

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Célia Cristina Martins Gomes Pestana

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

(Versão final)

Setembro de 2013



Instituto Superior de Educação e Ciências

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Escola de Gestão de Organizações e Pessoas

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO
LOCAL**

Autor: Célia Cristina Martins Gomes Pestana

Orientador: Professor Doutor Pedro Zany Caldeira

Setembro de 2013

Agradecimentos

Aos meus filhos, Tomás e Gustavo e ao meu marido Joaquim, por terem sido compreensivos com a minha ausência em vários momentos da nossa vida familiar, em que estive ocupada com este projeto, e não os acompanhei.

Aos meus pais, familiares e amigos a quem também, em alguns momentos, não consegui dar a atenção devida.

Aos meus colegas de trabalho pelo seu apoio e à Câmara Municipal do Seixal, na pessoa da Sra. Vereadora Corália Loureiro por ter aprovado a realização da dissertação com dados desta organização.

Ao Professor Doutor Pedro Zany Caldeira, meu orientador, pelo incansável apoio, acompanhamento e orientações técnicas.

Resumo

A gestão do conhecimento na administração local é um tema de extrema atualidade e pertinência considerando-se que se colocam novos desafios à atuação destas organizações, decorrentes da possível diminuição drástica do número de trabalhadores e das consequências graves que podem ocorrer a nível do conhecimento organizacional, com a saída de muitos profissionais que levam consigo conhecimento extremamente importante e irrecuperável, em muitos casos.

O objetivo geral proposto pretende definir um modelo de implementação da gestão do conhecimento (GC) e indicar propostas de intervenção que contribuam para que a gestão do conhecimento na CMSeixal se constitua como memória organizacional e suporte decisões do quotidiano.

Neste sentido, perspetivaram-se as questões da investigação que se baseavam em diagnosticar a situação real da GC na organização em estudo, assim como as práticas instaladas, perceber qual o modelo de implementação de GC mais indicado para organizações deste tipo e quais as propostas e atividades a desenvolver que contribuíssem positivamente para o modelo de GC.

Em termos metodológicos este estudo passou por várias etapas, iniciando-se com a escolha do tema, seguindo-se a revisão da literatura, a caracterização da organização selecionada para estudo de caso, através da aplicação de questionário e análise de dados e de documentação fornecida pela organização. Ainda com o objetivo de conhecer a realidade de outras organizações recorreu-se a um conjunto de entrevistas realizadas a especialistas, de diferentes organizações da administração pública e empresas privadas. De seguida, a autora centrou-se na análise dos resultados da pesquisa exploratória e na apresentação de propostas de intervenção para implementação da Gestão do Conhecimento na CMSeixal, e ainda na aferição da pertinência de um sistema de acompanhamento e monitorização da GC para a administração local. Por último propõe-se um modelo de gestão do conhecimento a implementar na CMSeixal e noutras organizações da administração local.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Organização; Colaboração; Pessoas; Liderança; Sistema de Informação.

Abstract

The Knowledge management in local government is a very actual topic with a great relevance nowadays, considering the new challenges to the way of work of these organizations, due to the possible drastic reduction in the number of workers and the serious consequences that can occur at the level of organizational knowledge, with the massive exit of workers, which can cause the lost of extremely important professional knowledge, sometimes unrecoverable.

The overall objective pretend to define an implementation model of knowledge management (KM) and to state intervention proposals that contribute to the knowledge management in CMSeixal be constituted as organizational memory and support decisions everyday.

In this sense, it was out looked the research questions that were based on diagnosing the real situation of KM in the organization under study, as well as the practices installed, and it was tried to understand which KM implementation model is most suitable for organizations of this type and which proposals and activities to develop that can contribute positively to the KM model.

Methodologically this study went through several stages, starting with the choice of the theme, followed by the literature review, the characterization of the organization selected for case study, through a questionnaire and analysis of data and documentation provided by the organization. Additionally in order to know the reality of other organizations, the author resorted to a set of interviews with experts from different organizations of public administration and private companies. Then, the author focused on the analysis of the results of exploratory research and proposals for action to implement the Knowledge Management in CMSeixal, and even in gauging the relevance of a system to track and monitor the KM for local government. Finally we propose a model for implementing knowledge management in CMSeixal as well as in other organizations and local administration.

Keywords

Knowledge; Knowledge Management; Organization; Collaboration; People; Leadership; Information Systems

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice	vii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras.....	xi
PARTE I	12
1. Introdução	12
1.1. Enquadramento.....	12
1.2. Objetivos do estudo e resultados esperados	13
1.3. Pontos fortes e limitações	14
1.4. Questões de investigação do estudo	15
1.5. Planeamento da investigação.....	17
1.6. Metodologia seguida para o desenvolvimento da investigação.....	18
PARTE II	21
2. A gestão do conhecimento e a sua importância nas organizações.....	21
2.1. Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento nas organizações	23
2.1.1. Liderança	26
2.1.2. Pessoas.....	27
2.1.3. Tecnologia	29
2.1.4. Processos	30
2.2. Boas práticas em projetos similares.....	32
2.3. Lições aprendidas sobre práticas de gestão do conhecimento	39
2.4. Estudo de caso: caracterização da situação na CMSeixal	44
2.4.1. Da modernização administrativa à gestão do conhecimento	44
PARTE III.....	58
3.1. A recolha de dados.....	58
3.1.1. O Inquérito por questionário	58
3.1.2. Entrevistas.....	59
3.2. Tratamento de dados	61
3.2.1. Questionário aplicado na CMSeixal.....	62

3.3. Caraterização da amostra	63
PARTE IV	65
Apresentação e Análise de Resultados.....	65
4.1. Caraterização da partilha e obtenção da informação.....	65
4.1.1. Partilha da informação.....	65
4.1.2. Obtenção da informação	67
4.2. Caraterização do tipo de informação consultado e da utilização da WikiCMSeixal.....	70
4.3. Caraterização das fontes de informação.....	72
4.4. Caraterização dos benefícios da WikiCMSeixal para a organização	73
4.5 Comparações entre grupos de sujeitos.....	75
4.5.1 Comparações entre categorias profissionais e partilha de informação	75
4.5.2 Comparações entre categorias profissionais e obtenção de informação	76
4.5.3 Comparações entre categorias profissionais, consulta e utilização da Wiki.....	77
4.5.4 Comparações entre categorias profissionais e fontes de informação.....	78
4.5.5 Comparações entre habilitações literárias e consulta da Wiki.....	79
4.5.6 Comparações entre o género e consulta da Wiki.....	79
4.6 Evolução dos resultados dos diagnósticos ao conhecimento na CMSeixal	80
4.6.1 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto às fontes de informação	81
4.6.2 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto à obtenção de informação	82
4.6.3 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto às circunstâncias e meio da partilha de informação	84
4.6.4 Dificuldades de utilização da Wiki.....	86
4.7 Apresentação e análise do resultado das entrevistas	87
4.7.1 Caraterização das organizações entrevistadas	88
4.7.2 A GC nas organizações entrevistadas quanto à responsabilidade	88
4.7.3 A GC nas organizações entrevistadas quanto à implementação.....	89
4.7.4 A GC nas organizações entrevistadas quanto à tecnologia.....	89
4.7.5 A GC nas organizações entrevistadas quanto estratégia de comunicação.....	90
4.7.6 A GC nas organizações entrevistadas quanto ao envolvimento e participação dos trabalhadores.....	91
4.7.7 A GC nas organizações entrevistadas quanto à monitorização e avaliação.....	91
PARTE V.....	92
5.1. Propostas de intervenção	93
5.1.1. Práticas realizadas	93
5.1.2. Ações de melhoria e atividades a implementar	99
5.2. Estrutura de governação e monitorização da gestão do conhecimento.....	107

5.3. Modelo de gestão do Conhecimento a implementar nas organizações da administração local.....	110
5.4. Conclusões	112
Referências.....	116
ANEXOS	121
ANEXO 1- Revisão da Literatura.....	122
ANEXO 2 – Guião das entrevistas	146
ANEXO 3 – Quadro de entrevistas.....	148
ANEXO 4: Questões do Questionário à Gestão do Conhecimento na CMSeixal.....	176

Índice de Tabelas

Tabela nº 1: Resumo dos objetivos dos estudos.....	32
Tabela nº 2: Resumo da natureza dos casos estudados	34
Tabela nº 3: Resumo da metodologia utilizada nos estudos.....	35
Tabela nº 4: Resumo da dimensão da amostra dos estudos.....	36
Tabela nº 5: Resumo das opções metodológicas da análise de dados	38
Tabela nº 6: Número de espaços criados por ano.....	54
Tabela nº 7: Número de páginas por espaço	55
Tabela nº 8: Número de Notícias criadas por ano	56
Tabela nº 9: Número de comentários criados por ano.....	56
Tabela nº 10: Número de páginas criadas por ano	57
Tabela nº 11: Informação de utilizadores atualizada por ano.....	57
Tabela nº 12: Idade.....	63
Tabela nº 13: Género.....	63
Tabela nº 14: Habilitações Literarias	64
Tabela nº 15: Categoria Profissional	64
Tabela nº 16: Nº de anos como trabalhador da autarquia.....	65
Tabela nº 17: Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho	66

Tabela nº 18: Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho.....	66
Tabela nº 19: Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização.....	68
Tabela nº 20: Como utiliza a WikiCMSeixal.....	70
Tabela nº 21: Quais os tipos de informação disponíveis na WikiCMSeixal que costuma consultar	71
Tabela nº 22: Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho	72
Tabela nº 23: Benefícios da WikiCMSeixal.....	73
Tabela nº 24: Benefícios da WikiCMSeixal por grupo etário.....	74
Tabela nº 25: Partilha de informação e categoria profissional.....	74
Tabela nº 26: Obtenção de informação e categoria profissional	76
Tabela nº 27: Tipo de informação consultada na Wiki e categoria profissional	77
Tabela nº 28: Utilização da Wiki e categoria profissional	78
Tabela nº 29: Fontes de informação e categoria profissional.....	78
Tabela nº 30: Tipo de informação consultada na Wiki e habilitações literárias.....	79
Tabela nº 31: Tipo de informação consultada na Wiki e Género.....	80
Tabela nº 32 - Fontes de Informação.....	81
Tabela nº 33 - Obtenção de Informação.....	83
Tabela nº 34 - Circunstâncias da partilha de Informação.....	84
Tabela nº 35 - Agregação de respostas para Circunstâncias da partilha de Informação	85
Tabela nº 36 - Como é efetuada a partilha de Informação	86
Tabela nº 37 - Dificuldades de utilização da Wiki.....	87
Tabela nº 38 - Recomendações de GC e práticas na CMSeixal	93
Tabela nº 39 - Princípios de GC e práticas seguidas na CMSeixal	95
Tabela nº 40 - Ações de melhoria a atividades propostas	99

Índice de Figuras

Figura nº 1: Ciclo do conhecimento	25
Figura nº 2: Processos - O conceito de vários autores.....	31
Figura nº 3: Modernização Administrativa na CMSeixal	45
Figura nº 4: Espaço “Organização e Normas de funcionamento” da WikiCMSeixal.....	51
Figura nº 5: Exemplo de página com anexos da WikiCMSeixal	51
Figura nº 6: Visualização de Comentários na WikiCMSeixal	52
Figura nº 7: Painel Inicial da WikiCMSeixal.....	53
Figura nº 8: Nuvem de palavras do estudo.....	115

PARTE I

1. Introdução

1.1. Enquadramento

Esta dissertação de mestrado decorre da necessidade de reflexão, sentida enquanto dirigente numa autarquia, sobre o papel da gestão do conhecimento nas organizações da administração local.

A “Gestão do Conhecimento na Administração Local” é um tema de extrema atualidade, pois a administração local está a ser alvo de fortes pressões e constrangimentos à sua atuação. Colocam-se novos desafios, que obrigam a uma reflexão sobre as reais competências das autarquias. Um dos grandes desafios que estas organizações estão a enfrentar, decorre da redução do número de cargos dirigentes e da diminuição progressiva do número de trabalhadores, o que poderá ter, consequências graves a nível do conhecimento organizacional, com a saída de muitos profissionais que levam consigo conhecimento extremamente importante e irrecuperável, em muitos casos.

Neste contexto, importa conhecer as diferentes abordagens sobre o conceito de conhecimento organizacional. Considerando a opinião de Chiavenato (2010, 398) “o conhecimento é a informação que transforma algo ou alguém no sentido de realizar ações ou em função de dotar o indivíduo ou a instituição da capacidade de agir de maneira diferente ou mais eficiente.” Assim, pretende-se, após a aprendizagem sobre o conceito, tendo por base os estudos de vários autores, e a análise das práticas existentes na autarquia selecionada para caso de estudo, contribuir para que se construa, progressivamente, um conhecimento organizacional, nas organizações da administração local. Para tal, para a organização em estudo propor-se-ão ações de melhoria, propostas de intervenção e um modelo de implementação da Gestão do Conhecimento. Para o efeito, escolheu-se como caso de estudo a Câmara Municipal do Seixal- CMSeixal, que tem 1640 trabalhadores (CMSeixal- dados de 2013) e uma vasta experiência em projetos inovadores na área da Modernização Administrativa.

A motivação para a realização deste projeto assenta sobretudo no fato da autora estar há vários anos integrada na Câmara Municipal do Seixal e com responsabilidades a nível de gestão de projetos relacionados com dados, informação, conhecimento,

tecnologia e qualidade. A experiência adquirida ao longo dos anos levou a autora a considerar o conhecimento como crucial para este tipo de organizações e em querer contribuir para uma eficaz gestão do mesmo em prol de uma memória organizacional, mas sobretudo no apoio à decisão.

Ciente de que a partilha de informação e a colaboração dos indivíduos para a composição de um conhecimento organizacional está diretamente relacionada com as suas motivações, importa que para a criação do conhecimento seja imprescindível a mobilização e conversão do conhecimento tácito em prol da organização.

O conhecimento tácito é mais subjetivo que o conhecimento explícito, pois depende das experiências, vivências e saberes de cada indivíduo e, como tal, o mais difícil de sistematizar e transferir da cabeça das pessoas para a organização. Enquanto que o conhecimento explícito decorre da informação que está registada em documentos, bases de dados, etc, Mas será da articulação destes dois tipos de conhecimento que as organizações vão aumentando o seu próprio conhecimento.

A autora defende que a gestão do conhecimento – GC aliado ao empenho da liderança em conseguir mobilizar os trabalhadores para que todos contribuam para um conhecimento global, será um contributo fundamental para a evolução das organizações e da sua própria aprendizagem. Sendo esta a principal razão subjacente aos objetivos desta dissertação.

1.2. Objetivos do estudo e resultados esperados

É objetivo da autora que este estudo tenha aplicabilidade prática na CMSeixal, mas que também possa contribuir como definição metodológica da gestão do conhecimento que possa ser aplicada a outras autarquias.

Neste sentido, o objetivo geral, é:

- Definir um modelo de implementação da gestão do conhecimento e indicar propostas de intervenção que contribuam para que a gestão do conhecimento na CMSeixal se constitua como memória organizacional e suporte decisões do quotidiano.

Neste contexto, apontam-se como objetivos específicos do estudo:

- 1: Efetuar um diagnóstico à gestão do conhecimento na CMSeixal;
- 2: Identificação de projetos ou atividades a implementar para a promoção da gestão do conhecimento na CMSeixal através da participação e colaboração dos trabalhadores;
- 3: Aferir a importância da monitorização e governança no contexto autárquico;
- 4: Identificar as fases de implementação de um modelo de GC a aplicar na CMSeixal e noutras organizações da administração local;

Pretende-se apresentar esta dissertação de mestrado à CMSeixal para implementação dos projetos ou atividades que venham a ser definidos e que permitam, a curto e médio prazo, uma eficaz gestão das atividades do quotidiano baseada num conhecimento organizacional estruturado e que contribua progressivamente para a construção de uma memória organizacional.

1.3. Pontos fortes e limitações

Consideram-se pontos fortes deste projeto:

- Atualidade e pertinência do tema face ao atual contexto de reestruturação da administração local;
- Exequibilidade do projeto no contexto das competências da Câmara Municipal do Seixal;
- Recetividade esperada – as mais-valias associadas à facilidade de disponibilização de informação e de partilha do conhecimento, que já começam a fazer parte do quotidiano da CMSeixal através do recurso a uma plataforma tecnológica de suporte à gestão do conhecimento, constituem motivos para esperar uma boa recetividade da parte dos responsáveis e trabalhadores da organização;
- A adesão crescente às redes sociais, que criam alguns hábitos de partilha de dados, de informação ou de conhecimento e facilitam a mobilização individual para utilizar ferramentas Web 2.0 em contexto de trabalho;

- O reconhecimento externo que considerou o portal do conhecimento - WIKICMSeixal como um dos 10 melhores projetos de inovação e tecnologia do ano 2012, no âmbito do CIO awards 2012 promovido pela IDC, estimula a curiosidade dos trabalhadores da autarquia;
- O reconhecimento externo da autora materializado no convite para apresentação deste projeto no evento Enterprise 2.0 Summit, realizado em Março de 2013, em Paris <http://www.e20summit.com/conference/confirmed-speakers.html>;

Contudo, este estudo também tem algumas limitações, designadamente:

- A mudança de comportamentos tende a ser demorada, pelo que os resultados poderão não ser imediatos;
- A atual conjuntura económica e os custos inerentes a algumas das ações propostas poderão retardar a sua adoção.

1.4. Questões de investigação do estudo

Feito o enquadramento e apresentados os objetivos e o âmbito da intervenção deste estudo a autora foca-se na definição da problemática, que é o ponto de partida para as atividades subsequentes desta dissertação.

Assim, e como também refere Quivy e Van Campenhoudt (2008) como sugestão de metodologia de investigação, na sequência da determinação dos objetivos gerais e específicos perspetivaram-se as questões da investigação que são orientadoras de toda a metodologia de trabalho:

- 1: Qual a situação real relativamente à gestão do conhecimento na CMSeixal e que práticas estão instaladas;
- 2: Qual o modelo a seguir na implementação da gestão do conhecimento;
- 3: Quais as propostas de intervenção (projetos e ações) a adotar que contribuam para a implementação do modelo proposto;

Estas questões decorrem da consciência da situação existente, na organização em que se baseia este estudo de caso, estando algumas sustentada pelas recomendações de uma auditoria ao conhecimento elaborado para a CMSeixal em 2010, com recurso a

uma empresa de consultoria externa, a empresa “*knowman*”. Assim, pretende-se também comparar os dados dessa auditoria com os resultados de um inquérito à gestão do conhecimento, que se fará no decorrer deste estudo e verificar se algumas das recomendações abaixo identificadas foram seguidas e quais as práticas desenvolvidas.

De seguida apresentam-se algumas recomendações feitas pela “*knowman*”, constantes do relatório de auditoria CMSeixal (2010, 6-7).

