31. Taxonomia

É uma técnica que possibilita a organização estruturar:

I) Informação;

II) Documentos;

III) Bibliotecas de maneira consistente.

A estrutura, ou arquitetura, ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessários em toda a organização. A Taxonomia permite organizar as informações e conhecimento necessários de maneira intuitiva. Pode ser considerado um sistema de classificação para o capital intelectual da organização, além de indicar a experiência e conhecimento das pessoas. A Taxonomia pode também incluir metadados que permitem a gestão sistemática de dados ou informação.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 32. Bases de Conhecimento

Refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido a seu impacto no desempenho organizacional. As bases ou repositórios do conhecimento servem para preservar, gerir e alavancar a memória organizacional ... Há vários tipos diferentes de repositórios do conhecimento utilizados hoje. Podem ser classificados de maneiras diferentes. Em geral, um repositório de conhecimento conterá mais do que documentos (sistema de gestão de documentos), dados (banco de dados), ou registos (sistema de gestão de registos). Um repositório do conhecimento conterá conhecimento valioso que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela organização, assim como, o Know-how que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho (DALKIR, 2011, P. 213-214).

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 33. Blogs

É um tipo de sítio (site) na Rede Mundial de Computadores na forma de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica. As entradas podem ser textos, fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de tudo isso. O conteúdo do blog pode ser produzido por um único autor ou por uma equipa de autores.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 34. Serviços Online de Redes Sociais

Rede social é um grupo de pessoas que partilham uma área comum de interesse. Os serviços online de redes sociais servem de suporte para interagir socialmente na Rede Mundial de Computadores. Os serviços são, entre outros, contemplam mecanismos para:

- I) Encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes;
- II) Organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas;
- III) Partilhar conteúdo (documentos, links para sítios relevantes e vídeos)

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 35. Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)

A Rede Mundial de Computadores permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, tais como: webcam e phone de ouvido. Isso é conhecido como Voice Over-Internet Protocol (VOIP)

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 36. Ferramentas de Pesquisa Avançada

Muitas pessoas usam mecanismos de pesquisa disponíveis na Rede Mundial de Computadores. Contudo, poucos utilizam ferramentas de pesquisa avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de pesquisa como o Google por exemplo. A compreensão dessas ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das pesquisas.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 37. Construção de “clusters” de Conhecimento

O termo “Cluster de Conhecimento” é usado para denominar um grupo de pessoas que – como consequência do facto de se terem reunido – criam, inovam e disseminam novos conhecimentos. Em outras palavras, diversos indivíduos, equipas e organizações podem agora se reunir, virtualmente, por meio da Rede Mundial de Computadores para se comunicar, colaborar, aprender e partilhar conhecimento mediante um cluster. O termo é usado, por exemplo, para representar um grupo de empresas no mesmo setor industrial. Por exemplo:

- I) Cluster de conhecimento sobre tecnologia avançada;
- II) Cluster de conhecimento sobre biotecnologia.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 38. Espaços Colaborativos Virtuais

Os espaços colaborativos virtuais permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de partilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências. Os principais benefícios são:

I) Permite aceder aos melhores especialistas em qualquer lugar do mundo;

II) Reduz despesas com viagens;

III) Permite que as pessoas trabalhem no horário e local de sua preferência para alcançar melhores resultados, assim como, disponibiliza informações que elas precisam.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 39. Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC

É um questionário de pesquisa para ajudar a organização a realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC. Permite à organização estar ciente do conhecimento individual e coletivo de toda a sua estrutura, conseguindo identificar os seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, para assim direcionar os seus projetos de GC e lidar com as lacunas ou problemas de conhecimento identificados durante a avaliação.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 40. Organizational Knowledge Assessment (OKA)

É um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer o seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser melhoradas para avançar na institucionalização da GC. O método foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial e conta com três elementos básicos:

I) Pessoas;

II) Processos;

III) Sistemas.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
Alcance	1	2	3	4	5		

### 41. Partilha de Vídeos

Partilhar vídeos é ter como publicar conteúdo na forma de vídeo, ou para um público específico ou para qualquer público. Além de partilhar conteúdo, os sítios também permitem algum nível de debate.

Estado	0	1	2	3	4	5	6
--------	---	---	---	---	---	---	---

Alcance	1	2	3	4	5		

**PARTE III.1 - GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC – 1. Intenção Estratégica (IE)**

**42. Percepção da Importância da Gestão do Conhecimento (GC): (indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização)**

- ☐ Existe na organização uma percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento.
- ☐ A Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização.
- ☐ A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos.
- ☐ A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo.
- ☐ A Gestão do Conhecimento não é considerada importante na organização.
- ☐ Não sei

**43. Percepção da importância de GC nos níveis da estrutura organizacional: (indique a importância – baixa / média / alta).**

	Baixa	Média	Alta
Pela Alta Administração			
Pelas Chefias Intermediárias			
Pelos Funcionários de Maneira Ampla			

**44. Caso exista uma estratégia explícita de gestão do conhecimento/informação, ela está amplamente disseminada na organização e é bem conhecida pela maioria do pessoal?**

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Em Parte
- ☐ Não Existe Estratégia Explícita
- ☐ Não sei

**45. Estado Atual das Iniciativas de GC:**

- ☐ Ainda não existe nenhuma iniciativa de GC.
- ☐ Existem estudos e análises sobre GC.
- ☐ Existem iniciativas em fase de planejamento.
- ☐ As iniciativas estão em fase de implantação.
- ☐ Existem iniciativas em fase parcial de utilização.
- ☐ A GC é amplamente utilizada.
- ☐ Não sei

**46. Grau de formalização da GC na organização: (indique a afirmação que melhor reflete o estado atual)**

- ☐ Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais.
- ☐ Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos.
- ☐ Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC.
- ☐ Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de Gestão do Conhecimento.
- ☐ Não sei

**47. Quais foram os mecanismos para a definição da política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da informação da organização?**

- ☐ Não existe política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da Informação
- ☐ Programas/políticas/estratégias por escrito.
- ☐ Compromisso público (feito por ministro, diretor geral, etc.).
- ☐ Compromissos assumidos pela equipa de recursos humanos, equipa de TI, redes de conhecimento.
- ☐ Não sei
- ☐ Outro

**48. Em que unidades/áreas/departamentos existem iniciativas de GC?**

Iniciativas de GC	Em Planeamento	Em Implantação	Em Fase Parcial de Utilização	Amplamente utilizada	Não se Aplica	Não sei
Unidades/Áreas						
Assessorias ao Conselho de Gestão						
Área para a Qualidade e						

Auditoria Interna						
Direção Orçamental e Patrimonial						
Direção de Projetos						
Direção de Apoio Jurídico						
Área de Estudos Planeamento e Qualidade						
Direção de Recursos Humanos						
Área de Serviços Administrativos do CTN						
Área de Gestão de Recursos Humanos e Académicos do TP						
Área de Gestão Administrativa e Financeira do TP						
Direção Técnica						
Direção Académica						
Direção de Aplicações e Sistemas de Informação						
Direção de Infraestruturas Computacionais						
Área de Assuntos Internacionais						
Área de Comunicação, Imagem e Marketing						

Área de Transferência de Tecnologia						
Departamentos						
Unidades Especializadas (Laboratórios)						

## **PARTE III.2 – GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC - 2. Definição de Objetivos (DO)**

### **49. Formalização de Objetivos de GC: (indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização)**

- ☐ Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados.
- ☐ Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma pouco genérica.
- ☐ Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica.
- ☐ Não sei

## **PARTE III.3 – GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC – 3. Alocação de Recursos (AR)**

### **50. Alocação de Recursos: (indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização)**

- ☐ A importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, políticas ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura).
- ☐ Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC.
- ☐ Embora ainda não suficientes, os recursos para GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização.
- ☐ Há um orçamento efetivo para tratar da Gestão do Conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização.
- ☐ Não Sei
- ☐ Outro

### **51. Qual é a unidade/área/departamento que concentra a responsabilidade pela gestão do conhecimento na organização?**

- ☐ Área específica/Unidade especial de Gestão do Conhecimento e da Informação (Gestão do Conhecimento)
- ☐ Informática / Sistemas de Informação



- ☐ Centro de Documentação e Informação / Biblioteca
- ☐ Área da Qualidade
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Equipa Multidisciplinar Interdepartamental
- ☐ Não Sei
- ☐ Outro

**PARTE III.4 – GRAU DE EXPLICITACÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC – 4. Ações e Contexto das Iniciativas (AC) (caso existam)**

**52. Se a sua organização possui uma política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da informação, quais elementos-chave estão incluídos?**

- ☐ Gestão da Informação (Gestão de Documentos, etc.)
- ☐ Aspetos de Tecnologia da Informação (Intranet, Portal, etc.)
- ☐ Aspetos de Gestão de Recursos Humanos (Gestão de Competências, Incentivos, Formação, Mentoring, etc.)
- ☐ Aspetos Organizacionais (Comunidades de Prática, Descentralização, Redes, etc.)
- ☐ Não sei
- ☐ Outros

**PARTE III.5 – GRAU DE EXPLICITACÃO E FORMALIZAÇÃO DA CG – 5. Implementação (I)**

**53. Selecione os elementos facilitadores que têm sido utilizados para iniciar / implementar processos de GC na organização:**