- “Criar novos hábitos de interacção online, mudando-os das caixas de correio electrónico para áreas partilhadas, como a intranet e/ou uma plataforma de colaboração. Isso contribuirá para uma melhor e mais alargada disponibilização do conhecimento e da informação organizacionais.”
- “Limpar e eliminar as pastas partilhadas, oferecendo aos funcionários alternativas para armazenamento e troca de ficheiros. Esta alternativa deve preferencialmente assentar na intranet e/ou plataforma de colaboração online. Com esta mudança conseguir-se-á um mais fácil acesso à informação, um aumento da produtividade e uma redução de erros causados pela existência de várias versões de um mesmo documento”.
- “Rever o conteúdo da intranet, garantindo acesso à informação actualmente disponível e considerando conteúdo adicional que atraia a atenção dos funcionários e cujo acesso fique facilitado. Tal reduzirá o tempo gasto no acesso a informação relevante e concentrará a atenção dos funcionários num ponto central que pode depois ser usado para uma comunicação interna mais eficaz.”
- “Reduzir o tempo necessário ao acesso a detalhes de projectos antigos e a passos de novos processos, podendo este ser um dos objectivos e uma das métricas para avaliação de uma estratégia de gestão de conhecimento.”
- “Criar na intranet espaços óbvios para partilha de conhecimento e informação com colegas. Essa partilha deve poder ser feita com o mínimo de entraves processuais e técnicos (por exemplo, evitar a moderação de intervenções) para que mais funcionários contribuam activamente.”
- “Legitimar as conversas informais (em torno de assuntos de trabalho) através de atitudes e da criação de espaços adequados (online e offline). Isto aumentará o volume e a qualidade de conhecimento partilhado, já que, por exemplo,

“difícilmente os erros serão partilhados pelos canais formais de comunicação e partilha da organização.”

1.5. Planeamento da investigação

De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (2008, 15) “a organização de uma investigação em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade”.

Assim, definiram-se as hipóteses que servem de base ao estudo:

Hipótese Geral

A evolução da gestão do conhecimento na CMSeixal, enquanto ferramenta de apoio à decisão está dependente dos trabalhadores incorporarem a informação organizacional e lhe acrescentarem valor, através de hábitos regulares de participação em atividades e projetos colaborativos, que contribuam para a construção de uma memória organizacional

Hipóteses Operacionais

- 1: É incipiente o hábito de partilhar, na WIKICMSeixal, informação ou conhecimento adquirido em projetos ou atividades (por forma a poder vir a ser utilizado por outros);
- 2: A partilha de informação, formal ou informal, não é um ato espontâneo, e na esmagadora maioria dos casos ocorre por via de informações internas ou e-mail;
- 3: Os trabalhadores não têm hábitos de trabalho colaborativo;
- 4: Os trabalhadores não utilizam o portal colaborativo como fonte de informação preferencial para o desenvolvimento do seu trabalho diário;
- 5: Não são reconhecidas vantagens da utilização do portal colaborativo da organização (WIKICMSeixal) como suporte à tomada de decisões eficazes;

1.6. Metodologia seguida para o desenvolvimento da investigação

Este estudo passou por várias etapas, iniciando-se com a escolha do tema, que originou a tomada de decisões a nível da organização e planeamento. Assim, como refere Pires (2003, 76) “existem vários tipos de decisão que se enfrentam na implementação de projetos: “decisões de planeamento, programação e controlo. As decisões de planeamento ocorrem no início do projeto e estabelecem os objetivos principais do projeto”, e que no caso concreto também se associaram os objetivos específicos, e a estruturação do estudo.

A etapa seguinte baseou-se na revisão da literatura e que como refere Hill e Magalhães (1998, 6) “A revisão da literatura envolve três partes: descrição das teorias e trabalhos empíricos, avaliação das teorias e trabalhos empíricos, comparação das teorias e trabalhos empíricos”. Segundo estes autores na etapa da descrição importa tomar anotações e fazer pequenos resumos ou até referir citações relevantes dos resultados e conclusões. Para a avaliação importa considerar a amostra, hipóteses de trabalho e métodos utilizados no trabalho e na avaliação dos dados.

Tendo por base estas orientações realizaram-se pesquisas em livros, documentos publicados na Internet e dissertações e teses sobre o conceito de gestão do conhecimento, cuja descrição, conceitos, hipóteses, métodos, etc., foram resumidos e identificados num documento denominado de fichas de leitura, que suportou as futuras referências citadas ao longo deste estudo.

O recurso à internet decorreu dos benefícios associados ao fator tempo e económico obtidos pelo facto de esta ser um repositório de grande quantidade de artigos e documentos disponibilizados em formato eletrónico.

Através do linkedin subscreveram-se alguns grupos de interesse relacionados com a temática em estudo que permitiram conhecer opiniões diversas e obter artigos sobre experiências e eventos que estão a acontecer um pouco por toda a Europa e Brasil. Um dos inconvenientes desta rede social decorre da necessidade de estar muito presente e despende muito tempo para acompanhar a evolução dos resultados dos diferentes grupos de interesse o que não foi possível fazer de forma sistematizada.

Os grupos de interesse que a autora acompanhou ao longo do tempo em que decorreu a elaboração deste estudo foram:

Gestão do Conhecimento disponível em

http://www.linkedin.com/groups?gid=1927877&trk=myg_ugrp_ovr

Gestão do Conhecimento e Inovação disponível em

http://www.linkedin.com/groups?gid=3510120&trk=hb_side_g

Knowledge Management disponível em

http://www.linkedin.com/groups/Knowledge-Management-77700?trk=myg_ugrp_ovr

Social business/E2.oPortugal disponível em:

http://www.linkedin.com/groups?gid=4777415&trk=myg_ugrp_ovr

A revisão da literatura foi também orientada para estudos e boas práticas em projetos similares. Desta fase, resultou um conjunto de lições aprendidas que pela sua pertinência se destacaram em capítulo próprio. Neste contexto, surgiram alguns autores cujos trabalhos muito se identificavam com o objeto em estudo pelo que se desenvolveu uma pesquisa mais direcionada para os trabalhos e conclusões desses autores. Sempre que surgiram referências ou contributos, nestes estudos, de outros autores cujas obras não haviam sido ainda identificadas procurou-se a publicação integral da obra para se perceber a relevância para o estudo em causa. No entanto, esta situação nem sempre foi possível especialmente quando as obras não estavam disponíveis em formato eletrónico e os custos com a sua aquisição não eram compatíveis com o orçamento disponível para este estudo.

Outra etapa da metodologia seguida direcionou-se para o estudo de caso em que se procedeu à caracterização da situação da gestão do conhecimento na CMSeixal, baseada em documentação e estatísticas de utilização da plataforma colaborativa da organização, e a uma pesquisa exploratória, com a finalidade de promover um melhor entendimento sobre as práticas de gestão do conhecimento na CMSeixal através da elaboração de um inquérito por questionário aos utilizadores da plataforma colaborativa da CMSeixal.

Com o objetivo de conhecer a realidade de outras organizações recorreu-se a um conjunto de entrevistas realizadas a especialistas, de diferentes organizações da

administração pública e empresas privadas, responsáveis por áreas desde o conhecimento organizacional, informática, e gestão de informação . Estas entrevistas tinham um guião de perguntas previamente definidas, a que todos os entrevistados responderam, por forma a facilitar a análise subsequente e a colmatar algumas falhas de informação a que a revisão da literatura ainda não tinha respondido.

De seguida, a autora centrou-se na análise dos resultados da pesquisa exploratória e na apresentação de propostas de intervenção para implementação da gestão do conhecimento na CMSeixal, e ainda na aferição da pertinência de um sistema de acompanhamento e monitorização da GC para a administração local. Por último propõe-se um modelo de gestão do conhecimento a implementar na CMSeixal e noutras organizações da administração local.

PARTE II

2. A gestão do conhecimento e a sua importância nas organizações

A gestão do conhecimento é uma temática extremamente atual, fruto de um passado recente, e que hoje em dia começa a ser um conceito intrínseco a organizações que pretendem uma gestão o mais eficaz possível dos seus recursos.

É cada vez mais comum às organizações recorrerem a práticas de gestão do conhecimento para se conhecerem melhor, aperfeiçoarem os seus processos e melhorar a sua capacidade de resposta à mudança.

A gestão do conhecimento está muito relacionada com a sociedade de informação, mas tarde denominada por sociedade do conhecimento. Para Stewart (1998,11) “o conhecimento tornou-se um fator gerador de riquezas mais importante que capital e trabalho. Por isso, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importantes”.

Como referência para o surgimento da designação de gestão conhecimento organizacional é muita vezes referido o livro de Nonaka e Takeuchi (1995) com a designação “The knowledge – creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation”.

Também Davenport e Prusak são autores de referência neste contexto, sendo muitas vezes citados em artigos, livros e dissertações.

A proliferação de artigos em revistas especializadas, de livros publicados sobre o assunto e de comunicações em seminários que tratam de gestão, pode ser encarada como um indicador de que cresceu a perceção da importância do conhecimento nas organizações.

Segundo Batista (2012, 23) numa pesquisa sobre o que foi publicado sobre o tema “*Knowledge Management (KM) Frameworks in the Public Sector?* através do *Scopus*, (banco de dados com citações e resumos da literatura de pesquisa e fontes de qualidade na internet com quase 18 mil títulos de mais de 5 mil editores), “foram

identificadas 26.570 publicações com o termo *Knowledge Management*, 8.933 publicações termo *Knowledge Management*, 8.933 publicações com a palavra *Knowledge Management Framework* e 245 publicações com o termo *KM Framework in the public sector*.”

Goldman (2010, 4) referindo Nonaka (2005, 1) afirma que “o conhecimento vem sendo encarado como um novo fator de produção juntando-se aos fatores clássicos: terra, trabalho e capital. Mais do que isso, diferentes pesquisadores têm proposto o conhecimento como a principal fonte de riqueza na atual sociedade de crescente importância dos intangíveis”.

Para Nonaka e Von Krogh (2009, 635) “a criação do conhecimento organizacional é o processo de tornar disponível e ampliar o conhecimento criado pelos indivíduos, bem como cristaliza-lo e liga-lo a um sistema de conhecimento da organização.”

Também em Portugal as organizações, por via de fenómenos económicos e sociais, tem sofrido importantes alterações estruturais, sendo nesse contexto que a gestão do conhecimento começa a posicionar-se como um importante recurso estratégico para a vida das pessoas, das empresas e organizações.

Correia e Sarmiento (2003, 2) referindo Hackett (2002, 727): “As empresas melhor preparadas para utilizar informação e conhecimento podem tomar decisões de uma forma mais rápida e mais próxima do local da acção, ultrapassar barreiras internas e externas, criar mais oportunidades para inovar, reduzir tempos de desenvolvimento de produtos e melhorar as relações com os clientes”.

Os mesmos autores (2003, 3) referindo Quinn, Baruch e Zein, (2002, 7-8) afirmam que “deste modo, o principal desafio consiste em estimular a produção de conhecimento novo – *i.e.* a aprendizagem – e a sua gestão. O desenvolvimento de capacidades, a inovação, as capacidades tecnológicas da organização e os serviços prestados aos clientes – em lugar da gestão dos recursos físicos – constituem a chave do sucesso para grande parte das empresas, de indústrias e de países.”

Para Sawn e Scarbrough (2002, 11) é possível distinguir duas grandes fases no interesse pela gestão do conhecimento. “A primeira corresponde ao domínio da comunidade de SI/TI na difusão da GC, durante a qual ocorreu a ênfase na captura e codificação de conhecimento, em paralelo com o desenvolvimento e promoção das

tecnologias de conhecimento (*e.g.*, *data warehouses*, *intranets*, *data mining*). A segunda fase coloca a ênfase nas preocupações sociais e comportamentais (*e.g.*, desenvolvimento de “comunidades de prática”).

Nesta segunda fase é particularmente relevante, para as organizações que pretendem implementar uma gestão de conhecimento que suporte o cotidiano das atividades, que atendam também à sua própria aprendizagem decorrente do relacionamento entre a estruturação do conhecimento explícito mas também da captação do conhecimento tácito, através da indução a práticas de motivação das pessoas para a partilha desse conhecimento. Os dois conhecimentos trazem valor à organização caso esta consiga adaptar-se e evoluir em função da aprendizagem que realiza.

Para Resende, Colauto e Avelino (2007, 32), “a Gestão do Conhecimento pode ser definida como um novo caminho da administração moderna. Representa um modelo de gestão com a finalidade de alavancar e gerar riquezas a partir da utilização do capital intelectual nas organizações públicas ou privadas. Pode ser entendida como um conjunto de técnicas, condutas e posturas que atribuem valor ao conhecimento humano, ao capital de clientes e às estruturas internas, pois esses são os principais detentores do conhecimento tanto tácito quanto explícito.”

Assim, e de forma simplificada entenda-se gestão do conhecimento como a terminologia para referir criação, partilha e distribuição e aplicação do conhecimento que por sua vez gera novas aprendizagens.

Perante as diversas explanações sobre o conceito de gestão do conhecimento importa, com o objetivo da implementação e criação de um projeto de gestão do conhecimento para as organizações da administração local, referir a importância dos fatores críticos de sucesso por forma a obter contributos para o modelo de implementação que se pretende definir.

2.1. Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento nas organizações

Sendo, a identificação dos fatores críticos de sucesso considerados cruciais, como se verifica, nos capítulos seguintes, pelas referências e destaques mencionados por vários autores, importa clarificar e explorar estes conceitos por forma a serem contemplados no modelo de GC a definir.

Heisig (2009) resumiu os fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento, depois de uma análise de 160 modelos de GC, em quatro grandes categorias, designadamente:

- Fatores humanos: cultura, pessoas e liderança;
- Organização: processo e estrutura
- Tecnologia: infraestrutura e aplicações;
- Processo de gestão: estratégia, objetivos e monitorização

Estas quatro categorias foram também referidas pelos autores a seguir mencionados no livro de Batista (2012, 36), tendo-se resumido a quatro os fatores críticos de sucesso - FCS, para implementação de uma eficaz gestão do conhecimento nas organizações.

- “Liderança (Heisig,2009; Salavati; Shafei; Shaghayegh, 2010; Girard; McIntyre, 2010; Fonseca, 2006;);
- Pessoas (Heisig, 2009; Terra 2001; Salavati; Shafei; Shaghayegh, 2010; Monavvarian; Kasaei 2007; Girard; McIntyre, 2010);
- Tecnologia (Heisig, 2009; Terra, 2001; Salavati; Shafei; Shaghayegh, 2010; Monavvarian; Kasaei 2007; Girard; McIntyre, 2010);
- Processos (Salavati; Shafei; Shaghayegh, 2010)”

Batista (2012) apresenta uma imagem similar à da figura nº 1 que, evidencia a sua perceção dos fatores críticos de sucesso como elementos viabilizadores do processo de implementação da gestão do conhecimento.

Esta figura é particularmente relevante pelas semelhanças que se evidenciam em relação ao Ciclo de Deming - PDCA (planear, executar, verificar e agir), e como tal, facilitador da implementação do processo de GC pois na CMSeixal, as pessoas estão familiarizadas com estes conceitos decorrentes dos processos de implementação da Gestão da Qualidade (norma ISO 9001-2008), tornando-se mais fácil introduzir o conceito de gestão de conhecimento que partilha o objetivo da melhoria continua, e dá relevo a conceitos como liderança, processos, partes interessadas e resultados.

Comparativamente com o ciclo PDCA, o ciclo de KDCA (Knowledge, Do, Check, Act) não substitui o planeamento por conhecimento, mas desvia o foco, continuando necessariamente a existir planeamento.

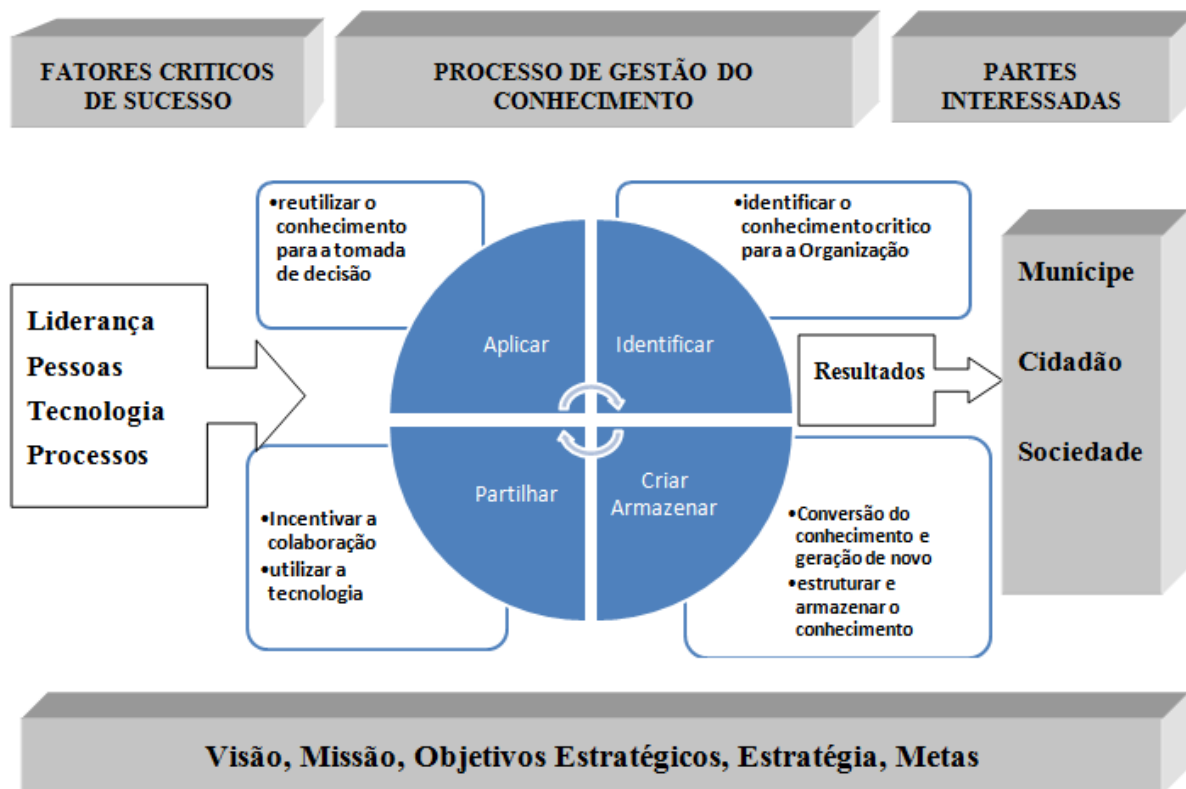


Figura nº 1: Ciclo do conhecimento

(adaptado de Batista, 2012 - Ciclo do conhecimento – KDCA)

Neste modelo, o início do processo de implementação da gestão do conhecimento surge necessariamente alinhado com a visão, missão, objetivos, estratégias e metas de toda a organização, por forma a contribuir para os resultados.

No contexto da administração pública local é extremamente relevante a associação dos resultados à prestação de serviços ao cidadão.

Como refere Batista (2012, 68) “Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar,

compartilhar e aplicar conhecimento. (...) A inovação pode resultar em novos produtos, serviços e processos (de apoio, finalísticos e críticos), novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, novos programas de governo, práticas inovadoras de gestão pública e novos modelos de gestão pública.”