	Baixo	Médio	Alto	Não Sei
Programas de Capacitação para o Pessoal				
Alta Prioridade dada à Iniciativa no Nível Mais Alto da Hierarquia				
Planos de Comunicação Bem Desenvolvidos e Bem Coordenados para a Iniciativa				
Manutenção do Apoio e Compromisso em Todos os Níveis com a Mudança				
Estabelecimento de Incentivos para partilhar Conhecimento				
Alocação de Recursos Financeiros Suficientes				
Identificação da Base de Conhecimento Organizacional Relevante da Organização				
Metodologias que Guiem o Processo				
Disseminar Exemplos de Casos que Demonstrem				

Viabilidade e Ajudem a Convencer				
Implementação no Momento Adequado, dadas as Condições Internas e Externas à Organização				
Ter Acesso a Consultores Especializados				
Acesso a Recursos Bibliográficos Impressos e Eletrônicos sobre o Tema				
Troca de Experiências com outras Organizações que estão envolvidas nesse Processo				
Sistemas de Informática que Apoiem os Processos de GC				
Infraestrutura Computacional, Redes, Servidores, etc.				
Benchmarking das Melhores Práticas e Processos				

**54. Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização?**  
**(Grupo 1 – Apoio da Alta Administração e Prioridades)**

	Baixo	Médio	Alto	Não Sei
Falta de Comprometimento dos Diretores				
Gestão do Conhecimento e da Informação não é uma Prioridade do Governo				
Receio que outros Órgãos / Público em Geral poderiam ter acesso a Informações Confidenciais				
Estratégias de Gestão do Conhecimento são Adaptadas ao Setor Privado, mas são inadequadas ao Setor Público				

**55. Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização?**  
**(Grupo 2 – Recursos Humanos Dedicados)**

	Baixo	Médio	Alto	Não Sei
Deficiências de Capacitação do Pessoal				
Baixa Compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização				
A Organização tende a Concentrar Esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação, em vez de Questões Organizacionais ou Ligadas às Pessoas				
Outros				

**56. Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização?**  
**(Grupo 3 – Infraestrutura Tecnológica)**

	Baixo	Médio	Alto	Não Sei
Deficiências na Infraestrutura Computacional, Redes, Servidores, etc.				
Pouca Propensão para Investimento em Tecnologias voltadas essencialmente para Facilitação da Aprendizagem e Colaboração				
Outros				

**57. Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização?**  
**(Grupo 4 – Processo de Trabalho e Cultura Organizacional)**

	Baixo	Médio	Alto	Não Sei
Resistência de certos Grupos de Funcionários / Cultura Organizacional de Resistência a Mudanças				
Falta de Tempo ou Recursos para partilhar Conhecimento Concretamente na Rotina Diária				
Dificuldade para Capturar o Conhecimento Não Documentado				
Outros				

**58. Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização?**  
**(Grupo 5 – Indicadores e Sistema de Avaliação)**

	Baixo	Médio	Alto	Não Sei
Inexistência de Indicadores				
Falta de Incentivos para partilhar Conhecimento				
Outros				

**59. Quais são os principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização?**  
**(Grupo 6 – Visibilidade e Comunicação Interna e Externa)**

	Baixo	Médio	Alto	Não Sei
Falhas de Comunicação				
Outros				

**PARTE III.6 – GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC – 6. Monitoração e Avaliação de Resultados**

**60. Existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento na sua organização?**

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

**60.1. Se sim, como?**

- ☐ Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento.
- ☐ Feedback escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento.
- ☐ Comparações entre a sua organização e outras.
- ☐ Outro

**61. De um modo geral, na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento e da informação, você considera que a sua organização tem tido:**

- ☐ Muito Sucesso
- ☐ Algum Sucesso
- ☐ Não Muito Sucesso
- ☐ Nenhum Sucesso
- ☐ Não sei

Muito Obrigado pela sua colaboração! O questionário terminou.

Juntos esperamos vir a contribuir para a construção de uma Administração Pública mais eficaz e eficiente, onde o Conhecimento esteja ao serviço do cidadão, tornando-se um elemento facilitador.

## ANEXO B - Estado de Implementação das Práticas de Gestão do Conhecimento

Nota:

Da questão 1 à questão 10 = práticas GC relacionadas com aspetos de Recursos Humanos facilitadores para a transferência e disseminação da informação e do conhecimento.

Da questão 11 à questão 20 = práticas de GC relacionadas com a estrutura dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores para a geração, retenção, disseminação e organização do conhecimento.

Da questão 21 à questão 41 = práticas de GC de base tecnológica e funcional que suportam a gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automatização da gestão da informação, aplicações e ferramentas em tecnologias de informação que permitem a captura, disseminação e colaboração.