Sendo o grande beneficiário destes resultados e dos processos de melhoria o munícipe e o cidadão em geral, cumprindo assim a organização a sua função de bem servir. E, no caso concreto da CMSeixal cumprindo os objetivos de “Promover a constante qualificação dos serviços públicos para melhor satisfazer as exigências dos cidadãos e munícipes” e de “implementar boas práticas de modernização administrativa, promovendo o potencial do conhecimento e da partilha de informação.” (disponível em:

<http://www.cm-seixal.pt/CMSEIXAL/CAMARA/MISSAO+E+OBJECTIVOS/> ,

acedido em 15 maio de 2013)

Considerando o consenso sobre os quatro grandes fatores críticos de sucesso na viabilização da gestão do conhecimento das organizações optou-se por referir a opinião de alguns autores sobre práticas e conceitos associados a cada um dos FCS.

2.1.1. Liderança

Segundo Batista (2012, 56) “A liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento nas organizações públicas.

Em primeiro lugar, é ela que deve dirigir o esforço de implementação da gestão do conhecimento. Cabe a liderança apresentar e reforçar a visão e as estratégias de gestão do conhecimento.

Compete, também, à liderança estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de gestão do conhecimento. Isso pode incluir:

1. A instituição de unidade central de coordenação da gestão da informação e do conhecimento;
2. A nomeação de um gestor chefe de gestão da informação e do conhecimento;

3. A criação de equipas de GC;
4. Comunidades de prática;
5. Redes de conhecimento, entre outras iniciativas

É a liderança quem aloca recursos financeiros para viabilizar as iniciativas de GC e assegura a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços.

É atribuição também da administração (liderança) definir uma política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento) e instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação.”

Na opinião de Terra (n.d, 1) é nas organizações em que “a liderança tem como princípios norteadores a transparência, colaboração e confiança”, que se consegue desenvolver intranets e portais colaborativos voltados para as necessidades dos trabalhadores.

Também Terra (n.d, 4) considera que “é da responsabilidade da liderança criar espaços para a socialização, o que pode ser traduzido na perspectiva ocidental em práticas como mecanismos de governança, comunidades de prática, grupos de trabalho e equipas de projetos que surgem, se comunicam e se dissolvem de maneira natural, conforme a organização se adapta e coexiste com o seu ambiente. E são estes ambientes que permitam a contínua reinvenção do conhecimento organizacional.”

2.1.2. Pessoas

Batista (2012, 59) “As pessoas desempenham um papel importante nos processos principais de GC. (...) É importante disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores para que eles possam rapidamente aderir ao esforço de institucionalizar a GC.”

O mesmo autor refere ainda que “As seguintes práticas relacionadas à gestão de pessoas e que facilitam o compartilhamento do conhecimento podem ser implementadas em organizações públicas:

- Fóruns (presenciais e virtuais) /Listas de discussão – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
- Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou 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.
- Educação corporativa – compreende 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 a distância etc.
- Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de GC 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.
- “*Mentoring e coaching*” – o “*mentoring*” é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um perito 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. O “*coaching*” é similar ao “*mentoring*”, mas o “*coach*” não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
- Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tantos comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.”

Ao se entender as pessoas como fator crítico neste processo importa dar relevância ao estímulo à partilha dos conhecimentos individuais que concorrem para o conhecimento organizacional. Assim, o indivíduo deve ser incentivado pela organização a partilhar conhecimento. No entanto, é ele que decide se partilha o seu

conhecimento ou não, e como tal entra-se no domínio das motivações individuais. Pelo que, as organizações devem estar atentas a essas motivações e potenciá-las no sentido da criação do conhecimento organizacional. A motivação individual torna-se fulcral na gestão do conhecimento.

As contribuições individuais devem ser estimuladas pela organização e devem ser criadas condições de clima organizacional para que o trabalhador se decida e se sinta motivado a partilhar os seus saberes. Se uma organização conseguir manter um elevado nível de motivação em que os trabalhadores partilham o seu conhecimento e as suas experiências, incentivando-se o respeito por cada grupo geracional e compatibilizando as diferentes opiniões, então a organização estará no caminho certo da promoção e gestão do conhecimento.

Pelo exposto, gerir o capital humano, alinhando-o com a estratégia de gestão do conhecimento, é um constante desafio nas sociedades onde o conhecimento organizacional pode ser um fator de diferenciação estratégica, especialmente quando os trabalhadores atuais são uma mistura de diferentes gerações em que cada um traz para o dia-a-dia laboral a sua história, valores e motivações.

Neste contexto, importa referir o papel das competências organizacionais que para Correia e Sarmiento (2003, 13) “ são as mais frequentemente citadas como sendo as competências chave para a gestão do conhecimento produzido em grupos/equipes. São também as necessárias para a aplicação, de forma efectiva, das competências profissionais e técnicas e incluem a comunicação, a negociação e a persuasão. A estas adicionam-se a facilitação, o aconselhamento e o treino (“*mentoring*”). A capacidade para promover a realização do trabalho em equipa, onde os indivíduos desempenham diferentes papéis de acordo com as circunstâncias, também se inclui neste âmbito. Situa-se também no âmbito destas competências a capacidade para compreender e interpretar os processos de negócio”.

2.1.3. Tecnologia

A tecnologia é, claramente um fator relevante e facilitador da partilha de conhecimento. O progresso tecnológico tem tido influência direta nas transformações económicas e tecnológicas nas últimas duas décadas. Com o surgimento de uma

economia globalizada, as organizações passaram a sofrer pressões diferentes das que caracterizavam as existentes na Era Industrial. Este novo modelo económico exige maior adaptabilidade, competência e capacidade de aprendizagem, tanto das organizações como dos seus trabalhadores, além de permanente inovação e aumento da velocidade de realização dos seus processos e constante análise dos indicadores de gestão dos mesmos.

A tecnologia, quando bem direcionada aos objetivos e ao público alvo, pode viabilizar e até acelerar os processos de gestão do conhecimento. As plataformas colaborativas têm aqui um papel predominante, assim como as intranets.

Segundo Batista (2012, 57) “A tecnologia ajuda na gestão do conhecimento explícito mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets. No caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal. A tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos. A infraestrutura de Tecnologia de Informação (TI) deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização. Assim, se uma das estratégias de GC é transferir conhecimento tácito entre profissionais que estão distantes geograficamente, uma infraestrutura para compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática virtuais pode ser essencial para viabilizar essa estratégia.

(...) Finalmente, é essencial para os processos de GC que a intranet ou portal corporativo seja utilizado como principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação”

2.1.4. Processos

Ainda no contexto dos fatores críticos de sucesso, na administração local, é fundamental que se encarem os serviços prestados ao cidadão como resultado de um processo, ou seja do encadeamento de atividades sequenciais, para as quais contribuem pessoas que utilizam diversificados recursos. Assim, importa que os processos estejam documentados e sejam monitorizados por forma a contribuírem

para uma eficaz gestão dos serviços prestados e, contribuindo progressivamente para o ciclo da melhoria continua.

O conceito de gestão do conhecimento como processo tem vindo a sofrer adaptações, ao longo dos últimos anos, segundo as interpretações de vários autores, conforme se visualiza na figura nº 2

Davenport e Prusak, 1998	CRIAR	CODIFICAR	DISTRIBUIR	USAR		
Terra, 2000	Capturar	Organizar	Compartilhar	Disseminar	Proteger	Inovar
Sidanmaanlakka, 2002	Mapear	Gerar	Disseminar	Usar	Manter	
Sabbag, 2007	CRIAR	ESQUEMATIZAR	VALIDAR	APRENDER		

Figura nº 2: Processos - O conceito de vários autores

(adaptado de, Ana Paula Góes e Ribeiro, D.Sc. Cássio (2012) Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento para a Geração de Valor. Terra Forum)

Para Batista (2012, 59-60) “O processo é um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização.

Podemos citar, entre outras, as seguintes ações importantes de GC na gestão de processos:

1. Definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização;
2. Modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional;
3. Adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção;

4. Gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização;
5. Avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços públicos”;

2.2. Boas práticas em projetos similares

Esta fase da revisão da literatura focou-se em metodologias aplicadas em projetos similares e ainda sobre os conceitos que se relacionam com este estudo, o que resultou num enquadramento conceptual que permitiu obter um entendimento também sustentado nas opiniões de vários autores. Na síntese, apresentada sob a forma de tabela, estruturam-se os conceitos chave, dos estudos e projetos, em quatro categorias, designadamente: objetivos, natureza, dimensão da amostra e metodologia de análise de dados.

A tabela nº 1 apresenta uma síntese dos objetivos de cada um dos estudos selecionados.

Tabela nº 1: Resumo dos objetivos dos estudos

Documento (referencia bibliográfica)	Objetivo
Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalence, Departamento de Informática, Porto	Medir a sensibilidade das organizações portuguesas para a necessidade da gestão do conhecimento, identificando os benefícios e as dificuldades na GC para as organizações envolvidas.
Neves, A. Sousa, M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ , acedido em Janeiro de 2012	Caracterização das organizações que apostam na gestão do conhecimento, perceber a abordagem adotada e as ferramentas e atividades utilizadas, assim como benefícios e dificuldades da implementação da gestão do conhecimento.

<p>Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ , acessado em Maio de 2012</p>	<p>Os objetivos do estudo foram:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar as organizações que estão a apostar na gestão de conhecimento; 2. Identificar o tipo de atividades e ferramentas por que as organizações estão a optar; 3. Entender o tipo de abordagem das organizações à gestão de conhecimento; 4. Perceber as tendências de evolução da gestão de conhecimento nas organizações; 5. Divulgar a gestão de conhecimento, sensibilizando as organizações para as características que esta disciplina pode tomar; 6. Através da divulgação dos resultados, legitimar a aposta das organizações na gestão de conhecimento.
<p>Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador</p>	<p>Propor um modelo para implantação da Gestão do Conhecimento, voltado para empresas de engenharia, com foco na preservação da memória organizacional que contribua para o aproveitamento das melhores práticas desenvolvidas na empresa, evitando a repetição de erros e contribuindo para a adoção de soluções geradoras de ganhos de produtividade e qualidade, além de proporcionar o aperfeiçoamento dos profissionais.</p>
<p>Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação.</p>	<p>Identificar os Benefícios da Gestão do Conhecimento numa organização prestadora de serviços na área de Sistemas e Tecnologias de Informação, tendo sido confinado o estudo à área de negócio de realização de projetos.</p>
<p>Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro</p>	<p>Pretende construir um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico de GC adequado à administração pública brasileira. Este modelo de GC para a administração pública brasileira pretende ser formado por “seis componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; • viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; • processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; • ciclo KDCA; • resultados de GC; • partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.”

Da tabela nº 2 consta a descrição do tipo de organizações envolvidas nos estudos.

Tabela nº 2: Resumo da natureza dos casos estudados

Documento (referência bibliográfica)	Natureza dos casos (tipo de organizações, e representatividade das organizações nos estudos)
Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalense, Departamento de Informática, Porto	Aplicado a empresas de âmbito nacional, selecionadas de forma aleatória dentro das mil maiores empresas portuguesas, publicadas no Diário de Notícias 1999, bem como de uma lista de associados da ANJE - associação Nacional de Jovens Empresários do Porto.
Neves, A., Sousa M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ , acedido em Janeiro de 2012	Organizações envolvidas: 61% são privadas, 26% públicas e 13% organizações sem fins lucrativos, sendo que da administração pública central houve 30 respondentes e da administração local 12 respondentes.
Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ acedido em Maio de 2012	Respostas ao inquérito de 289 organizações com presença em Portugal. Tal como em 2010, a maior parte das organizações representadas pertencem ao setor privado (171). As organizações públicas respondentes foram 92 e as organizações sem fins lucrativos apenas 26.
Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador	Dez empresas de pequeno e médio porte que atuam no mercado de Salvador, no subsector de edificações, selecionadas em função de demonstrarem uma postura inovadora frente à aplicação de novas práticas gerenciais e também o interesse de participarem da pesquisa. Entende-se por postura inovadora a participação da empresa em programas de qualidade, a utilização da Tecnologia da Informação ou a adoção de novas tecnologias em seus processos produtivos.
Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.	Estudo baseado numa organização cuja atividade se baseia na prestação de serviços na área de Sistemas e Tecnologias de Informação. A Organização é composta por diferentes Unidades de Negócio que fornecem serviços que vão desde a gestão aplicacional, operação de sistemas, gestão de qualidade, consultoria em <i>software</i> e implementação de sistemas de negócio.
Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio janeiro	“O modelo é destinado às entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta, e visa facilitar o planejamento e a implementação da GC na administração pública brasileira com o intuito de produzir resultados em benefício do cidadão.”

A tabela nº3 refere-se aos métodos utilizados em cada situação que vão desde os inquéritos por questionário, às entrevistas, ou apenas a pesquisas e leituras de vários autores sobre os temas em causa.

Tabela nº 3: Resumo da metodologia utilizada nos estudos

Documento (referência bibliográfica)	Métodos utilizados (entrevistas, questionários, revisão da literatura?)
Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalense, Departamento de Informática, Porto	Inquérito pre-validado através de teste piloto realizado a quatro empresas. Inquérito com perguntas fechadas. O inquérito foi pré-validado através de um teste piloto. Enviaram-se 390 inquéritos a empresas nacionais escolhidas de forma aleatória, incluindo administração pública. A percentagem de respostas foi de 15.5%.
Neves, A., Sousa M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ , acessido em Janeiro de 2012	Metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário online. O questionário foi construído tendo em conta o contexto português e validado por representantes de algumas organizações, públicas e privadas, a fim de garantir a clareza e objetividade das questões e de aferir o tempo médio de resposta.
Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ acessido em Maio de 2012	Neste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário online. O questionário teve como base o do ano passado para que fosse possível fazer uma análise comparativa. O questionário foi disponibilizado em formato eletrónico na plataforma online Polldaddy2 onde esteve disponível entre 2 de Novembro e 31 de Dezembro de 2011.
Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador	A pesquisa foi realizada no período de 19 de setembro a 7 de outubro de 2003. A coleta dos dados foi feita através do preenchimento dos questionários em entrevistas realizadas, pelos autores deste trabalho, com diretores e gerentes das empresas selecionadas. Foi elaborado um macro de processo de Negócio, cujo encadeamento de atividade foi colocado à consideração dos entrevistados no sentido de perceber se era adequado à empresa que estava em análise, e dois questionários semi-abertos. A opção pelo formato semi-aberto visou proporcionar maior flexibilidade durante a realização da entrevista e estimular a contribuição dos entrevistados.

<p>Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.</p>	<p>Estudo de Caso - Na primeira fase do processo efetuou-se a análise documental, com a qual se pretendia verificar o estado da Gestão do Conhecimento e da área de Projectos na Organização.</p> <p>Após análise efectuada e com uma melhor percepção do estado e da importância da Gestão do Conhecimento e da Gestão de Projectos, passou-se para a fase de concepção das questões que seriam a base das entrevistas semi-estruturadas. Com os dados recolhidos da análise documental e com o conhecimento do autor da Organização, elaboraram-se os questionários que seriam disponibilizados a um conjunto de colaboradores da Organização, de forma a complementar a informação obtida na análise documental e nas entrevistas semi-estruturadas.</p>
<p>Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro</p>	<p>Atividade de Pesquisa Programada (APP) que contou com a participação do autor desta obra (pesquisador do Ipea) e de docentes e doutorandos do Departamento de Engenharia do Conhecimento (EGC) da UFSC.</p>

A tabela seguinte caracteriza, de forma resumida, a dimensão da amostra aplicada em cada caso, baseadas em entrevistas ou inquéritos ou ainda publicações.

Tabela nº 4: Resumo da dimensão da amostra dos estudos

Documento (referencia bibliográfica)	Dimensão da amostra
<p>Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalense, Departamento de Informática, Porto</p>	<p>Cinquenta e nove inquéritos recebidos.</p>
<p>Neves, A., Sousa M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/, acedido em Janeiro de 2012</p>	<p>O questionário foi validamente preenchido, total ou parcialmente, por 314 pessoas, representando 59,58% do número total daquelas que acederam ao questionário (527 pessoas). Análise com o objetivo de identificar respostas provenientes de uma mesma organização. Nestas situações, procurou-se agregar as várias respostas numa só. e obteve-se 255 organizações com presença em Portugal.</p>

<p>Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ acedido em Maio de 2012</p>	<p>O questionário foi validamente preenchido , total ou parcialmente, por 326 pessoas, representando 89,81% daquelas que acederam ao questionário (363). Estes valores representam um aumento face aos de 2010 (314 respostas válidas de 527 pessoas que acederam ao questionário – 59,58%)” No final desta análise e filtragem, restaram 289 conjuntos de respostas relativos a outras tantas organizações com presença em Portugal. Esta foi a amostra utilizada neste estudo. Após recolha dos dados, iniciou-se o processo de verificação da qualidade dos mesmos para que a análise de dados fosse realizada com base numa amostra final que contemplasse critérios de fiabilidade e rigor.</p>
<p>Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador</p>	<p>A amostra é composta por 10 empresas, das quais sete empresas podem ser classificadas como de médio porte, com número de empregados de 100 a 499 empregados, e três como de pequeno porte, entre 20 a 99 empregados. Das empresas com mais de dez anos de funcionamento seis são de médio porte.</p>
<p>Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.</p>	<p>Entrevistas efetuadas aos dois administradores da empresa e quatro Diretores de unidades de negócio.</p> <p>Questionário disponibilizado numa plataforma <i>online</i>, convidando quarenta e dois colaboradores, que pertencem às Unidades de Negócio analisadas.</p> <p>Dos quarenta e dois colaboradores nove são Gestores de Projecto. Como resultado obtiveram-se trinta respostas válidas das quais sete dos Gestores de Projecto o que representa cerca 71,4%.</p>
<p>Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro</p>	<p>No levantamento, foram identificadas 26.570 publicações com o termo <i>Knowledge Management</i>, 8.933 publicações com a palavra <i>Knowledge Management Framework</i> e 245 publicações com o termo <i>KM Framework in the public sector</i>.</p> <p>Com base na análise do resumo dessas 245 publicações foi possível concluir que do total de 63 referências sobre GC no Setor Público apenas 6,3% (quatro) tratam do tema.</p>

Por último, faz-se a síntese de algumas opções metodológicas relacionadas com a análise de dados na tabela nº 5, sendo que as conclusões, pela sua importância, são apresentadas no capítulo seguinte designado por lições aprendidas.

Tabela nº 5: Resumo das opções metodológicas da análise de dados

Documento (referência bibliográfica)	Opções metodológicas da análise de dados
<p>Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalense, Departamento de Informática, Porto</p>	<p>Após a recolha de dados as autoras procederam à caracterização dos respondentes quanto ao tipo de atividade e volume de negocio. Aferiram também se a GC era vital para as organizações ou apenas uma moda. Criaram duas listas, uma de benefícios e outra de dificuldades na GC para todas as empresas respondentes independentemente de fazerem ou não GC.</p> <p>A análise de dados efetuada por estas autoras também refletiu a importância dada às tecnologias de informação e comunicação como suporte à GC.</p>
<p>Neves, A., Sousa M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/, acedido em Janeiro de 2012</p>	<p>Após recolha dos dados, iniciou-se o processo de verificação da qualidade dos mesmos para que a análise de dados fosse realizada com base numa amostra final que contemplasse critérios de fiabilidade e rigor.</p> <p>Foram analisadas as frequências das respostas e o cruzamento de variáveis para responder a questões que se consideraram imprescindíveis, tendo em conta os objetivos do estudo.</p> <p>Foi opção metodológica não apresentar qualquer explicação ou contextualização sobre a gestão de conhecimento ou sobre os termos usados no questionário para não condicionar as respostas.</p> <p>Houve ainda a preocupação de redigir perguntas de resposta aberta (perguntas 9, 10, 23) com o intuito de perceber as nomenclaturas que estão a ser usadas nas organizações em torno da gestão de conhecimento.</p>
<p>Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ acedido em Maio de 2012</p>	<p>A metodologia seguida foi a mesma do estudo do ano anterior, pois a autora pretendia comparar a evolução de um ano para outro.</p>
<p>Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador</p>	<p>Por se tratar de um estudo exploratório não pretende ser representativo e os resultados apresentados são restritos a amostra pesquisada.</p> <p>Para análise dos resultados adoptaram os conceitos de Nonaka e Takeuchi para a geração do conhecimento nas empresas, o modelo apresentado por Terra (2010) para o estudo da Gestão do Conhecimento a partir das sete dimensões das práticas gerenciais e os sintomas de boa e má Gestão do Conhecimento apontados na literatura estudada.</p>
<p>Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.</p>	<p>Aos dados obtidos aplicou-se um método de Gestão de Benefícios de forma a identificar os benefícios que a Gestão de Conhecimento pode proporcionar.</p>

<p>Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro</p>	<p>Análise das pesquisas bibliográficas e da revisão da literatura sobre modelos de GC. O autor defende a necessidade de identificar um modelo específico e holístico para a administração pública diferente dos aplicados ao setor privado, pelo que apresenta e discute algumas premissas relacionadas com “os seguintes aspectos: <i>i</i>) dimensão cidadão-usuário e dimensão sociedade da GC; <i>ii</i>) resultados da GC; <i>iii</i>) inovação e políticas públicas; e <i>iv</i>) relação entre GC e iniciativas em excelência em gestão.”</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3. Lições aprendidas sobre práticas de gestão do conhecimento

Tendo sempre presente os objetivos do estudo e as questões da investigação inerentes, a autora considerou de interesse destacar a aprendizagem obtida na revisão da literatura a que denominou de “lições aprendidas”, que contribuíram para a construção do modelo de implementação de gestão do conhecimento e para a construção de propostas de intervenção.

Do estudo realizado por Lopes (2011) sobre a prática da gestão do conhecimento em Portugal, que pretendia aferir a sensibilidade das organizações portuguesas para a temática, identificando os benefícios e as dificuldades da implementação, concluiu-se que a gestão o conhecimento era efetivamente uma mais-valia e que os principais benefícios assentavam num maior suporte à tomada de decisão e criação de novas oportunidades de negócio, evitar o reinventar da roda, e aprender com os erros de outras situações.

As dificuldades de implementação evidenciadas relacionam-se com um certo desconhecimento do tema, dificuldades em identificar o conhecimento chave, a falta de tempo e de recursos humanos, a idade de grupos funcionais da organização e custos inerentes. Importa referir que um número relevante das organizações estudadas, até dispõe de tecnologia de suporte à gestão do conhecimento mas não tira proveito da mesma, o que efetivamente corrobora a noção de algum desconhecimento sobre o conhecimento que é essencial à organização e como deve ser potenciado e utilizado.

Da leitura de dois estudos sobre a gestão do conhecimento em Portugal da autoria de Ana Neves, que ocorreram em 2010 e 2011, que também visavam identificar benefícios e dificuldades da implementação da gestão do conhecimento, destaca-se que não obstante o conhecimento ser aceite como um recurso estratégico para a maioria das organizações respondentes, é nas que têm uma dimensão com mais de 250

colaboradores que mais facilmente se encontra um responsável pela gestão do conhecimento ou até uma equipa, embora com acumulação com outras funções. No entanto está a verificar-se uma tendência para o reconhecimento do conhecimento como o principal capital das organizações de todos os sectores de atividade, não importando a sua dimensão.

Neves e Sousa (2010, 12-13), no que concerne aos responsáveis pela implementação da GC refere “De acordo com Melissie Clemmons Rumizen no seu livro *"The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management"*, a pessoa responsável pela gestão de conhecimento de uma organização (que Rumizen denomina de *Chief Knowledge Officer*), tende a ser alguém numa posição hierárquica equivalente à dos responsáveis pela Informática e pelos Recursos Humanos.

As mesmas autoras comentam que estes indivíduos tendem a ser evangelizadores, empreendedores, persuasores, comunicadores e bastante confortáveis com a utilização da tecnologia.

As suas responsabilidades costumam incluir todas ou algumas das seguintes situações:

- Identificar lacunas de informação e conhecimento, bem como de processos e infraestrutura;
- Definir estratégia e plano de gestão de conhecimento;
- Gerir recursos em torno desse plano;
- Implementar (ou coordenar a implementação) do plano;
- Avaliar o impacto e demonstrar resultados;
- Promover os objetivos e resultados junto de todas as camadas hierárquicas;
- Fazer um “*benchmarking*” contínuo da atividade da organização em gestão de conhecimento com a de outras organizações.”

Neves e Sousa (2010, 17) afirmam ainda que “as empresas quando assumem uma determinada dimensão assumem uma gestão mais profissional, criando uma estrutura organizacional mais descentralizadora e com diferentes atividades imateriais, tal como o Marketing, a Inovação e Desenvolvimento e, em alguns casos, a Gestão do

Conhecimento, embora esta raramente seja assumida por um gestor específico, mas em acumulação com outras áreas da organização.”

Ainda neste âmbito, quando comparados os dois anos de estudo os resultados revelam um aumento da percentagem de unidades de gestão de conhecimento mas também um aumento significativo da atribuição da gestão de conhecimento às áreas de inovação e qualidade. Por outro lado, há uma redução acentuada desta função nas áreas de informática e de recursos humanos. O que está em consonância com o anteriormente exposto sobre a proximidade entre os conceitos associados à gestão do conhecimento e os dos sistemas de gestão da qualidade.

No que concerne à tecnologia utilizada, maioritariamente as organizações recorrem a uma intranet ou portal corporativo, e começam a surgir com mais frequência atividades e reuniões de reflexão sobre projetos concluídos e reuniões de partilha de conhecimento.

Os benefícios mais apontados são a construção do conhecimento organizacional, a otimização dos processos que por sua vez tem implicações a nível do aumento da satisfação dos clientes e dos colaboradores, e ainda a redução de custos.

Como dificuldades, à semelhança do estudo anterior, também nestes se aponta a pouca experiência e conhecimento na área da gestão de conhecimento, e a falta de tempo, recursos humanos e financeiros.

Estes dois estudos evidenciam que ainda existe alguma confusão na utilização dos termos gestão de informação e gestão do conhecimento.

Considerando que a falta de tempo para implementar uma gestão do conhecimento é apontada nestes três estudos como dificuldade, é interessante refletir sobre a conclusão do estudo de Neves (2011, 28) “uma estratégia de gestão de conhecimento deve ser desenhada com a disponibilidade, hábitos e características dos colaboradores em mente. Assim, a implementação da estratégia não deve requerer disponibilidade adicional dos colaboradores e, em caso de tal ter de acontecer, os benefícios pessoais diretos têm de ser suficientemente claros para que a falta de tempo não surja como razão para a falta de participação.”

No estudo de Lima e outros (2004), entende-se como interessante a relevância que é dada aos aspetos que um modelo para implementação da gestão do conhecimento deve

abranger, e que são relativos aos indivíduos, à organização mas também ao ambiente externo. Para este autor a infra-estrutura de suporte e principalmente o comprometimento da administração, ou gestão de topo são fatores determinantes para o êxito de um modelo de gestão do conhecimento e que por sua vez tem de ser o mais abrangente possível, refletindo todos os processos e estratégias das empresas.

A gestão do conhecimento deverá servir para evitar erros e os fracassos não devem ser escondidos mas sim servir para que se extraia conhecimento no sentido de melhorar procedimentos e qualificar recursos humanos. As empresas que colaboraram no estudo deste autor, referiram que uma boa gestão do conhecimento poderia contribuir significativamente para evitar também a duplicação de trabalhos, com todos os custos inerentes.

Outras ideias que se consideram relevantes são a da credibilidade da informação disponibilizada e, a necessidade de envolvimento dos trabalhadores das diferentes unidades da empresa. É fundamental “captar” esses profissionais para a atualização de dados e de criação de conhecimento.

Decorrendo desta situação verifica-se uma forte ligação da gestão do conhecimento à gestão do capital humano e que envolve vários aspetos como o tipo de liderança da empresa, a estrutura organizacional, condições do espaço físico e infraestrutura de apoio, além de regras e políticas de recursos humanos.

Neste âmbito, os autores defendem que a aprendizagem organizacional não se restringe a um mero sistema de informação ou uma *intranet*, porém a adoção de uma ferramenta que viabilize, de forma sistematizada a compilação, análise e disseminação do conhecimento torna-se fundamental para que os trabalhadores possam tomar decisões mais sustentadas. São indicadas algumas práticas de gestão, como a realização de seminários internos, programas de treino regulares, consultas a fontes externas e a utilização de equipas multidisciplinares como fatores facilitadores do processo de gestão do conhecimento.

Um outro aspeto que é referido como facilitador das práticas de gestão do conhecimento é a implementação dos sistemas de gestão da qualidade, pelo facto de fazerem a divulgação da missão e dos valores das empresas, de registarem procedimentos, documentação e ainda de facilitarem a gestão das versões dos documentos.

Da dissertação de Pina (2010) salientam-se as conclusões do autor sobre o facto da organização estudada não estar desperta para o aproveitamento do conhecimento existente, quer seja do conhecimento explícito quer seja do conhecimento tácito dos colaboradores. Não existe uma predisposição por parte dos diferentes colaboradores e da organização na criação e partilha do conhecimento pelo que não são obtidas mais-valias por esta via.

Referindo outros autores, Pina coloca algum ênfase na necessidade das organizações dedicarem algum tempo às “lições aprendidas”, sendo estas entendidas como o conhecimento, onde se aprende através dos aspetos positivos e negativos dos projetos ou atividades; Na metodologia de gestão de projetos, esta atividade é realizada conjuntamente com os processos de encerramento do projeto, processo este que visa identificar os sucessos e insucessos do projeto e onde devem ser incluídas as recomendações para melhorar o desempenho nos futuros projetos.

Este autor (2010, 33) refere Pharhi (2009) que “apresenta o conceito de lições aprendidas e define-as como o conhecimento adquirido durante a execução do projeto. (...) O processo de aprendizagem deve-se preocupar com os aspetos positivos e negativos do projeto;

Nem todos os projetos têm um produto final para entregar ao cliente. Contudo, têm também os denominados produtos internos nos quais se incluem a documentação, processos de otimização e dados históricos;

A atividade das lições aprendidas é uma parte essencial da entrega da equipa de projeto quando este é finalizado, mesms os projetos que terminam antes do fim, não são exceções na atividade das lições aprendidas. São nestes projetos que esta atividade é ainda mais importante, do que nas situações normais;

A responsabilidade do processo de lições aprendidas é do gestor de projeto.

Porém, o compromisso da gestão de topo da organização é um fator crítico de sucesso e predominante para assegurar que esta atividade terá resultados efetivos.”

Pina (2010, 36) referindo Brent e Vittal, (2006) “relaciona a falta de partilha de conhecimento por parte dos colaboradores com a sua motivação. Sugerindo-se que as organizações que considerem o conhecimento como uma mais-valia, deverão

equacionar recompensas ou outras formas de encorajar os trabalhadores a partilhar conhecimento em prol da organização.”

Ainda neste estudo é salientada a forma como a gestão do conhecimento pode criar valor para uma organização e, os benefícios que a gestão do conhecimento pode trazer aos colaboradores de uma organização, designadamente através da partilha, no desempenho das tarefas do quotidiano, e pelo processo de recompensa (financeiro ou não) e ainda pelo “*status*” isto é, pelo reconhecimento da organização de que o colaborador é um especialista na matéria.

Ainda no caso particular deste estudo, é de referir que o reaproveitamento do conhecimento que se verifica está essencialmente relacionado com o cliente e não com os projetos desenvolvidos. Os entrevistados, consensualmente, assumem que o conhecimento deverá ser armazenado, quer através de documentação quer através de meios tecnológicos como meio de acesso fácil e simples.

2.4. Estudo de caso: caracterização da situação na CMSeixal

2.4.1. Da modernização administrativa à gestão do conhecimento

Nesta organização as preocupações com a gestão do conhecimento, embora sem ainda assumir esta designação, começaram a surgir em 2004, tendo sido percorrido um caminho com muitas áreas de atuação.

Uma dessas áreas de atuação foi a criação em 2005 de uma intranet que funcionava apenas como um repositório de informação, mas que tinha a vantagem da sua centralização e fácil acesso. Esta, criou o hábito de pesquisa centralizada o que facilitou o processo de início da gestão do conhecimento.

Outra área de atuação relevante foi iniciada em Outubro de 2008 com o mapeamento e reengenharia de processos considerados críticos para a prestação de serviços ao cidadão e para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

A Câmara Municipal do Seixal definiu em 2008 e uma estratégia de implementação de um processo de modernização administrativa, e no decorrer do mesmo juntou-se o

conceito de gestão do conhecimento como fator fundamental e intrínseco ao sucesso de todo este processo, visível na figura nº3.



Figura nº 3: Modernização Administrativa na CMSeixal

(adaptado de CMSeixal, 2008)

Na sequência da estratégia e dos objetivos definidos a CMSeixal seguiu um modelo de implementação muito similar ao que Batista preconiza (2012, 88) baseado em quatro grandes etapas:

Etapa 1 – Diagnóstico – “etapa em que a organização realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC (...) e, com base nessa avaliação, elabora o “*business case*” justificando a importância da GC.”

Etapa 2 – Planeamento: “etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados, (...) define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o Plano de Gestão do Conhecimento”.

Etapa 3- Desenvolvimento – “etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização”.

Etapa 4 – Implementação: “ em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (APO, 2009).”

Assim, no processo de implementação da gestão do conhecimento na CMSeixal:

1. Na fase de diagnóstico a CMSeixal: efetuou uma candidatura a um programa de financiamento que foi aprovado e em 2008 realizou uma auditoria ao conhecimento e uma avaliação do Clima Organizacional
2. Na fase de planejamento a CMSeixal: definiu a equipa coordenadora responsável pela implementação que dinamizou vários “*workshops*” com equipas multidisciplinares por forma a estimular práticas de GC e sensibilizar as pessoas para os objetivos a atingir. Foi igualmente elaborado um plano de ação que foi submetido à apreciação superior (administração) e aprovado. Na sequência da elaboração de uma auditoria ao conhecimento (CMSeixal, 2010) e tendo por base algumas recomendações anteriormente mencionadas optou-se por implementar uma plataforma colaborativa, para suportar as ações subsequentes.
3. Na fase de desenvolvimento: Escolheram-se os projetos pilotos e deu-se início à sua implementação.

Assim como Batista (2012) preconiza que um dos itens do método de implementação da gestão do conhecimento na administração pública brasileira consiste em identificar e implementar projetos piloto de GC, também no relatório de auditoria ao conhecimento efetuado na CMSeixal foi sugerida a mesma metodologia.

Pelo que, a CMSeixal iniciou esta fase dos trabalhos com cinco projetos piloto, designadamente: Projeto do Novo Edifício; Projeto de Valorização da Baía do Seixal; Biblioteca; Sistema de Informação Geográfica; Sistema de Gestão da Qualidade.

Segundo o mesmo estudo de auditoria à GC (2010, 29) “este projeto contou com a realização de pilotos para avaliar os benefícios de uma plataforma de colaboração *on-*

line e identificar as características que a tornariam mais útil e adaptada à realidade da Câmara Municipal do Seixal. Com esse objetivo sugerimos a identificação de uma ferramenta que, sem grandes custos, pudesse ser disponibilizada para um conjunto de equipas-piloto. A essas equipas seria pedido que, no decurso deste projeto, usassem as diversas funcionalidades, refletissem sobre os aspetos positivos e negativos, e ajudassem a identificar as características a procurar numa plataforma a disponibilizar a todos os funcionários”

(...) “Esta seleção procurou cobrir equipas com características bem distintas. Nomeadamente procurámos unidades de serviço (permanentes) e equipas de projeto (temporárias), equipas recentemente formadas e outras já bem estabelecidas, com todos os membros num mesmo local e com membros espalhados por vários locais e/ou turnos. As únicas características comuns entre todas as equipas selecionadas são:

- Grupos compostos por pessoas entusiastas e com vontade de experimentar estas ferramentas em contexto de trabalho;
- Grupos que se deparam com desafios que considerámos poderem beneficiar de uma plataforma de colaboração;
- Nível médio (ou elevado) de conhecimento informático na ótica do utilizador.”

De referir que o acompanhamento dado aos projetos pilotos consistiu em:

- Sessão de formação na plataforma tecnológica e na identificação de processos críticos;
- Sessões individuais (2-4 horas) - com algumas das equipas para analisar progressos e dificuldades e sugerir próximos passos;

Nos “*workshops*” de arranque dos pilotos, foi solicitado aos diferentes grupos que descrevessem o seu trabalho, nomeadamente os seus processos mais críticos e onde sentissem haver mais ineficiência. Dos processos identificados a CMSeixal escolheu dois que considerou poderem ser úteis para tirar maior partido da utilização da plataforma de colaboração.

Depois de identificados os processos, e ainda durante os “*workshops*”, foram criadas páginas que reproduzissem na plataforma documentos desses processos e/ou que

permitissem interessantes visualizações da informação criada e usada na realização dos processos.

O resultado obtido com estes projetos piloto ficou aquém das expectativas, porque pela sua terminologia, foram entendidos como algo não obrigatório, que poderia não ser estendido a toda a organização, algo em que se poderia trabalhar apenas quando houvesse algum tempo livre, pelo que da avaliação dos resultados recorreu-se à aprendizagem efetuada para reformular a estratégia de implementação.

4. A fase de implementação: decorrente da avaliação da fase anterior a CMSeixal efetuou alterações na estratégia de implementação e decorrente de uma reestruturação orgânica da organização, conseguiu-se dar maior relevo à GC. Definiram-se novas abordagens com o objetivo de atingir, numa primeira fase, a totalidade dos utilizadores que tem computador combatendo progressivamente as resistências à mudança. Foi definida a forma de comunicação através da colaboração com a unidade orgânica responsável por essa área, em que todo o “layout” da plataforma colaborativa entretanto adquirida para facilitar a gestão do conhecimento (posteriormente denominada por WikiCMSeixal) foi pensado por forma a chamar a atenção de novos conteúdos e das funcionalidades colaborativas da plataforma tecnológica de suporte.

Em 2012 a gestão do conhecimento foi verdadeiramente assumida em toda a CMSeixal e aparece, pela primeira vez, referida na sua Estratégia para esse ano – nas “Grandes Opções do Plano” refere-se a gestão do conhecimento como suporte para a realização de várias atividades.