Tabela – Estado de implementação (%)

	0	1	2	3	4	5	6
1. Comunidades de Prática/Comunidades de Conhecimento	18,0	6,6	9,8	16,4	6,6	9,8	32,8
2. Mentoring	23,0	4,9	4,9	18,0	8,2	9,8	31,1
3. Coaching	36,1	8,2	4,9	6,6	6,6	3,3	34,4
4. Benchmarking Interno e Externo	23,0	4,9	3,3	9,8	9,8	14,8	34,4
5. Melhores Práticas	13,1	3,3	9,8	19,7	11,5	23,0	19,7
6. Fóruns (Presenciais e Virtuais) / Listas de Discussão	24,6	4,9	9,8	11,5	8,2	4,9	36,1
7. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	23,0	4,9	8,2	6,6	6,6	6,6	44,3
8. Ferramentas de Colaboração como Portais, Intranets e Extranets	11,5	4,9	6,6	21,3	13,1	18,0	24,6
9. Sistemas de Gestão por Competências	16,4	6,6	4,9	14,8	11,5	6,6	39,3
10. Banco de Competências Individuais / Banco de Talentos / Páginas Amarelas	36,1	4,9	3,3	8,2	6,6	1,6	39,3
11. Banco de Competências Organizacionais	18,0	1,6	8,2	19,7	8,2	3,3	41,0
12. Memória Organizacional/ Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos	21,3	3,3	6,6	18,0	13,1	3,3	34,4
13. Sistemas de Inteligência Organizacional / Inteligência Competitiva	23,0	4,9	8,2	8,2	9,8	4,9	41,0
14. Educação Corporativa	21,3	11,5	4,9	14,8	9,8	6,6	31,1
15. Universidade Corporativa	23,0	9,8	4,9	18,0	9,8	3,3	31,1

16. Gestão do Capital Intelectual / Gestão dos Ativos Intangíveis	21,3	6,6	1,6	4,9	9,8	4,9	50,8
17. Narrativas	27,9	6,6	1,6	8,2	4,9	1,6	49,2
18. Sistemas de Workflow	13,1	6,6	6,6	19,7	18,0	9,8	26,2
19. Gestão de Conteúdo	16,4	6,6	1,6	16,4	13,1	4,9	41,0
20. Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	11,5	8,2	8,2	14,8	18,0	8,2	31,1
21. Data Warehouse	16,4	4,9	0,0	14,8	11,5	4,9	47,5
22. Data Mining	18,0	4,9	1,6	9,8	8,2	3,3	54,1
23. Customer Relationship Management	18,0	6,6	4,9	11,5	4,9	6,6	47,5
24. "Brainstorming"	23,0	8,2	4,9	18,0	13,1	0,0	32,8
25. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	19,7	6,6	1,6	14,8	18,0	1,6	37,7
26. Assistência de Colegas	19,7	3,3	4,9	21,3	8,2	3,3	39,3
27. Revisão de Aprendizagem	24,6	4,9	3,3	16,4	4,9	4,9	41,0
28. Revisão Pós-Ação	24,6	4,9	3,3	11,5	9,8	6,6	39,3
29. Espaços Colaborativos Físicos	27,9	11,5	1,6	8,2	11,5	4,9	34,4
30. Café do Conhecimento	32,8	6,6	1,6	6,6	8,2	3,3	41,0
31. Taxonomia	18,0	3,3	6,6	13,1	8,2	11,5	39,3
32. Bases de Conhecimento	24,6	3,3	1,6	9,8	4,9	16,4	39,3
33. Blogs	34,4	4,9	3,3	9,8	1,6	8,2	37,7
34. Serviços Online de Redes Sociais	27,9	3,3	6,6	13,1	8,2	9,8	31,1
35. Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	14,8	3,3	1,6	13,1	8,2	21,3	37,7
36. Ferramentas de Pesquisa Avançada	9,8	3,3	3,3	11,5	9,8	24,6	37,7
37. Construção de "clusters" de Conhecimento	24,6	3,3	3,3	6,6	6,6	8,2	47,5
38. Espaços Colaborativos Virtuais	19,7	4,9	1,6	14,8	6,6	13,1	39,3
39. Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC	31,1	4,9	1,6	4,9	6,6	1,6	49,2
40. Organizational Knowledge Assessment (OKA)	26,2	1,6	3,3	6,6	3,3	3,3	55,7
41. Partilha de Vídeos	23,0	4,9	1,6	14,8	3,3	6,6	45,9

Legenda: 0 - Não existem Planos de Implementação 1 - Existem Planos para o Futuro 2 - Estão em Processo de Implantação 3 - Já estão implantadas 4 - Já estão implantadas e apresentam resultados importantes, relevantes e mensuráveis 5 - Já estão implantadas e apresentam resultados qualitativos importantes e relevante 6- Não sei

## ANEXO C - Estado do Alcance das práticas de Gestão do Conhecimento

Nota:

Da questão 1 à questão 10 = práticas GC relacionadas com aspetos de Recursos Humanos facilitadores para a transferência e disseminação da informação e do conhecimento.