“Em 2012, iremos prosseguir com a implementação do “Programa de Modernização Administrativa” nas várias áreas, designadamente na do conhecimento e inovação onde se desenvolverão atividades que suportam a plataforma de “Balcão Único” e de atendimento multicanal e a integração de aplicações de “BackOffice”, continuando a incentivar a utilização das novas tecnologias de informação numa estratégia de proximidade de serviços“

Na reestruturação orgânica, implementada em Março desse ano, foi criado um gabinete de 1º grau equiparado a departamento denominado de “Gabinete do Conhecimento, Inovação e Qualidade - GCIQ, cujas competências gerais são: “assegurar as ações

conducentes ao estudo e gestão do conhecimento, concebendo e implementando processos de inovação que potenciem a eficiência de processos organizacionais e desenvolvendo princípios de qualidade de acordo com a estratégia global do município”. Este gabinete dispõe de orçamento próprio para as atividades de gestão do conhecimento, e era composto por dez pessoas em 2012 e por quarenta em 2013 (incorporando a área de sistemas de informação e informática). Este gabinete reporta diretamente à Vereadora do Pelouro, que é a responsável desta área perante toda a administração da CMSeixal.

Ao modelo de Batista (2010) a autora considera fundamental destacar e individualizar a etapa de acompanhamento e monitorização, que consiste, neste caso de estudo, numa avaliação sistemática da utilização da plataforma colaborativa através da análise estatística e ainda da realização de inquéritos à gestão do conhecimento, situação a que a CMSeixal procedeu no decorrer do tempo de elaboração desta dissertação.

5. Fase de acompanhamento e monitorização: a implementação do processo de gestão do conhecimento na CMSeixal foi condicionada por vários fatores exógenos ao processo em si, mas que absorveram fortemente toda a atividade da Câmara e condicionaram a evolução deste processo. O principal fator foi a preparação e organização da mudança, em 2011 de cerca de 700 trabalhadores para um novo edifício municipal.

Durante o segundo semestre de 2010 o gabinete responsável pela implementação da plataforma tecnológica de suporte à gestão do conhecimento – designado por WikiCMSeixal, ou apenas Wiki - preparou uma base de conteúdos e funcionalidades para aprovação superior, tendo ficado decidido, pela administração, que a Wiki entraria em funcionamento, com acesso a todos os funcionários em Março de 2011. Decidiu-se também não encerrar a antiga intranet e à medida que os conteúdos iam sendo migrados para a Wiki, mantinha-se a entrada pela intranet antiga mas a visualização dos conteúdos era efetuada na nova plataforma e todos os novos conteúdos apenas aí seriam carregados. Assim, garantia-se uma adaptação progressiva à nova ferramenta mas sobretudo induzia-se a mudança organizacional dos hábitos de trabalho de forma gradual. A Intranet apenas foi totalmente eliminada em Maio de 2012, ficando a WikiCMSeixal como único portal da organização.

Todas estas opções condicionaram fortemente o processo de adesão e utilização da Wiki, pelo que as estatísticas de utilização são apresentadas em função das datas inerentes a estas opções, designadamente:

- até Março de 2011
- até Maio de 2012
- a partir de Junho de 2012

A análise estatística de utilização da Wiki baseia-se na contabilização da criação e edição de espaços, páginas, comentários, notícias e atualização de perfis pessoais, cujas figuras seguintes são imagens, representativas de cada situação, retiradas da Wiki.

Os espaços consistem em grandes áreas temáticas, públicas ou privadas, para grupos específicos agregadoras de informação. Dentro de cada espaço são criadas páginas (que por sua vez incluem outras páginas “filhas”. Em todos os espaços e páginas os utilizadores autenticados podem fazer comentários (ou “gostar” de uma página ou comentário) e produzir notícias sobre conteúdos. Todos os conteúdos públicos não carecem de autenticação para serem visualizados. A autenticação apenas é necessária para conteúdos privados ou para ter permissões de edição e efetuar comentários.

Na figura nº 4 visualiza-se como exemplo o espaço “organização e normas de funcionamento” que contém uma página inicial e, dentro dessa página, várias outras.



Figura nº 4: Espaço “Organização e Normas de funcionamento” da WikiCMSeixal, em Maio de 2013

Na figura nº5 visualiza-se uma página com vários anexos, que podem ser ficheiros de vários formatos.



Figura nº 5: Exemplo de página com anexos da WikiCMSeixal, em Maio de 2013

A figura seguinte exemplifica a utilização de comentários a conteúdos. Estes comentários são efetuados nas páginas.

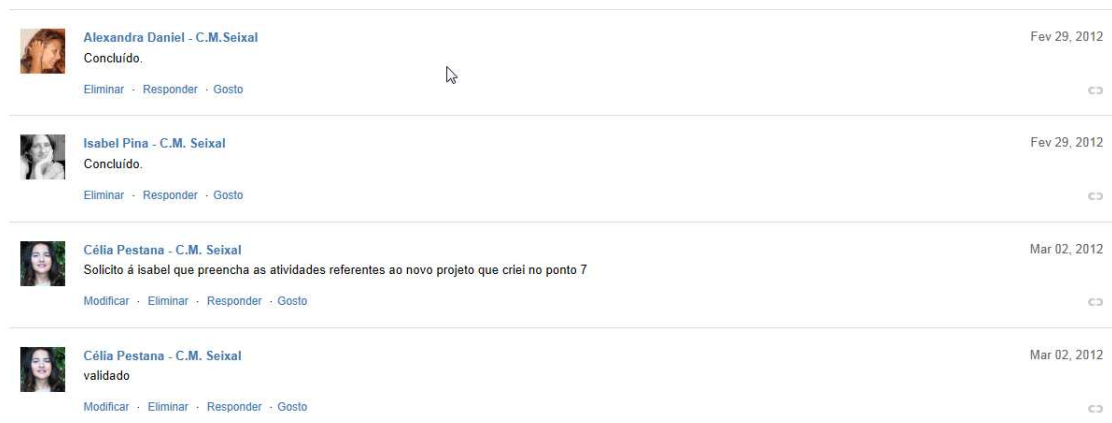



Figura nº 6: Visualização de Comentários na WikiCMSeixal, em Maio de 2013

Na figura nº 7 referente ao painel inicial da Wiki visualiza-se o acesso a várias aplicações, o acesso rápido aos conteúdos mais recentes ou aos quais se quer que sejam facilmente acedidos (por razões variadas de origem puramente funcional, ou organizacional) assim como o acesso aos diferentes espaços. Do lado direito da imagem são visualizadas as últimas atualizações. A informação visualizada nesta área varia em função das permissões de cada utilizador, estando as visualizações diretamente relacionado com o acesso ao número de espaços privados.

Painel inicial



Painel inicial

[pesquisar](#) [encontrar](#) [escrever](#) [partilhar](#) [comentar](#) [participar](#) [melhorar](#)

Aplicações

- Agendamento de Salas
- Apoio ao utilizador - service Desk
- Atendimento
- Webmail
- Reprografia - requisição de trabalhos
- As minhas informações - Recursos Humanos
- O meu registo de assiduidade e pontualidade – TempusWeb
- Sistema de Gestão e Quarentena de correio não solicitado (SPAM MAIL)
- + Aplicações

Acesso rápido

- Novo Modelo de Comunicações
- Contactos
- Modelos Internos
- Site CMSeixal
- Sites SIG




Espaços

Espaços Global


- [Ajuda](#)
- [Ambiente e Sustentabilidade](#)
- [Atendimento público](#)
- [Comunicação - Produção de Conteúdos](#)
- [Desporto](#)
- [Divisão de Administração Geral](#)
- [Espaços Verdes](#)

Todas as Atualizações





Paulo C Costa - C.M. Seixal

-  CMSeixalSGQMT_2600201_P3MobilidadeTransito.doc
-  CMSeixalSGQMT_2600201_Prd9_Exec_Manut_Req_
-  CMSeixalSGQDA_2600201_P3GestaoAgua.doc anex


Ana Silveiro - C.M. Seixal

-  ListaContactos.pdf anexado há aproximadamente 4 horas



Município do Seixal

-  IMAGEM Pisa-me.jpg anexado há aproximadamente 5 hr
-  Vencedora do passatempo de teatro Pisa-Me criado há
-  cereais.jpg anexado há aproximadamente 5 horas
-  Mostra Gastronómica Baía do Seixal começa este fim



Alexandra Daniel - C.M. Seixal

-  CMSeixalSGQMT_2600201_Prd9_Exec_Manut_Req_



Helena Candeias - C.M. Seixal

-  AGITA SEIXAL 2013 atualizado ontem 3:40 PM (mostrar
-  frt.jpg anexado ontem 3:28 PM

Município do Seixal

-  HERMAN FOTO PROF .jpg anexado ontem 12:04 PM
-  Vencedores do passatempo One Her(Man)Show criad

Henrique Sequeira - C.M. Seixal

-  Aplicações atualizado ontem 11:45 AM (mostrar as alteraç
-  Controlo de Assiduidade e Pontualidade (SCAP) atuali

Município do Seixal


-  HERMAN FOTO PROF .jpg anexado ontem 11:13 AM

Figura nº 7: Painel Inicial da WikiCMSeixal, em Maio de 2013

Segundo informação fornecida pela CMSeixal, até Março de 2011 foram criadas 920 páginas e até Maio de 2012 as páginas atingiram um total de 1307.

A criação de páginas de informação e disponibilização de anexos constituem a situação mais fácil de implementar, especialmente porque a esmagadora maioria dessas páginas são meramente informativas. As notícias publicadas até Março de 2011 foram 17 e a partir de então (Maio de 2012) foram criadas 137.

Até à data de Maio 2012, haviam sido criados 33 espaços, verificando-se que a grande maioria apenas ocorreu a partir do início do ano de 2011 (conforme tabela nº 6).

53

Tabela nº 6: Número de espaços criados por ano

Ano	Espaços
2009	8
2010	5
2011	18
2012	7
Total	37

Em relação aos espaços, que haviam tido um grande crescimento em 2011, mantiveram-se os existentes em atividade e ainda cresceram para um total de 37 no final do ano 2012.

A partir de dia 1 de Junho de 2012 a intranet antiga foi definitivamente encerrada, constituindo-se a Wiki como único espaço de partilha de informação e de conhecimento, pelo que os dados abaixo apresentados refletem, claramente, um aumento da atividade na Wiki.

Recorrendo a dados estatísticos, até dia 31 de Dezembro 2012, verifica-se que os espaço com maior número de páginas ainda são os geridos pela equipa de coordenação da Wiki, veja-se os três primeiros espaços da tabela nº 7, designadamente o de “Organização e normas de funcionamento” que é um espaço de divulgação de informação transversal a toda a organização respeitante a normas e procedimentos organizacionais, modelos de formulários, informação financeira, etc.

No espaço dos serviços prestados encontra-se toda a informação que suporta o atendimento presencial e os serviços on-line. Este espaço embora gerido pela equipa da Wiki é participado por trabalhadores das várias unidades orgânicas que têm a obrigação de atualizar todos os conteúdos, da sua esfera de competências, referentes aos serviços prestados pela organização ao cidadão e empresas e de os validar mediante comentário.

O espaço da qualidade também tem um significativo número de páginas, pois todos os projetos de Sistema de Gestão da Qualidade, para além da informação comum também têm aqui partilhado muitos conteúdos específicos.

Tabela nº 7: Número de páginas por espaço

Designação do Espaço	Páginas
Organização e normas de funcionamento	443
Serviços prestados - Plataforma de Suporte ao Atendimento	351
Qualidade	326
Gabinete de Informação Geográfica	242
Divisão de Administração Geral	164
Modernização Administrativa	121
Legislação	124
Recursos Humanos	90
Gabinete do Conhecimento, Inovação e Qualidade	110
Ajuda	61
Estudos e Projetos	82
Juventude	67
Ponto de Encontro	61
Ambiente e Sustentabilidade	77
Desporto	53
Ação Cultural	51
Higiene Urbana	36
Saúde	33
Dirigentes	28
Comunicação - Produção de Conteúdos	25
Protecção Civil	22
Património Histórico e Museus	20
Biblioteca Municipal	24
Gestão da Wiki CM Seixal	22
Frota Municipal	20
Espaços Verdes	14
Discussão Pública - PDM	18
Grupos de trabalho Inter Unidades Orgânicas	78
Valorização da Baía do Seixal	9
Manutenção e Conservação Urbana	6
Notícias CMSeixal	11
Novas instalações municipais	5
Intervenção veterinária	4
Reserva Ecológica Nacional - Revisão	4
Total	2802

Atualmente os comentários estão a ser utilizados, obrigatoriamente, para validação de conteúdos relacionados com a implementação dos projetos do Sistema de Gestão da Qualidade e dos serviços prestados ao cidadão, o que é um estímulo à generalização desta prática.

Constata-se que, não obstante esta obrigatoriedade, não está ainda vulgarizado o hábito de comentar conteúdos, ou de criar notícias sobre eventos diversos.

Do ano 2011 para o ano 2012 as notícias e os comentários tiveram algum crescimento, conforme traduzido nas tabelas nº 8 e nº 9.

Tabela nº 8: Número de notícias criadas por ano

Ano	Notícias
2009	3
2010	8
2011	74
2012	299

No entanto, ainda são muitas as páginas que não têm um único comentário e nas quais os assuntos discutidos e publicados não têm notícias que façam a sua divulgação.

Não obstante as notícias terem quadruplicado no ano de 2012, tendo atingido 299, os comentários cresceram a um menor ritmo, pois apenas duplicaram (1282 em 2012).

Tabela nº 9: Número de comentários criados por ano

Ano	Comentários
2009	6
2010	13
2011	586
2012	1282

Da tabela nº 10 resulta um decréscimo no número de páginas criadas em 2012, no entanto o total acumulado atinge mais de 2800 páginas o que já demonstra uma atividade relevante.

Tabela nº 10: Número de páginas criadas por ano

Ano	Páginas
2009	43
2010	101
2011	1613
2012	1074

O registo da atualização da informação referente a cada utilizador (tabela nº 11) demonstra que o número de utilizadores ativos é crescente e quase que duplicou de 2011 para 2012, o que pode indiciar a criação de uma consciência colaborativa em desenvolvimento na organização.

Tabela nº 11: Informação de utilizadores atualizada por ano

Ano	Informação de utilizadores
2009	39
2010	27
2011	431
2012	762

PARTE III

Componente empírica da investigação

3.1. A recolha de dados

3.1.1. O Inquérito por questionário

De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (2008), um questionário é uma técnica de pesquisa quantitativa que se traduz na aplicação a um conjunto de inquiridos, normalmente representativos de uma população, de uma série de perguntas relativas, entre outras coisas, às suas opiniões ou atitudes acerca de uma dada problemática.

Antes da realização do inquérito há que definir a quem inquirir e o que perguntar (Ghiglione & Matalon, 2001) ou seja deve existir uma fase de planeamento em que ocorre a:

- Identificação do que se pretende saber dos inquiridos;
- Identificação de quem são e quantos são os inquiridos;
- Identificação das características relevantes que possuem esses inquiridos.

Deve ter-se especial atenção aos objetivos do questionário, ao modo como vai ser aplicado, ao tipo de questões a elaborar, à ordem das mesmas, à linguagem a utilizar, ao “layout” e grafismo e à forma como se pretende tratar os dados.

O questionário pode ser de administração direta, se for o investigador a preenchê-lo, ou de administração indireta, se for o inquirido a fazê-lo (Quivy & Van Campenhoudt, 2008).

Com a análise dos dados do questionário pretendia-se verificar as hipóteses operacionais identificadas no início deste estudo e caracterizar a situação à data na CMSeixal, esperando-se que os resultados obtidos pudessem fornecer pistas para a elaboração de propostas de projetos e de atividades conducentes a uma melhor gestão e promoção do conhecimento na CMSeixal.

Também neste capítulo se apresenta a síntese dos principais resultados obtidos com as entrevistas, não obstante, pela sua riqueza de conteúdos, ter-se optado por colocar em anexo um quadro global das respostas obtidas.

Por forma a analisar os resultados do questionário, utilizaram-se diversas variáveis associadas às questões colocadas, designadamente:

- Questão nº 1- Dados Pessoais: idade, sexo, nº de anos na autarquia, categoria profissional, habilitações literárias
- Questão nº 2- Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho
- Questão nº 3- Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização?
- Questão nº 4- Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho (por exemplo lições aprendidas, resultados)?
- Questão nº 5- Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho
- Questão nº 6- Como utiliza a Wiki CMSeixal
- Questão nº 7- Quais os tipos de informação disponíveis na Wiki CMSeixal que costuma consultar? Assinale todas as situações que considerar relevantes
- Questão nº 8- Ordene por ordem de importância os benefícios da GC para a CMSeixal
 - Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente na CMSeixal
 - Identificação e Otimização dos processos de trabalho
 - Aumento da satisfação dos trabalhadores
 - Maior suporte à tomada de decisão
 - Redução de custos por se aprender com os erros e sucessos de outros
- Questão nº 9 – Das dificuldades de utilização da Wiki, como suporte à partilha do conhecimento, selecione apenas as que se aplicam ao seu caso.

3.1.2. Entrevistas

Como instrumento de recolha de dados complementar aos citados anteriormente, utilizou-se também o método de pesquisa qualitativa - a entrevista.

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (2008, 22), a entrevista distingue-se das outras técnicas pela “(...) aplicação dos processos fundamentais da comunicação e interação humana (...)” o que nos dá informações muito ricas e diversificadas.

Guerra (2006) aponta como funções possíveis da entrevista a exploratória, a analítica e a expressiva. Neste projeto a conceção das entrevistas decorreu após a construção do quadro geral da pesquisa, em que foram definidos os interlocutores em função das suas experiências adquiridas pelo desempenho das respetivas funções, e que se relacionam com o objeto em análise.

Outro aspeto a ter em conta na aplicação desta técnica é a forma de interrogar. Para a autora, é fundamental explicar com clareza os objetivos da entrevista e dos temas a abordar, de modo a obter a melhor colaboração do entrevistado.

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (2008, 23), “(...) o método das entrevistas está sempre associado ao método da análise de conteúdo.”

“A análise de conteúdo surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos para analisar o material jornalístico e sofreu um grande impulso entre 1940 e 1950, estendendo-se a várias áreas das ciências sociais.”

Para Bardin (2002, 38) a análise de conteúdo é “ (...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” A análise de conteúdo pode ser quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa é traçada uma frequência das características que se repetem no texto; na abordagem qualitativa considera-se a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num dado fragmento da mensagem.

Segundo Bardin (2002) os vários tipos de análise de conteúdo podem agrupar-se em categorias (temática e descritiva); avaliação (atitude face ao objeto, através de unidades de significação); enunciação (entende-se a entrevista como um processo, centrando-se na análise de conteúdos); e expressão (análise formal e linguística).

Face ao número e tipologia das entrevistas realizadas, a alguns especialistas a nível nacional desta matéria, a análise efetuada é um misto de todos estes tipos. Por um lado, fez-se uma análise formal e linguística dos entrevistados; por outro lado, os conteúdos

recolhidos foram sintetizados em unidades de significação e transcritos para um quadro, facilitando a análise e comparação de respostas.

As entrevistas decorreram entre o mês de Dezembro de 2012 e Janeiro de 2013 em cinco organizações públicas e privadas. O objetivo das entrevistas realizadas centrou-se essencialmente na obtenção de informação sobre práticas e estratégias implementadas em organizações que operam em Portugal, colmatando assim áreas em que a revisão da literatura não foi tão profícua, especialmente no que se refere a casos portugueses.

As organizações foram selecionadas em função da escolha dos entrevistados, que recaiu no conhecimento da autora dos trabalhos desenvolvidos por estes. Os entrevistados do setor privado fizeram, nos últimos dois anos, apresentações em fóruns específicos na área da gestão do conhecimento, cujas práticas a autora considerou relevantes e que podiam fornecer contributos para as atividades a propor no âmbito desta dissertação. Os entrevistados das organizações da administração local têm desenvolvido tarefas e atividades que são do conhecimento da autora, pois operam em áreas territoriais próximas, da do caso de estudo, com as quais se mantém contatos regulares em vários domínios da gestão do território.

Os entrevistados são dirigentes em duas câmaras municipais, numa empresa pública de prestação de serviços, numa empresa privada de desenvolvimento de software e outsourcing de consultoria em IT e numa outra que opera no setor bancário.

3.2. Tratamento de dados

Como as entrevistas foram realizadas presencialmente, mas tendo o guião da entrevista sido enviado previamente a todos os entrevistados, o tratamento de dados baseou-se na compilação das respostas numa tabela e na síntese dos principais conteúdos em função dos objetivos desta investigação.

No que concerne ao questionário por inquérito realizou-se uma pré-validação a um grupo de quinze utilizadores da Wiki, pertencentes a duas orgânicas distintas. Após a recolha dos dados iniciou-se o processo de verificação da qualidade dos mesmos, por forma a que a análise de dados fosse realizada com base numa amostra final credível.

Para aferir as diferentes hipóteses levantadas no início do estudo analisam-se os valores médios das respostas e aplicam-se os testes t e de Levene, para perceber quais os grupos

com relevância estatística, ou seja aplicaram-se os testes t para verificar a igualdade das médias e o teste de Levene para verificar a homogeneidade das variâncias das variáveis.

3.2.1. Questionário aplicado na CMSeixal

Neste estudo recorreu-se à “estatística descritiva que recolhe, organiza e analisa os dados de uma amostra, sem tirar qualquer conclusão sobre um grupo maior”, Pocinho (2009, 27).

Isto porque se pretende efetuar uma abordagem dirigida exclusivamente aos funcionários da Câmara Municipal do Seixal que têm conta de e-mail (e estão na Active Directory) o que lhes permite aceder à WIKICMSeixal através de autenticação. Para o efeito disponibilizou-se, durante duas semanas, um inquérito anónimo por questionário online, em formato eletrónico na plataforma Wiki.

Considerando que o método estatístico utilizado é não probabilístico, ou seja é um método que recorre a uma amostra de conveniência, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados para toda a população, pois este tipo de amostra não garante a representatividade da população, ou seja, como refere Hill (1998, 30), “O método tem vantagens por ser rápido, barato e fácil. As desvantagens são que os resultados e conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados para o Universo. Isto porque não há garantia de que a amostra seja razoavelmente representativa do Universo”.

Assim, a amostra de conveniência resulta do questionário ter sido divulgado num grupo restrito pois a solicitação à participação foi efetuado a alguns utilizadores da Câmara Municipal do Seixal e a participação foi voluntária.

O conceito teórico considerado para a escolha do universo de estudo resulta deste ser constituído por todos os membros de um conjunto real ou hipotético de pessoas, acontecimentos ou objetos, aos quais se pretendem generalizar os resultados de um determinado estudo. Enquanto por amostra considerou-se ser a seleção de um determinado número de sujeitos representativos de uma dada população (Vieira, 1998).

O questionário esteve disponível, on-line em outubro de 2012, tendo-se obtido 223 inqueritos abertos, no entanto desses apenas 113 inqueritos foram totalmente

concluídos, pelo que foram estes os utilizados, pois o encerramento e a submissão do inquerito foi entendida como um verdadeiro interesse em responder e em colaborar com a pesquisa. Posteriormente, os dados foram exportados para o software excel e codificados de forma a serem inseridos e tratados com recurso ao software SPSS.

Após toda a codificação de variáveis, verificou-se que não se obtiveram dados “missings”, pelo que a totalidade dos dados foi utilizada.

3.3. Caracterização da amostra

Os respondentes à primeira questão do questionário relacionada com os dados pessoais, são na sua maioria (54,9%) pertencentes ao escalão etário dos 35-44 anos e 23,9 % estão entre os 45-54, conforme tabela nº 11, sendo menos representativo para estes respondentes os escalões etários com mais de 55 anos de idade e com menos de 34 anos.

Tabela nº12: Idade

	Frequência absoluta	Frequência relativa
25-34 anos	18	15,9
35-44 anos	62	54,9
45-54 anos	27	23,9
+ de 55 anos	6	5,3
Total	113	100,0

Da caracterização por género constata-se que as respondentes são maioritariamente mulheres (61%), conforme se pode verificar na tabela nº 12

Tabela nº 13: Género

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Masculino	44	38,9
Feminino	69	61,1

Total	113	100,0
-------	-----	-------

Em termos de habilitações literárias os respondentes estão agrupados apenas em duas categorias. Sendo que a categoria dos técnicos superiores é ocupada por 69% dos respondentes (Tabela nº), que se contrapõe aos 31% com ensino secundário.

Tabela nº14: Habilitações Literárias

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ensino Secundário	35	31,0
Ensino Superior	78	69,0
Total	113	100,0

Numa análise por categoria profissional verifica-se que os técnicos superiores são 42,5%, seguidos dos assistentes técnicos (39,8%) e em terceiro lugar os dirigentes com 9,7% (Tabela nº). Significando esta situação que existem assistentes operacionais com ensino secundário (habilitações que vão para além das mínimas exigidas para esta categoria profissional).

Tabela nº 15: Categoria Profissional

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Assistente operacional	6	5,3
Assistente técnico	45	39,8
Técnico Superior	48	42,5
Dirigente	11	9,7
Outro	3	2,7
Total	113	100,0

Por último, constata-se, da tabela nº 16, que a maioria dos respondentes 54,0% estão na autarquia há menos de catorze anos e mais de cinco e que quase 93% tem menos de 25 anos como trabalhadores da autarquia, o que revela uma população ativa ainda jovem.

Tabela nº 16: N° de anos como trabalhador da autarquia

	Frequência absoluta	Frequência relativa
0- anos	14	12,4
5-14 anos	61	54,0
15-24 anos	30	26,5
25-34 anos	7	6,2
+ de 35 anos	1	,9
Total	113	100,0

PARTE IV

Apresentação e Análise de Resultados

Tendo por base as questões a analisar efetuou-se uma estatística descritiva das respostas, designadamente médias e respetivos desvios padrão.

Considerando a escala de resposta que o questionário permitia considera-se que todas as questões que obtenham uma média superior a 4 são muito bem avaliadas e todas as questões que atinjam médias inferiores a 3 carecem de uma reflexão e eventualmente da indicação de propostas de melhoria e ações específicas.

4.1. Caraterização da partilha e obtenção da informação

4.1.1. Partilha da informação

A partilha da informação está relacionada com a questão “Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho”, cujos resultados são visíveis na tabela nº 17, e

com a questão “Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho” (tabela nº 18) em que eram apresentadas algumas hipóteses de resposta.

Tabela nº17: - “Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho?”

	Média	Desvio padrão
Por e-mail	3,76	0,912
Reuniões	3,26	1,118
Informações internas	2,99	1,15
Relatórios de projeto	2,86	1,251
Wiki CMSeixal	2,39	1,268

Verificando-se que o modo mais comum de partilha é através de e-mail que obteve uma média de 3,76 e um menor desvio padrão (0,912) e as reuniões presenciais com 3,26 de média. A partilha de informação através de informações internas posiciona-se em terceiro lugar, com um valor médio menos relevante.

Da análise da tabela nº 18, decorre a avaliação sobre as circunstâncias em que os sujeitos indicam que partilham informação.

Tabela nº18: “ Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho?”

	Média	Desvio padrão
Em resposta a questões colocadas	4,29	0,746
Espontaneamente quando considero haver algo que possa interessar a colegas	3,98	0,782
Espontaneamente quando termino uma atividades / projeto importante	3,58	0,864

Estas respostas traduzem que a espontaneidade está associada a uma prévia análise da pertinência da informação para terceiros, e não com o habito de partilhar em si, ou seja

não é independente da opinião de cada um sobre o interesse da temática, o que pode originar que a informação relevante para alguns possa não ser considerada como tal para os seus produtores e, portanto não ser partilhada.

Os resultados da primeira questão permitem testar a hipótese 1, designadamente: “É incipiente o hábito de partilhar, na WikiCMSeixal, informação ou conhecimento adquirido em projetos ou atividades (por forma a poder vir a ser utilizado por outros), privilegiando-se métodos tradicionais (por ex: informações internas) ”, assim como a segunda questão se relaciona com a hipótese 2, designadamente: “A partilha de informação, formal ou informal, não é um ato espontâneo, e na esmagadora maioria dos casos ocorre por via de informações internas ou e-mail“

Assim, os resultados confirmam a hipótese 1, pois a WikiCMSeixal, não foi considerada um meio relevante para partilha de informação do trabalho do dia-a-dia e individual, tendo obtido o menor valor médio de todas as opções de resposta, nomeadamente 2,39 (tabela nº 17).

No que concerne à análise das respostas referentes à espontaneidade da partilha (visível na tabela nº 18), constata-se que a maioria dos respondentes não o faz de forma espontânea, mas essencialmente para responder a questões colocadas. Esta resposta atingiu a média de 4,29, que foi o valor médio mais alto de todas as questões colocadas. A segunda opção selecionada, com o valor médio de 3,98, foi a de partilhar apenas quando se considera que algo pode interessar aos colegas.

Conclui-se, assim que se confirma a hipótese nº 2, que o reduzido hábito de partilhar informação espontaneamente não está estruturado no sentido da criação de um conhecimento organizacional que venha a ser usufruto de terceiros e o meio preferencial de partilha de informação é o e-mail. Desta análise conclui-se não estarem, nestas respostas, demonstradas preocupações na estruturação, organização e partilha de conhecimento tendo em vista a construção de uma memória organizacional.

Pelo exposto consideram-se confirmadas ambas as hipóteses.

4.1.2. Obtenção da informação

Não obstante não estar diretamente relacionado com as hipóteses testadas neste capítulo a autora considerou relevante analisar também os dados referentes à questão relacionada com a obtenção de informação, “Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização”.

Da tabela nº 19 decorre que as conversas informais com os colegas obtiveram o valor médio significativo de 3.52.

Tabela nº 19:” Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização?”

	Média	Desvio padrão
Wiki CMSeixal	3,61	1,007
Conversas informais com colegas	3,52	0,932
Boletim Municipal	3,37	0,975
Website da C.M. Seixal	3,22	0,883
Informações Internas	3,09	0,972
Reuniões	2,82	0,918
Imprensa	2,58	1,038

Verifica assim, uma grande importância dada ao conhecimento das pessoas (em situações informais), nomeadamente ao conhecimento tácito (o que está na cabeça das pessoas), no sentido de se perceber o que se passa noutras áreas da organização. No entanto, este não deixa de ser um conhecimento não estruturado, embora possa auspiciar boas hipóteses de estruturação do mesmo, caso se consiga transferir para a plataforma colaborativa.

Neste caso, a Wiki foi considerada, em termos médios, a fonte de onde os colaboradores da CMSeixal mais obtêm informação e, contrariamente à situação anterior, as reuniões neste contexto são uma das respostas menos consideradas, atingindo apenas 2,82 de média, contra os 3,26 (tabela nº 17), nas quais os respondentes indicam ser a situação em que mais partilham informação com os colegas. O que de alguma forma demonstra que, para estes respondentes, as reuniões são essencialmente internas (focadas no

funcionamento da estrutura orgânica a que pertencem), e onde efetivamente cada um informa do que faz no seu dia-a-dia, sendo, contudo, interessante perceber que os respondentes consideram que fornecem mais informação do que aquela que obtêm nas reuniões.

Em terceiro lugar está a resposta referente ao Boletim municipal, que é uma publicação quinzenal que resume a atividade da Câmara Municipal e tem como principais destinatários os Munícipes.

4.2. Caraterização do tipo de informação consultado e da utilização da WikiCMSeixal

Para testar a hipótese nº 3 “Os trabalhadores não têm hábitos de trabalho colaborativo“, recorreu-se aos resultados de duas questões do inquérito designadamente “Como utiliza a Wiki?” cujos dados são visíveis na tabela nº 20 e os dados da questão “Quais os tipos de informação, disponíveis na Wiki, que costuma consultar? – assinale todas as situações que considerar relevantes”, constantes da tabela nº 21.

Para o efeito, pretende-se verificar que a utilização que os utilizadores desenvolvem não privilegia as atividades colaborativas como a edição de páginas partilhadas, a inserção de comentários, ou até a subscrição de espaços ou páginas.

Tabela nº 20: “Como utiliza a Wiki CMSeixal”

	Média	Desvio padrão
Consultar informação	3,83	0,929
Editar páginas e/ou notícias	2,11	1,245
Subscrever espaços ou páginas (receber notificações de alterações, por e-mail)	2,06	1,057
Atualizar perfil pessoal (foto, contato telefónico, atualizações de estado)	1,88	0,982
Criar páginas e/ou notícias	1,83	1,077
Comentar páginas e/ou notícias	1,82	0,889

Da análise da tabela nº 20 verifica-se que as atividades realizadas são na maioria predominantemente passivas, essencialmente relacionadas com a consulta de informação, que obtém o maior valor médio (3,83). A edição de páginas é a segunda atividade mais relevante na Wiki, com 2,11, seguida da subscrição de espaços ou páginas com 2,06 de média. O hábito de comentar é o menos relevante o que também contribui para se afirmar que se comprova a hipótese de que os trabalhadores não têm hábitos de trabalho colaborativo.

Verifica-se que a generalidade das médias é muito baixa, pois cinco das seis categorias de respostas possíveis têm médias muito inferiores a 3. Podendo isto significar que estes

utilizadores precisarão de muito mais tempo para criar e consolidar esses novos hábitos de trabalho.

A tabela nº 21 evidencia quais os tipos de informação disponíveis na Wiki que mais são consultados.

Tabela nº 21: “Quais os tipos de informação disponíveis na Wiki CMSeixal que costuma consultar?”

	Média	Desvio padrão
Modelos internos	3,87	1,043
Informações de Recursos Humanos	3,76	0,910
Informação Organizacional (organização e normas)	3,4	1,011
Acesso a aplicações	3,27	1,156
O meu espaço	3,22	1,075
Acesso ao site e serviços on-line	3,05	1,035
Notícias Institucionais	2,97	1,010
Informação de Serviços	2,95	1,067
Webmail	2,74	1,337
Ponto de encontro	2,03	0,853
Jornais e Revistas (acesso pelo Ponto de Encontro)	1,72	0,757

Assim, destacam-se as atividades relacionadas com os modelos internos e os recursos humanos, mas nunca com valor médio superior a 4. É de salientar que para este resultado contribui a obrigatoriedade de que os modelos internos (média de 3,87) utilizados sejam os da versão publicada na Wiki, por forma a que no âmbito do sistema de gestão da qualidade se controle as versões obsoletas e se garanta que os documentos que circulam, para além de estarem normalizados, são as últimas versões.

4.3. Caraterização das fontes de informação

Das questões constantes no questionário a que mais diretamente pretende testar a hipótese 4, designadamente: “Os trabalhadores não utilizam o portal colaborativo como fonte de informação preferencial para o desenvolvimento do seu trabalho diário“, é a que se relaciona com as fontes de informação, “Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho”. Para tal, recorreu-se aos dados da tabela nº 22, tendo-verificado que as fontes de informação preferenciais são os colegas de equipa com uma média de 4.15, a Internet com 3.99 e as pastas partilhadas com 3,74 que é um valor médio muito próximo ao da Wiki com 3,73.

Tabela nº 22:” Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho”

	Média	Desvio padrão
Colegas de equipa	4,15	0,826
Internet	3,99	0,899
Pastas partilhadas	3,74	1,181
Wiki CMSeixal	3,73	1
Colegas de outras unidades orgânicas	3,22	0,871
Website da C.M. Seixal	3,21	0,945
Livros e outras publicações	3,12	1,029
Documentos em arquivo	2,83	1,017
Colegas fora da C.M. Seixal	2,16	0,807

Constata-se, assim, que os hábitos de “benchmarking” ou de esclarecimento de dúvidas com colegas de outras autarquias é insignificante para estes respondentes, pois o valor médio de respostas foi o mais baixo de todos, sendo assim uma fonte de informação com reduzida expressão, a mesma apreciação também se aplica aos documentos em arquivo, o que de alguma forma evidencia que o que é enviado para arquivo não tem

grande interesse para as atividades do dia-a-dia. Arquiva-se porque é uma obrigatoriedade legal, a que se recorre muito pontualmente.

Comprova-se assim hipótese nº 3, pois o valor médio de respostas em relação ao portal colaborativo evidencia que este não está integrado nas atividades do dia a dia, pelo que não é a fonte principal de informação. Provavelmente quando se conseguir que muita da informação que os colegas de equipa partilham entre si possa ser registada, a organização terá muito a ganhar.

4.4. Caraterização dos benefícios da WikiCMSeixal para a organização

A questão do questionário que solicitava “ordene por ordem de importância os benefícios da Gestão do conhecimento para a CMSeixal, permite testar a hipótese 5, designadamente: “Não são conhecidas vantagens da utilização do portal colaborativo da organização (WikiCMSeixal) como suporte à tomada de decisões eficazes.”

Tabela nº 23: Benefícios da WikiCMSeixal

	Média	Desvio padrão
Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente na CMSeixal	3,65	1,454
Identificação e Otimização dos processos de trabalho	3,28	1,280
Aumento da satisfação dos trabalhadores	2,84	1,429
Redução de custos por se aprender com os erros e sucessos de outros	2,72	1,365
Maior suporte à tomada de decisão	2,53	1,266

Da tabela nº 23 decorre que os benefícios em que a maior média de respostas refere-se ao “maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente” com 3.65, seguindo-se a “identificação e otimização dos processos de trabalho”.

O benefício enunciado na hipótese referente ao contributo da Wiki à tomada de decisões eficientes obtém o valor médio mais baixo de todas as respostas, confirmando-se a hipótese nº 5 e demonstrando-se que o conhecimento existente na Wiki não é considerado relevante para esta situação o que pode indiciar a necessidade de informar melhor sobre os objetivos e o papel deste portal colaborativo na organização.

São ainda de tecer algumas considerações sobre estes resultados, na medida em que a perceção do benefício de um maior e melhor aproveitamento do conhecimento obtém a média de resposta mais elevada, o que coloca a questão para que fim é que esse conhecimento é útil? Se não for para sustentar decisões, para que será? Provavelmente a utilidade da Wiki como suporte ao reaproveitamento do conhecimento para gerar novo conhecimento ainda não está interiorizado nos utilizadores.

Ainda relacionado com a hipótese 5 a autora analisou os resultados dos benefícios da Wiki como suporte à tomada de decisões eficazes em relação ao grupo etário (conforme tabela nº 24)

Tabela nº 24: Benefícios da WikiCMSeixal por grupo etário

Grupo etário	Maior suporte à tomada de decisão
25-34	0,0%
35-44	9,7%
45-54	3,7%
55+	16,7%

Constatando-se que os mais jovens não escolhem esta opção e que 16,7% dos mais velhos a escolhem. Provavelmente esta situação poderá estar relacionada com a relação entre o grupo etário dos respondentes e os cargos que ocupam e inerentemente as decisões que têm de tomar.