Da questão 11 à questão 20 = práticas de GC relacionadas com a estrutura dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores para a geração, retenção, disseminação e organização do conhecimento.

Da questão 21 à questão 41 = práticas de GC de base tecnológica e funcional que suportam a gestão do conhecimento organizacional, incluindo a automatização da gestão da informação, aplicações e ferramentas em tecnologias de informação que permitem a captura, disseminação e colaboração.

Tabela - Alcance (%)

	1	2	3	4	5
1. Comunidades de Prática/Comunidades de Conhecimento	18,0	9,8	21,3	18,0	32,8
2. Mentoring	21,3	11,5	13,1	18,0	36,1
3. Coaching	23,0	9,8	8,2	9,8	49,2
4. Benchmarking Interno e Externo	23,0	9,8	9,8	13,1	44,3
5. Melhores Práticas	13,1	13,1	16,4	29,5	27,9
6. Fóruns (Presenciais e Virtuais) / Listas de Discussão	16,4	9,8	11,5	14,8	47,5
7. Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento	14,8	9,8	11,5	11,5	52,5
8. Ferramentas de Colaboração (Portais, Intranets e Extranets)	9,8	6,6	18,0	32,8	32,8
9. Sistemas de Gestão por Competências	14,8	8,2	19,7	14,8	42,6
10. Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	18,0	9,8	8,2	8,2	55,7
11. Banco de Competências Organizacionais	11,5	9,8	14,8	18,0	45,9
12. Memória Organizacional/ Lições Aprendidas/Banco de Conhecimentos	13,1	11,5	21,3	9,8	44,3
13. Sistemas de Inteligência Organizacional / Inteligência Competitiva	13,1	6,6	18,0	6,6	55,7
14. Educação Corporativa	16,4	8,2	13,1	18,0	44,3
15. Universidade Corporativa	14,8	8,2	16,4	16,4	44,3

16. Gestão do Capital Intelectual / Gestão dos Ativos Intangíveis	11,5	4,9	11,5	9,8	62,3
17. Narrativas	18,0	3,3	9,8	6,6	62,3
18. Sistemas de Workflow	11,5	8,2	19,7	24,6	36,1
19. Gestão de Conteúdo	8,2	4,9	13,1	23,0	50,8
20. Gestão Eletrónica de Documentos (GED)	8,2	6,6	19,7	24,6	41,0
21. Data Warehouse	9,8	3,3	13,1	14,8	59,0
22. Data Mining	8,2	4,9	13,1	9,8	63,9
23. Customer Relationship Management	11,5	4,9	13,1	11,5	59,0
24. "Brainstorming"	21,3	9,8	19,7	6,6	42,6
25. Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	14,8	4,9	13,1	19,7	47,5
26. Assistência de Colegas	14,8	11,5	16,4	8,2	49,2
27. Revisão de Aprendizagem	21,3	8,2	11,5	8,2	50,8
28. Revisão Pós-Ação	19,7	8,2	13,1	6,6	52,5
29. Espaços Colaborativos Físicos	18,0	11,5	9,8	11,5	49,2
30. Café do Conhecimento	18,0	6,6	4,9	11,5	59,0
31. Taxonomia	9,8	8,2	16,4	14,8	50,8
32. Bases de Conhecimento	13,1	4,9	11,5	18,0	52,5
33. Blogs	18,0	6,6	8,2	13,1	54,1
34. Serviços Online de Redes Sociais	16,4	6,6	16,4	18,0	42,6
35. Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	8,2	3,3	8,2	31,1	49,2
36. Ferramentas de Pesquisa Avançada	11,5	4,9	13,1	31,1	39,3
37. Construção de "clusters" de Conhecimento	13,1	4,9	11,5	9,8	60,7
38. Espaços Colaborativos Virtuais	9,8	6,6	14,8	21,3	47,5
39. Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC	13,1	3,3	6,6	8,2	68,9
40. Organizational Knowledge Assessment (OKA)	13,1	1,6	11,5	4,9	68,9
41. Partilha de Vídeos	19,7	6,6	8,2	11,5	54,1

Legenda: 1 - Apenas iniciativas isoladas 2 - Restrito a alguns departamentos 3 - No âmbito de uma direção ou divisão 4 - Amplamente disseminada na organização 5 - Não sei



## ANEXO D - Grau de Explicitação e de Formalização da Gestão do Conhecimento

Relativamente à percepção dos inquiridos face à Intenção Estratégica da organização quanto à importância que a GC representa:

Questão 42	N	%
Não sei	12	19,7
A Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização.	16	26,2
A Gestão do Conhecimento não é considerada importante na organização.	9	14,8
A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos.	3	4,9
A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será a longo prazo.	10	16,4
Existe na organização uma percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento.	11	18,0
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face à **percepção da importância de GC** nos níveis da estrutura organizacional:

Questão 43	Baixa	Média	Alta	Não Sei
Pela Alta Administração	23,0%	24,6%	21,3%	31,1%
Pelas Chefias Intermediárias	36,1%	27,9%	18,0%	18,0%
Pelos Funcionários de Maneira Ampla	34,4%	32,8%	14,8%	18,0%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face à existência de uma estratégia explícita de GC que esteja amplamente disseminada e bem conhecida pela maioria dos funcionários:

Questão 44	N	%
Não sei	12	19,7
Em Parte	11	18,0
Não	11	18,0
Não Existe Estratégia Explícita	20	32,8
Sim	7	11,5
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face ao estado atual das Iniciativas de GC:

Questão 45	N	%
Não Sei	36	59,0
A GC é amplamente utilizada.	5	8,2
Ainda não existe nenhuma iniciativa de GC.	8	13,1
As iniciativas estão em fase de implantação.	1	1,6
Existem estudos e análises sobre GC.	4	6,6
Existem iniciativas em fase de planeamento.	3	4,9
Existem iniciativas em fase parcial de utilização.	4	6,6
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face ao grau atual de formalização da GC na organização:

Questão 46	N	%
Não Sei	35	57,4
Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos.	3	4,9
Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC.	8	13,1
Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de Gestão do Conhecimento.	2	3,3
Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais.	13	21,3
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face aos mecanismos para a definição da política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da informação na organização:

Questão 47	N	%
Não Sei	36	59,0
Compromisso público (feito por ministro, diretor geral, etc.).	2	3,3
Compromissos assumidos pela equipa de recursos humanos, equipa de TI, redes de conhecimento.	6	9,8
Não existe política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da Informação	12	19,7
Programas/políticas/estratégias por escrito.	5	8,2
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face às unidades/áreas/departamentos onde existem iniciativas de GC:

Questão 48	Em Planeamento	Em Implantação	Em Fase Parcial de Utilização	Amplamente utilizada	Não se Aplica	Não sei
1.Assessorias ao Conselho de Gestão	5,4%	3,6%	1,8%	7,1%	3,6%	78,6%
2.Área para a Qualidade e Auditoria Interna	1,8%	8,9%	3,6%	8,9%	1,8%	75,0%
3.Direção Orçamental e Patrimonial	1,8%	1,8%	7,1%	7,1%	3,6%	78,6%
4.Direção de Projetos	1,8%	1,8%	7,1%	3,6%	8,9%	76,8%
5.Direção de Apoio Jurídico	1,8%	3,6%	3,6%	5,4%	1,8%	83,9%
6.Área de Estudos Planeamento e Qualidade	3,6%	3,6%	7,1%	7,1%	1,8%	76,8%
7.Direção de Recursos Humanos	1,8%	3,6%	1,8%	8,9%	1,8%	82,1%
8.Área de Serviços Administrativos do CTN	1,8%	0,0%	0,0%	7,1%	1,8%	89,3%
9.Área de Gestão de Recursos Humanos e Académicos do TP	1,8%	1,8%	0,0%	1,8%	1,8%	92,7%
10.Área de Gestão Administrativa e Financeira do TP	1,8%	1,8%	0,0%	1,8%	1,8%	92,7%
11.Direção Técnica	1,8%	1,8%	3,6%	3,6%	3,6%	85,5%
12.Direção Académica	1,8%	1,8%	7,3%	3,6%	1,8%	83,6%
13.Direção de Aplicações e Sistemas de Informação	3,5%	1,8%	7,0%	7,0%	1,8%	78,9%
14. Direção de Infraestruturas Computacionais	0,0%	3,7%	3,7%	5,6%	1,9%	85,2%
15.Área de Assuntos Internacionais	0,0%	3,6%	1,8%	3,6%	1,8%	89,3%
16.Área de Comunicação, Imagem e Marketing	0,0%	3,5%	3,5%	10,5%	5,3%	77,2%
17.Área de Transferência de Tecnologia	1,8%	7,0%	1,8%	8,8%	3,5%	77,2%
18.Departamentos	3,7%	7,4%	3,7%	11,1%	0,0%	74,1%
19. Unidades Especializadas (Laboratórios)	5,5%	5,5%	3,6%	9,1%	1,8%	74,5%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à perceção dos inquiridos face à Formalização de Objetivos de GC:

Questão 49	N	%
Não sei	37	60,7
Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica.	6	9,8
Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma pouco genérica.	4	6,6
Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados	14	23,0
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à perceção dos inquiridos face à Alocação de Recursos:

Questão 50	N	%
Outro	1	1,6
Não Sei	40	69,5
A importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, políticas ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura).	12	19,7
Embora ainda não suficientes, os recursos para GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização.	1	1,6
Há um orçamento efetivo para tratar da Gestão do Conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização.	3	4,9
Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC.	4	6,6
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à perceção dos inquiridos face à unidade/área/departamento que concentra a responsabilidade pela gestão do conhecimento na organização?