4.5 Comparações entre grupos de sujeitos

As hipóteses inicialmente levantadas foram todas testadas. Seguindo-se agora um maior detalhe nos tratamentos estatísticos, para se verificar se as variáveis como género, idade, habilitações literárias (Ensino Secundário versus. Ensino Superior) ou categoria profissional (Assistentes e Técnicos versus Dirigentes e Técnicos Superiores) influenciam na maior ou menor partilha de informação, e no uso da WIKICMSeixal ou ainda na identificação dos benefícios da WIKICMSeixal, por exemplo.

4.5.1 Comparações entre categorias profissionais e partilha de informação

No que concerne à partilha de informação, verifica-se que diferentes categorias profissionais partilham informação de modo diferente. Os técnicos superiores e dirigentes indicam que partilham mais informação com os colegas em reuniões e em relatórios de projeto comparativamente com os assistentes técnicos com $t = 2,51$ e $p < 0,05$ e $t = 2,904$ e $p < 0,01$, respetivamente. São os técnicos superiores e dirigentes que obtêm médias mais elevadas de partilha de informação em reuniões (3.5) e na elaboração de relatórios de projeto com 3.17, conforme tabela nº 25.

Tabela nº 25: Partilha de informação e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Reuniões (Como partilha informação)	Assistentes Técnicos	2,96
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,5
Relatórios de projeto (Como partilha informação)	Assistentes Técnicos	2,47
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,17

Esta situação carece de uma análise e adequação da estratégia de implementação pois é preocupante em termos da preservação da memória organizacional na medida em que a documentação das decisões das reuniões, raramente fica registada pois não existe o hábito de escrever atas de reunião e muito menos de as partilhar, registando as boas

práticas e ou os problemas e as soluções encontradas. O mesmo sucede com os relatórios de projeto que são praticamente inexistentes no que concerne à sua disponibilização à generalidade da organização, não obstante existirem em pastas partilhadas ou, em alguns casos, são dados a conhecer através de e-mails. No entanto os e-mails apenas são guardados durante algum tempo nos computadores pessoais e na maioria dos casos apagados.

Conclui-se não estarem enraizados os hábitos de preservação da informação, decorrente do trabalho diário, para o futuro, pois os meios que se utilizam para comunicar e partilhar conhecimento não são os mais eficazes tendo em vista uma futura utilização por terceiros.

4.5.2 Comparações entre categorias profissionais e obtenção de informação

Obteve-se igualmente relevância estatística entre a obtenção de informação, nos casos das reuniões e conversas informais, e a categoria profissional. Sendo também neste caso os técnicos superiores e dirigentes que obtêm valores superiores tanto na obtenção de informação em reuniões como nas conversas informais (tabela nº 26) comparativamente com os assistentes técnicos, com $t = 3,366$ e $p < 0$, e $t = 4,065$ e $p < 0,001$, respetivamente.

Tabela nº 26: Obtenção de informação e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Reuniões (obtenção informação)	Assistentes Técnicos	2,51
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,09
Conversas informais com colegas (obtenção informação)	Assistentes Técnicos	3,13
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,82

4.5.3 Comparações entre categorias profissionais, consulta e utilização da Wiki

A categoria profissional também influencia o tipo de consulta que se efetua na Wiki, existindo relevância estatística quando esta variável se cruza com as informações de recursos humanos, o meu espaço e a consulta de jornais e revistas. Veja-se que no tipo de consulta efetuada pelos assistentes técnicos estes obtêm sempre uma média mais elevada, em todas as categorias, quando comparada que a dos técnicos superiores e dirigentes. (tabela nº 27), com $t = 1,995$ e $p < 0,05$, $t = 2,384$ e $p < 0,05$ e $t = 3,242$ e $p < 0,01$, respetivamente.

Tabela nº 27: Tipo de informação consultada na Wiki e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Informações de Recursos Humanos	Assistentes Técnicos	3,98
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,65
O meu espaço	Assistentes Técnicos	3,52
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,02
Jornais e Revistas (acesso pelo Ponto de Encontro)	Assistentes Técnicos	2
	Técnicos superiores e Dirigentes	1,5

No contexto da utilização que é efetuada na Wiki obteve-se relevância estatística no cruzamento da variável categoria profissional com a variável criação e edição de páginas, que são as atividades mais colaborativas, especialmente para os técnicos superiores e dirigentes em que as médias são as mais elevadas, 2.12 e 2.45 respetivamente (conforme tabela nº 28), com $t = 3,51$ e $p < 0,001$ e $t = 3,503$ e $p < 0,001$, respetivamente.

Tabela nº 28: Utilização da Wiki e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Editar páginas e/ou notícias (utilização Wiki)	Assistentes Técnicos	1,65
	Técnicos superiores e Dirigentes	2,45
Criar páginas e/ou notícias (utilização Wiki)	Assistentes Técnicos	1,46
	Técnicos superiores e Dirigentes	2,12

Os assistentes técnicos têm uma atitude em relação à Wiki mais passiva, essencialmente de consulta, e os técnicos superiores uma atitude um pouco mais colaborativa, relacionada com a edição e criação de paginas.

4.5.4 Comparações entre categorias profissionais e fontes de informação

Pelos dados abaixo apresentados na tabela nº 29, verifica-se que a categoria profissional também tem relevância estatística na seleção das fontes de informação, designadamente com a Internet, colegas de outras unidades orgânicas e, ainda, com os colegas fora da CMSeixal, não obstante ser a fonte de informação menos relevante na globalidade. Para estas três situações são sempre os técnicos superiores e dirigentes que obtém os valores médios mais elevados comparativamente com os assistentes técnicos: com $t = 3,562$ e $p < 0,001$, $t = 4,244$ e $p < 0,001$ e $t = 3,349$ e $p < 0,001$, respetivamente.

Tabela nº 29: Fontes de informação e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Colegas de outras unidades orgânicas (Fonte informação)	Assistentes Técnicos	2,92

	Técnicos superiores e Dirigentes	3,49
Colegas fora da C.M. Seixal (Fonte informação)	Assistentes Técnicos	1,82
	Técnicos superiores e Dirigentes	2,44
Internet (Fonte informação)	Assistentes Técnicos	3,71
	Técnicos superiores e Dirigentes	4,26

4.5.5 Comparações entre habilitações literárias e consulta da Wiki

No contexto da consulta de informação na Wiki tem relevância estatística a relação entre a consulta de notícias institucionais quando relacionada com as habilitações literárias, pois os respondentes com Ensino Superior obtêm uma média superior comparativamente com os respondentes com o Ensino Secundário (3,11 e 2,67, respetivamente), conforme tabela nº 30, com um $t = 2,013$ e $p < 0,05$.

Tabela nº 30: Tipo de informação consultada na Wiki e habilitações literárias

Estatísticas de grupo		
	Habilitações Literárias	Média
Notícias Institucionais	Ensino Secundário	2,67
	Ensino Superior	3,11

4.5.6 Comparações entre o género e consulta da Wiki

Outra variável que também apresenta significância estatística na consulta de informação é o Género, visível pelos dados da tabela nº 31, onde se verifica serem as mulheres que mais consultam informação na Wiki no que diz respeito a modelos internos (valor médio 4.15), informação de recursos humanos (valor médio de 4.02) e por último a consulta de informações de serviços prestados (média de 3.12): com $t = 2,042$ e $p < 0,05$, $t = 3,65$ e $p < 0,01$ e $t = 3,81$ e $p < 0,001$, respetivamente.

Tabela nº 31: Tipo de informação consultada na Wiki e Género

Estatísticas de grupo		
	Género	Média
Informação de Serviços Prestados (consulta na Wiki)	Masculino	2,67
	Feminino	3,12
Modelos internos (consulta na Wiki)	Masculino	3,37
	Feminino	4,15
Informações de Recursos Humanos (consulta na Wiki)	Masculino	3,37
	Feminino	4,02

4.6 Evolução dos resultados dos diagnósticos ao conhecimento na CMSeixal

Esta análise pretende comparar as respostas aos dois inquéritos realizados à Gestão do Conhecimento na CMSeixal por forma a aferir a evolução ocorrida.

Considerando que o inquérito de 2012 introduziu novas questões, por exemplo relacionadas com os benefícios da gestão do Conhecimento e com a utilização da Wiki, a comparação incidiu apenas sobre as questões de interesse para o estudo constantes nos dois questionários.

O primeiro inquérito ocorreu em 2009 num perspetiva de avaliação da GC e o segundo em 2012 após a implementação de algumas orientações decorrentes dos resultados do primeiro e de já estar em uso e como única plataforma de colaboração e portal do conhecimento a WIKICMSeixal, embora num período de tempo ainda inferior a seis meses. Este último inquérito ocorreu no decurso da elaboração desta dissertação, tendo sido melhorado com a aprendizagem entretanto adquirida pela autora, razão pela qual foram introduzidas novas questões em relação ao inquérito anterior.

Para uma melhor comparação de resultados, atendendo a que no segundo inquérito a escala de resposta não era exatamente igual à do primeiro, optou-se por juntar os resultados das respostas de “Muitas vezes” e “Sempre” (escala diferenciada em 2012).

As temáticas analisadas para os dois períodos são:

- Fontes de informação utilizadas
- Obtenção de informação sobre o que se passa noutras áreas da organização
- Circunstâncias da partilha de informação
- Como se partilha informação do trabalho de cada um

Na questão referente às fontes de informação destacaram-se as situações mais comuns ao dispor dos utilizadores, para que indicassem as suas preferências. No questionário de 2012 introduziram-se os documentos de arquivo, no entanto por esta opção não estar disponível em 2009 não foi introduzida nesta análise comparativa.

Os dados apresentados estão em forma de frequência relativa.

4.6.1 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto às fontes de informação

Da tabela nº 32 constam os dados referentes às fontes de informação preferenciais em função de um número de hipóteses previamente definida e comum aos dois questionários.

Tabela nº 32 - Fontes de Informação

	Data	Muitas vezes/ Sempre	Algumas vezes/ Ocasionalmente	Poucas vezes/ Raramente	Nunca	Não sabe/ Não responde
Website da C.M. Seixal	2009	19,94	39,57	25,77	4,29	10,43
	2012	34,51	41,59	20,35	1,77	1,77
Intranet/Wiki	2009	42,64	34,66	15,03	2,45	5,21
	2012	61,06	25,66	9,73	1,77	1,77
Pastas partilhadas	2009	29,75	27,30	20,25	11,35	11,35
	2012	63,72	20,35	7,08	7,08	1,77
Colegas equipa	2009	61,35	26,38	5,83	2,15	4,29
	2012	81,42	13,27	0,88	1,77	2,65

Colegas noutras equipas	2009	23,01	43,56	17,79	5,83	9,82
	2012	38,05	40,71	15,93	2,65	2,65
Colegas fora da C.M. Seixal	2009	5,52	28,53	30,37	23,62	11,96
	2012	2,65	32,74	39,82	22,12	2,65
Internet	2009	60,74	23,31	7,36	2,45	6,13
	2012	75,22	15,93	6,19	0,88	1,77
Livros e outras publicações	2009	29,14	36,50	20,55	4,60	9,20
	2012	33,63	38,94	18,58	6,19	2,65

Para as respostas de muitas vezes/sempe verifica-se que em praticamente todos os itens ocorreu um aumento, sendo o mais significativo nas pastas partilhadas, seguindo-se aos colegas de equipa e o terceiro aumento mais significativo foi para a Intranet/Wiki. A única fonte que teve decréscimo foi os colegas fora da CMSeixal.

A preferência pelas fontes de informação, nos dois períodos mantiveram-se com exceção do posicionamento das pastas partilhadas que subiu (63, 72%) no posicionamento da preferência em detrimento da Wiki (61,06%), embora com uma diferença pequena.

É interessante verificar que a percentagem de respostas não sabe/não responde, diminuiu significativamente em todas as situações o que pode ser indiciador de uma maior familiaridade com estas questões.

4.6.2 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto à obtenção de informação

Neste subcapítulo comparam-se as respostas à questão da obtenção de informação sobre o que se passa em outras áreas da Câmara.

Tabela nº 33 - Obtenção de Informação

	Data	Muitas vezes/Sempre	Algumas vezes/Ocasionalmente	Poucas vezes/Raramente	Nunca	Não respondeu
Reuniões	2009	15,34	26,99	25,77	8,90	23,01
	2012	23,01	38,94	22,12	8,85	7,08
Informações Internas	2009	25,77	41,41	19,63	1,23	11,96
	2012	31,86	39,82	14,16	7,08	7,08
Website	2009	20,25	39,88	19,94	3,07	16,87
	2012	37,17	40,71	13,27	3,54	5,31
Intranet/Wiki	2009	30,06	43,25	15,64	2,76	8,28
	2012	51,33	33,63	6,19	3,54	5,31
Conversas informais com colegas	2009	35,58	37,12	15,03	1,53	10,74
	2012	55,75	27,43	8,85	3,54	4,42
Boletim Municipal	2009	32,52	42,02	15,03	2,45	7,98
	2012	44,25	37,17	12,39	3,54	2,65
Imprensa	2009	5,52	25,46	30,98	9,82	28,22
	2012	16,81	25,66	36,28	11,50	9,73

Da análise da tabela nº33 verifica-se que se mantém como preferência as conversas informais com os colegas (55,75%), no entanto a preferência pela Wiki (51,33%) passou para segundo lugar em detrimento do Boletim Municipal que registou 44,25% das preferências. O maior aumento ocorreu na intranet/Wiki, com um diferencial do ano 2009 para 2012 de 21,27%, seguido das conversas informais com os colegas de 20,17%. Esta evolução no recurso à Wiki para obter informação do que se passa noutras áreas da organização é importante para o desenvolvimento do caminho traçado especialmente no sentido de evitar duplicação de trabalhos.

Para todas as situações se verifica um aumento nas respostas de muitas vezes/sempre o que pode indiciar uma maior apetência para saber o que se passa em outras áreas da organização. As reuniões de trabalho que são um ambiente formal para assuntos de trabalho ficam nos últimos lugares. A menor subida registada ocorreu nas informações

internas pois, normalmente, atingem um número mais reduzido de intervenientes e a sua utilidade em termos de memória organizacional é muito restrita.

4.6.3 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto às circunstâncias e meio da partilha de informação

A análise sobre as circunstâncias da partilha de informação, pretende avaliar a evolução do grau de espontaneidade dos utilizadores face à disponibilização para terceiros da sua informação e do seu conhecimento, conforme visível na tabela nº 34.

Tabela nº 34 - Circunstâncias da partilha de Informação

	Data	Muitas vezes/ Sempre	Algumas vezes/ Ocasionalmente	Poucas vezes/ Raramente	Nunca	Não respondeu
Em resposta a questões colocadas	2009	58,28	30,98	3,99	0,92	5,83
	2012	84,96	11,50	0,00	0,88	2,65
Espontaneamente quando considero haver algo que possa interessar a colegas	2009	49,39	37,12	7,67	1,84	3,99
	2012	77,88	17,70	2,65	0,88	0,88
Espontaneamente quando termino uma atividade/projeto importante	2009	30,67	38,34	13,50	4,60	12,88
	2012	51,33	38,05	5,31	1,77	3,54

Constata-se que em todas as situações se verificou um aumento significativo das respostas de muitas vezes/sempre, em que o maior diferencial ocorre na espontaneidade da partilha quando se considera haver algo que possa interessar aos colegas, com 28,49%.

Seguindo-se a resposta a questões colocadas com 26,68% de crescimento e em ultimo a espontaneidade em partilhar quando que se termina um atividade ou um projeto, que registou apenas 20,66% de incremento.

Não é no entanto de desprezar a tendência que se verifica, para este caso, da manutenção da percentagem de respostas de algumas vezes/ocasionalmente em 38%, contrariamente à das outras duas situações que decresceram de forma significativa. Considerando esta situação optou-se também por agregar as respostas de algumas vezes/ocasionalmente, conforme tabela nº 35.

Tabela nº 35 - Agregação de respostas para circunstâncias da partilha de Informação

	Data	Agregação de respostas
Em resposta a questões colocadas	2009	89,26
	2012	96,46
Espontaneamente quando considero haver algo que possa interessar a colegas	2009	86,51
	2012	95,58
Espontaneamente quando termino uma atividade/projeto importante	2009	69,01
	2012	89,38

Tendo-se obtido o maior diferencial de crescimento claramente para a terceira opção com 20,37% de crescimento, seguindo-se a segunda opção com 9,07% e a resposta a questões colocadas apenas com 7,2%. Esta situação evidencia que o trabalho desenvolvido no sentido da sensibilização à espontaneidade da partilha está no bom caminho e começa a ser tendencialmente evidente.

A tabela nº 36 traduz as diferenças, verificadas nos dois períodos em análise face ao meio preferencial para partilha de informação.

Tabela nº 36 - Como é efetuada a partilha de Informação

	Data	Muitas vezes/Sempre	Algumas vezes/Ocasionalmente	Poucas vezes/Raramente	Nunca	Não respondeu
E-mail	2009	41,41	31,90	12,27	3,37	11,04
	2012	67,26	19,47	7,96	1,77	3,54
Relatório de Projeto	2009	17,79	23,62	20,25	15,34	23,01
	2012	28,32	28,32	16,81	16,81	9,73
Informações Internas	2009	25,77	28,83	19,33	9,82	16,26
	2012	32,74	30,09	15,93	12,39	8,85
Reuniões	2009	27,61	27,61	16,56	10,74	17,48
	2012	40,71	30,09	15,04	7,08	7,08
Intranet/WIKI CMSeixal	2009	5,52	12,58	18,40	33,13	30,37
	2012	20,35	14,16	29,20	26,55	9,73

Da análise, verifica-se que em todas as situações ocorreu um aumento nas respostas de Muitas vezes/sempre, sendo o maior crescimento, indiscutivelmente para o e-mail que já detinha o valor mais elevado em 2009 de 41,41% e passou a registar 67,26%

A Wiki embora tenha ficado em ultimo lugar na preferência dos respondentes com 20,4% das respostas de muitas vezes/sempre, registou o segundo maior crescimento de um período para outro com 14,83%, o que mais uma vez denota um alterar, ainda que ténue, da importância desta plataforma na preservação do conhecimento organizacional.

4.6.4 Dificuldades de utilização da Wiki

No último diagnóstico foi introduzida uma nova questão, razão pela qual não se efetua análise comparativa, mas que será de utilidade manter e avaliar em questionários seguintes. Esta questão prende-se com as dificuldades de utilização da Wiki, designadamente: “Das dificuldades de utilização da Wiki como suporte à partilha de conhecimento, seleccione apenas as que se aplicam ao seu caso.”

Tabela nº 37 - Dificuldades de utilização da Wiki

Designação	Frequência relativa
Não consigo identificar o conhecimento que é importante para a CMSeixal	15,0
Falta de tempo para partilhar a informação com os outros	47,8
Falta de recursos humanos na equipa	16,8
Não sei como utilizar a Wiki	10,6
Não tenho nada relevante para partilhar	20,4
Outras	2,7

Tendo-se apurado que as maiores dificuldades não são a nível da utilização em si da plataforma (tabela nº 37), ou da falta de formação, mas sim relacionam-se com a disponibilidade de tempo, o que também foi referido no estudo de Lopes (2011) e Neves (2011), e ainda o facto de fazerem um julgamento prévio ao interesse da sua informação e do seu conhecimento. Estas duas situações obtiveram 47,8% e 20,4% das respostas.