Questão 51	N	%
Não Sei	38	62,3
Área da Qualidade	2	3,3
Área específica/Unidade especial de Gestão do Conhecimento e da Informação (Gestão do Conhecimento)	8	13,1
Cada unidade/área/departamento é responsável pela sua própria GC	1	1,6
Centro de Documentação e Informação / Biblioteca	3	4,9
Equipa Multidisciplinar Interdepartamental	2	3,3
Informática / Sistemas de Informação	3	4,9
Não existe uma unidade responsável para gestão do conhecimento (outro)	1	1,6
Recursos Humanos	3	4,9
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face à organização possuir uma política ou estratégia de Gestão do Conhecimento e da informação, quais elementos-chave estão incluídos?

Questão 52	N	%
Outro	2	3,3
Não Sei	39	63,9
Aspetos de Tecnologia da Informação (Intranet, Portal, etc.)	1	1,6
Aspetos Organizacionais (Comunidades de Prática, Descentralização, Redes, etc.)	3	4,9
Gestão da Informação (Gestão de Documentos, etc.)	2	3,3
Gestão da Informação (Gestão de Documentos, etc.), Aspetos de Tecnologia da Informação (Intranet, Portal, etc.)	5	8,2
Gestão da Informação (Gestão de Documentos, etc.), Aspetos de Tecnologia da Informação (Intranet, Portal, etc.), Aspetos de Gestão de Recursos Humanos (Gestão de Competências, Incentivos, Formação, Mentoring, etc.)	3	4,9
Gestão da Informação (Gestão de Documentos, etc.), Aspetos de Tecnologia da Informação (Intranet, Portal, etc.), Aspetos de Gestão de Recursos Humanos (Gestão de Competências, Incentivos, Formação, Mentoring, etc.), Aspetos Organizacionais (Comunidades de Prática, Descentralização, Redes, etc.)	4	6,6
Gestão da Informação (Gestão de Documentos, etc.), Aspetos de Tecnologia da Informação (Intranet, Portal, etc.), Aspetos Organizacionais (Comunidades de Prática, Descentralização, Redes, etc.)	1	1,6
Muitas iniciativas multidisciplinares mas ainda com alcance verdadeiramente aplicável à Instituição como um todo.	1	1,6
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face aos elementos facilitadores que têm sido utilizados para iniciar/implementar processos de GC na organização

Questão 53	Baixo	Médio	Alto	Não sei
1.Programas de Capacitação para o Pessoal	29,3%	17,2%	0,0%	53,4%
2.Alta Prioridade dada à Iniciativa no Nível Mais Alto da Hierarquia	15,8%	14,0%	7,0%	63,2%
3.Planos de Comunicação Bem Desenvolvidos e Bem Coordenados para a Iniciativa	21,1%	15,8%	5,3%	57,9%
4.Manutenção do Apoio e Compromisso em Todos os Níveis com a Mudança	26,3%	12,3%	1,8%	59,6%
5.Estabelecimento de Incentivos para partilhar Conhecimento	21,4%	17,9%	1,8%	58,9%

6.Alocação de Recursos Financeiros Suficientes	19,0%	13,8%	0,0%	67,2%
7.Identificação da Base de Conhecimento Organizacional Relevante da Organização	20,0%	12,7%	0,0%	67,3%
8.Metodologias que Guiem o Processo	17,9%	8,9%	5,4%	67,9%
9.Disseminar Exemplos de Casos que Demonstrem Viabilidade e Ajudem a Convencer	21,1%	10,5%	5,3%	63,2%
10.Implementação no Momento Adequado, dadas as Condições Internas e Externas à Organização	16,1%	10,7%	3,6%	69,6%
11.Ter Acesso a Consultores Especializados	22,8%	7,0%	1,8%	68,4%
12.Acesso a Recursos Bibliográficos Impressos e Eletrónicos sobre o Tema	13,8%	15,5%	8,6%	62,1%
13.Troca de Experiências com outras Organizações que estão envolvidas nesse Processo	13,8%	19,0%	3,4%	63,8%
14.Sistemas de Informática que Apoiem os Processos de GC	12,1%	22,4%	10,3%	55,2%
15.Infraestrutura Computacional, Redes, Servidores, etc.	10,7%	16,1%	17,9%	55,4%
16.Benchmarking das Melhores Práticas e Processos	17,5%	15,8%	8,8%	57,9%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à perceção dos inquiridos face aos principais obstáculos à implantação de processos de GC na organização em relação ao Apoio da Alta Administração e Prioridades:

Questão 54	Baixo	Médio	Alto	Não sei
Falta de Comprometimento dos Diretores	5,2%	12,1%	25,9%	56,9%
Gestão do Conhecimento e da Informação não é uma Prioridade do Governo	7,1%	16,1%	17,9%	58,9%
Receio que outros Órgãos / Público em Geral poderiam ter acesso a Informações Confidenciais	12,5%	16,1%	8,9%	62,5%
Estratégias de Gestão do Conhecimento são Adaptadas ao Setor Privado, mas são inadequadas ao Setor Público	16,1%	16,1%	8,9%	58,9%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à perceção dos inquiridos face aos principais obstáculos à implementação de processos de GC na organização em relação a Recursos Humanos:

Questão 55	Baixo	Médio	Alto	Não sei
Deficiências de Capacitação do Pessoal	12,3%	14,0%	24,6%	49,1%
Baixa Compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização	6,9%	22,4%	31,0%	39,7%

A Organização tende a Concentrar Esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação, em vez de Questões Organizacionais ou Ligadas às Pessoas	5,2%	17,2%	31,0%	46,6%
Outros	7,4%	14,8%	0,0%	77,8%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à perceção dos inquiridos face aos principais obstáculos à implementação de processos de GC na organização em relação a Infraestrutura Tecnológica:

Questão 56	Baixo	Médio	Alto	Não sei
Deficiências na Infraestrutura Computacional, Redes, Servidores, etc.	22,4%	22,4%	12,1%	43,1%
Pouca Propensão para Investimento em Tecnologias voltadas essencialmente para Facilitação da Aprendizagem e Colaboração	12,1%	22,4%	20,7%	44,8%
Outros	12,5%	9,4%	3,1%	75,0%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à perceção dos inquiridos face aos principais obstáculos à implementação de processos de GC na organização em relação aos Processo de Trabalho e Cultura Organizacional:

Questão 57	Baixo	Médio	Alto	Não sei
Resistência de certos Grupos de Funcionários / Cultura Organizacional de Resistência a Mudanças	12,1%	19,0%	27,6%	41,4%
Falta de Tempo ou Recursos para partilhar Conhecimento Concretamente na Rotina Diária	6,9%	22,4%	29,3%	41,4%
Dificuldade para Capturar o Conhecimento Não Documentado	12,1%	22,4%	19,0%	46,6%
Outros	10,3%	10,3%	6,9%	72,4%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à perceção dos inquiridos face aos principais obstáculos à implementação de processos de GC na organização em relação aos Indicadores e Sistema de Avaliação:

Questão 58	Baixo	Médio	Alto	Não sei
Inexistência de Indicadores	7,1%	16,1%	23,2%	53,6%
Falta de Incentivos para partilhar Conhecimento	3,5%	14,0%	35,1%	47,4%
Outros	7,7%	11,5%	0,0%	80,8%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face aos principais obstáculos à implementação de processos de GC na organização em relação à Visibilidade e Comunicação Interna e Externa

Pergunta 59		Baixo	Médio	Alto	Não sei
Falhas de Comunicação		7,1%	14,3%	37,5%	41,1%
Outros		10,3%	10,3%	6,9%	72,4%

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face a Monitoração e Avaliação de Resultados e se existe acompanhamento para avaliar o progresso na implantação de práticas de GC:

Questão 60	N	%
Não sei	44	72,1
Não	13	21,3
Sim	4	6,6
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

No caso de existir: Se sim, como?

Questão 60.1	N	%
Outro	48	78,7
Não Sei	1	1,6
Comparações entre a sua organização e outras.	2	3,3
Desconheço	1	1,6
Desconheço.	1	1,6
Feedback escrito ou verbal ao pessoal sobre realizações em gestão do conhecimento.	4	6,6
Uso de sistema formal de indicadores para avaliar a implementação de práticas de gestão do conhecimento.	4	6,6
Total	61	100,0

Fonte: elaboração própria a partir SPSS

Relativamente à percepção dos inquiridos face a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento e da informação se consideram que a sua organização tem tido:

Questão 61	N	%
Não Sei	30	44,2
Algum Sucesso	9	14,8



Muito Sucesso	3	4,9
Não Muito Sucesso	12	19,7
Nenhum Sucesso	10	16,4
Total	61	100,0

---

Fonte: elaboração própria a partir SPSS