Também de destacar é o facto de alguns considerarem que não conseguem identificar o conhecimento que é crítico e relevante para a Câmara, atingindo ainda 15% das respostas.

Pelo que é de atender à sensibilização para a partilha de conhecimento no decurso da atividade diária, por forma a não exigir acréscimos de tempo.

4.7 Apresentação e análise do resultado das entrevistas

Neste capítulo faz-se a síntese da caracterização das organizações entrevistadas, e das principais práticas e estratégias existentes em cada organização. Considerando a existência de um guião de entrevistas conforme anexo nº2, a estruturação dos resultados é apresentada em função dos grandes temas existentes nesse guião: caracterização, responsabilidade pela GC, implementação, tecnologia, estratégia de comunicação, envolvimento e participação dos trabalhadores e por último monitorização e avaliação.

As entrevistas decorreram entre o mês de Dezembro de 2012 e Janeiro de 2013 a cinco responsáveis de áreas técnicas relacionadas com a gestão do conhecimento nas organizações onde desenvolvem a sua atividade. A seleção dos especialistas para a realização das entrevistas, recaiu no facto de trabalharem em organizações com práticas

que se consideraram poder ter interesse de aplicação na CMSeixal. As entrevistas realizaram-se a três organizações públicas e duas privadas.

Apenas uma das organizações tem menos de 250 trabalhadores, o que embora sendo uma realidade muito diferente da CMSeixal considerou-se que as práticas desenvolvidas eram interessantes pelo que se manteve o interesse em efetuar a entrevista.

Como havia sido informado aos entrevistados a publicação dos dados seria anónima pelo que não haverá referência ao nome do entrevistado nem da empresa/entidade.

4.7.1 Caraterização das organizações entrevistadas

Duas organizações são da administração local, uma empresa pública, uma outra do setor bancário e a organização de menor dimensão opera na área das tecnologias de informação. Os entrevistados exercem funções de chefia ou direção em equipas com dimensões variáveis.

4.7.2 A GC nas organizações entrevistadas quanto à responsabilidade

Todos os entrevistados foram unânimes em considerar fundamental e até relevante a existência de um responsável pela gestão do conhecimento, embora nas organizações do setor privado essa função não esteja definida e as competências associadas estão dispersas por várias áreas.

Independentemente do tipo de organização todos consideraram também como importante a existência de uma equipa de gestão do conhecimento próxima da administração, com autonomia de decisão e até financeira, e com forte orientação estratégica, ficando à sua responsabilidade a identificação dos processos críticos para a organização e o desenvolvimento das atividades de gestão do conhecimento associados a esses processos.

Salienta-se a resposta de uma das organizações que refere que “A unidade de gestão do conhecimento e o seu responsável devem ser capazes de criar um ambiente organizacional colaborativo, onde se inserem os processos da empresa ou da organização, que são críticos, sendo que é fundamental que esse ambiente facilite a criação e a troca da informação e do conhecimento. É muito importante que esta equipa

consiga transformar o sistema de informação da empresa e do amontoado de dados não estruturados em conhecimento útil à gestão e à organização no seu todo. Deverão contribuir fortemente para uma recolha e disponibilização estruturada da informação”

4.7.3 A GC nas organizações entrevistadas quanto à implementação

Nas organizações privadas que contribuíram para este estudo verifica-se uma preocupação em conhecer os seus processos de negócio, fazer o seu mapeamento, com identificação de fluxos, suas atividades e intervenientes. Nas duas organizações existe uma semelhança na abordagem às competências individuais. Existem um tipo de blogs individuais alimentados pelos trabalhadores em que cada um coloca os projetos em que tem trabalhado e as competências que adquiriu assim como outras competências que tem desenvolvido ao longo da sua vida e áreas de interesse.

As organizações públicas estão mais focadas em documentar os resultados dos trabalhos desenvolvidos, nas sugestões de melhoria, e na divulgação dos processos e procedimentos internos. Existe uma preocupação mais evidente na organização interna e em alguns casos são notórios alguma preocupação com a motivação individual face à preservação da memória organizacional, no entanto não ficou evidente a existência de uma estratégia para o desenvolvimento e para a divulgação dos saberes individuais.

Todas as organizações dão grande importância ao papel da liderança. Não só para afetação de recursos financeiros, mas também para promover uma cultura de cooperação e de motivação para as práticas de gestão do conhecimento e afirmação da necessidade de implementar um conhecimento partilhado que concorre para práticas eficientes de gestão.

4.7.4 A GC nas organizações entrevistadas quanto à tecnologia

As duas empresas privadas consideraram a tecnologia imprescindível, pois a suas atividades são altamente dependentes desta, enquanto que no setor público a tecnologia foi considerada fundamental.

Para uma organização privada a resposta à importância da tecnologia foi: “É imprescindível. Existem áreas de negócio críticas e de informação de clientes que tem

de ser facilmente acessada por todos e tem de estar sempre atualizada. Por outro lado, o conhecimento do mercado e de novas soluções tecnológicas também é crítico, pelo que temos de ter mecanismos de indexação de informação que nos permitam cruzar informação e incorporar essa informação crítica no nosso dia-a-dia.”

No caso de uma organização pública a resposta foi: “É claramente um facilitador, pois a diversidade de conteúdos, de informação, dados, documentos vários, é tão grande que nos estávamos a perder e a afogar em papel. Pelo que a tecnologia, quando bem direcionada, tem-nos ajudado a organizar. Os mecanismos simples de busca de conteúdos são agora uma peça fundamental no nosso dia-a-dia. No entanto, tivemos de fazer uma estruturação prévia do que pretendíamos, por forma a avaliar as diferentes soluções de mercado e a adequar às nossas necessidades. Penso que nos dias de hoje não é possível fazer gestão do conhecimento sem o suporte tecnológico adequado, sob pena de perdermos muito tempo. E até na administração público tempo é dinheiro, especialmente para o cidadão. A tecnologia usada deverá ser robusta e ser confiável, por forma a que as pesquisas devolvam os resultados rapidamente e de forma a que o utilizador não tenha de navegar em páginas sucessivas”.

4.7.5 A GC nas organizações entrevistadas quanto estratégia de comunicação

Em todas as organizações ficou evidente não existir, ainda, uma estratégia definida para a gestão do conhecimento o que se traduz em alguma dificuldade em comunicar a sua importância, não obstante todos considerarem ser uma necessidade. O setor privado delega essa função em áreas de negócio específicas, designadamente as áreas de comunicação e marketing. Veja-se a resposta de um entrevistado de uma empresa privada “Tudo passa pela direção de comunicação, seja a nível externo mas também interno. Está tudo associado à comunicação de objetivos e análise de resultados. Normalmente as estratégias de comunicação desta empresa não se restringem à chamada comunicação descendente, aquela que vai da administração (via direção de comunicação) para os empregados, mas inclui, também, a comunicação horizontal entre os segmentos do público interno e a comunicação ascendente que estabelece o feedback e instaura uma efetiva comunicação. Muitas vezes as reuniões de direção têm o propósito de aferir este feedback”

4.7.6 A GC nas organizações entrevistadas quanto ao envolvimento e participação dos trabalhadores

Nas organizações públicas verificam-se algumas preocupações com o incentivo à motivação para a participação com uma componente de premiar e de atribuição de brindes, ou seja uma motivação exógena, o que não acontece no setor privado que está essencialmente focado em atingir objetivos e em ter um bom ambiente organizacional, que considera ser suficiente para os dias de hoje.

Destaca-se a resposta de um entrevistado de uma organização do setor público: “Não existe uma estratégia de motivação delineada. Temos algumas normas associadas à gestão de projetos e orientações genéricas sobre atualização de dados. Mas poder-se-iam fazer coisas do género de premiar através de brindes ou bónus algumas situações. Por exemplo através de formação para os colaboradores com maior número de contribuições para resolução de problemas devidamente documentados nas lições aprendidas.”

4.7.7 A GC nas organizações entrevistadas quanto à monitorização e avaliação

No setor privado a monitorização ao sistema assenta essencialmente nos resultados de execução, nos objetivos, na relação de problemas e com a satisfação dos clientes, conforme transparece da resposta “Toda a monitorização ronda em torno dos objetivos, do orçamento, dos investimentos, do grau de execução dos projetos.”

No setor público existe um foco muito maior em relação aos conteúdos publicados nas intranets e à dinâmica da própria intranet, o que é consentâneo com as preocupações já evidenciadas de organização interna.

Todos os entrevistados são de opinião de que os resultados das avaliações devem ser comunicados, sendo que a periodicidade é variável.

PARTE V

Propostas de intervenção e conclusões

Neste capítulo e decorrente do cumprimento do objetivo operacional nº1 “efetuar um diagnóstico à gestão do conhecimento na CMSeixal” e de toda a aprendizagem efetuada com a revisão da literatura a autora pretende identificar as boas práticas implementadas na organização em estudo e que possam ser replicados noutras organizações, fazendo a ligação com boas práticas recomendadas por outro autores, assim como propor atividades para colmatar as deficiências da GC na CMSeixal.

Assim, serão apresentadas nesta parte do estudo as propostas de intervenção, que se relacionam com o objetivo operacional nº 2 “Identificação de projetos ou atividades a implementar para a promoção da gestão do conhecimento na CMSeixal através da participação e colaboração dos trabalhadores,” e se materializam na identificação das práticas realizadas na CMSeixal, nas ações de melhoria e em propostas de atividades a implementar, algumas inspiradas nas praticas apreendidas na sequencia da realização das entrevistas.

Em consonância com o enunciado no objetivo operacional nº 3 “Aferir a importância da monitorização e governança no contexto autárquico”; é apresentada a pertinência da criação de uma estrutura de governação e monitorização da gestão do conhecimento.

E, por último, de acordo com o expresso no objetivo operacional nº 4 “Identificar as fases de implementação de um modelo de GC a aplicar na CMSeixal e noutras organizações da administração local; “, a autora apresenta o modelo que considera adequado para implementar a gestão do conhecimento em organizações com estas competências, constituído por cinco fases e inspirado também no trabalho desenvolvido por Batista (2012, 88) com o objetivo de definir um modelo de implementação da gestão do conhecimento para a administração pública brasileira baseado em quatro etapas refere: “Do diagnóstico à implementação, o PGC desdobra-se em quatro etapas: “Diagnosticar, Planejar, Desenvolver, Implementar.”.

O mesmo autor na obra de 2012 “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira”, efetuou uma análise de vários modelos de

implementação de gestão do conhecimento no setor privado e público, tendo concluído que:

- “os modelos de GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público e que é necessário construir um modelo genérico, holístico e específico de GC adequado à administração pública brasileira” (p. 52).
- “Primeiro componente e ponto de partida do modelo são os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Os objetivos estratégicos, estratégias e metas mostram as lacunas de conhecimento a serem eliminadas para que esses objetivos sejam alcançados. Assim, é fundamental assegurar o alinhamento da visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização com a visão, missão e estratégia da GC para assegurar a utilização da GC para alcançar os resultados organizacionais“ (p. 54)

5.1. Propostas de intervenção

5.1.1. Práticas realizadas

Avaliando a consolidação do conhecimento em relação às práticas existentes na CMSeixal conclui-se que a estratégia de implementação da gestão do conhecimento seguiu um modelo que será facilmente replicável noutras organizações similares e que na globalidade está em consonância com as práticas e as recomendações de vários autores.

Decorrente da aprendizagem efetuada o longo da revisão da literatura, decidiu-se evidenciar as práticas e as recomendações que a autora considera serem mais relevantes para a implementação de GC em organizações da administração pública local referindo, em simultâneo, a situação existente e aplicada na CMSeixal.

Assim, pela visualização da tabela nº 38 evidenciam-se algumas das recomendações da auditoria à gestão do conhecimento, constantes no relatório de 2010 e referem-se as atividades efetuadas na CMSeixal.

Tabela nº 38 - Recomendações de GC e práticas na CMSeixal

Recomendação (auditoria CMSeixal 2010)	Pratica desenvolvida na CMSeixal
Criar novos hábitos de interacção online, mudando-os das caixas de correio electrónico para áreas partilhadas, como a intranet e/ou uma plataforma de colaboração.	Criou-se uma plataforma de colaboração, e induziram-se novos hábitos de interacção on-line. A preocupação em partilhar e preservar conhecimento é mais evidente, no entanto os hábitos de utilização de e-mail não foram alterados como se pretendia.
“Limpar e eliminar as pastas partilhadas, oferecendo aos funcionários alternativas para armazenamento e troca de ficheiros. Esta alternativa deve preferencialmente assentar na intranet e/ou plataforma de colaboração online. Com esta mudança conseguir-se-á um mais fácil acesso à informação, um aumento da produtividade e uma redução de erros causados pela existência de várias versões de um mesmo documento.”	A eliminação das pastas partilhadas não foi conseguida em pleno, com a alternativa criada. Na Wiki estão muitos documentos partilhados, cujo acesso efetivamente está facilitado, assim como todos os modelos que circulam na câmara estão apenas na Wiki, controlando-se assim o versionamento dos mesmos, no entanto ainda existe muito por fazer até se reduzir substancialmente a importância dada às pastas partilhadas. A crescente apetência em preservar e partilhar conhecimento não ocorreu todo no sentido da utilização da plataforma colaborativa, muito desse conhecimento, não estruturado, transferiu-se para as pastas partilhadas.
“Rever o conteúdo da intranet, garantindo acesso à informação actualmente disponível e considerando conteúdo adicional que atraia a atenção dos funcionários e cujo acesso fique facilitado.”	A Intranet, que estava estática com pouco dinamismo, foi substituída pela Wiki, que para além de facilitar o acesso à informação, induziu também a uma responsabilização pela atualização de conteúdos.
“Reduzir o tempo necessário ao acesso a detalhes de projectos antigos e a passos de novos processos.”	Com a construção da memória organizacional a pouco e pouco vai-se facilitando o acesso a detalhes dos projetos antigos, no entanto falta chegar aos passos de novos projetos através de orientações direcionadas para tal.
“Criar na intranet espaços óbvios para partilha de conhecimento e informação com colegas. Essa partilha deve poder ser feita com o mínimo de entraves processuais e técnicos (por exemplo, evitar a moderação de intervenções) para que mais funcionários contribuam activamente.”	A infraestrutura criada permite e induz a essa abordagem, assim como algumas orientações de partilha de conhecimento induzem a práticas informais de partilha de opiniões.
“Legitimar as conversas informais (em torno de assuntos de trabalho) através de atitudes e da criação de espaços adequados (online e offline). Isto aumentará o volume e a qualidade de conhecimento partilhado, já que, por exemplo, dificilmente os erros serão partilhados pelos canais	Ainda não implementado de forma assumida. Existem situações pontuais nesse sentido, mas não decorrem de uma estratégia orientada para tal.

formais de comunicação e partilha da organização.”	
----------------------------------------------------	--

Desta tabela decorre que existem algumas recomendações cuja implementação ainda não tem resultados práticos significativos, designadamente no que concerne ao “aproveitamento” das conversas informais sobre assuntos de trabalho. E, ainda noutro aspeto muito preocupante relacionado com a necessidade de eliminar ou reduzir substancialmente os conteúdos existentes nas pastas partilhadas e transferi-los para a Wiki de forma estruturada para que possam ser partilhados por outros e fazer parte da memória organizacional da CMSeixal.

Ainda no contexto da aprendizagem efetuada pela autora e tendo por base os princípios, referidos por Teixeira Filho (2000, 25-26), a serem observados na implantação da GC nas organizações, optou-se por fazer também a comparação com as práticas desenvolvidas na CMSeixal, conforme tabela nº 39.

Tabela nº 39 - Princípios de GC e práticas seguidas na CMSeixal

Princípio Teixeira Filho	Prática desenvolvida na CMSeixal
“Comprometimento da Alta Direção da Empresa”	A Administração da Câmara tem tido um papel facilitador e de estímulo, criando as condições organizacionais para a implementação da GC.
“Balanceamento da Estratégia Pessoas versus Tecnologia: A estratégia de implantação deve buscar o equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas (tácito e explícito) e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações;”	Conseguido na CMSeixal, na medida em que foi comunicado e divulgado pela responsável máxima da administração que tutela a GC a importância dada aos saberes individuais e à valorização que a administração da Câmara tem feito pelos trabalhadores, em simultâneo com a escolha de uma tecnologia de suporte de fácil utilização, atual, e que garante o armazenamento o acesso e a comunicação organizacional.
“Balanceamento do Processo Pesquisa versus Análise: No estabelecimento do processo de gestão do conhecimento, deve-se dar igual ênfase à pesquisa/coleta de informações e à sua	Esta prática não existe na CMSeixal

análise/contextualização.”	
<p>“ Formação de Redes de Cooperação, Fóruns, Grupos de Apoio e Comitês: Tanto para a orientação estratégica, quanto para coleta e análise de informações é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento significativo dos temas e das áreas para as quais o processo de Gestão do Conhecimento estará direcionado. É através dessa rede que se irá agregar “inteligência” ao processo. Essa rede pode ser interna e/ou externa à empresa, envolvendo as diferentes equipes, bem como parceiros, clientes e fornecedores;”</p>	<p>Criou-se um “sponsor” para os diferentes conteúdos. Cada estrutura orgânica tem um (ou mais) responsável indicado para criar e atualizar conteúdos em função dos temas em causa, no entanto não está definida nenhuma rede de cooperação e os fóruns não são utilizados</p>
<p>“Tecnologia de Suporte ao Processo: Dado o volume de informações e a multiplicidade das fontes, é fundamental a identificação e uso adequados de tecnologia em suporte ao processo de gestão do conhecimento. Falta de recursos e ferramentas, bem como sua aplicação inadequada, podem comprometer e até inviabilizar o resultado final do projeto.”</p>	<p>A tecnologia Wiki permite gerir um grande volume de dados de diversas fontes, de forma fácil, pois suporta-se num excelente motor de busca que permite que não se tenha de navegar em nenhuma estrutura de informação. A pesquisa por palavras-chave é muito intuitiva.</p>
<p>“Estrutura Organizacional Adequada: A equipe responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento na empresa deve estar adequadamente estruturada e posicionada na organização. “</p>	<p>Foi criada uma estrutura autónoma, a nível da direção com orçamento próprio.</p>
<p>“Orientação Estratégica: A orientação estratégica sobre os temas de interesse para o processo de Gestão do Conhecimento é fundamental para resultados úteis, factíveis e atualizados. Uma falta de orientação e/ou uma definição inadequada de temas podem comprometer a qualidade e utilidade dos resultados finais;”</p>	<p>Existia uma estratégia inicial e importa refletir, após o segundo momento de inquérito à GC, sobre os reajustamentos a efetuar.</p>
<p>“ Qualidade das Fontes de Informação: A escolha adequada de fontes de informação e seu</p>	<p>Não está a ser efetuada avaliação da qualidade das fontes de informação, mas existe o cuidado da</p>

<p>acompanhamento sistemático é crucial para a qualidade e confiabilidade dos resultados do processo de Gestão do Conhecimento;”</p>	<p>validação de conteúdos institucionais, muitas vezes a nível da administração, o que garante a sua fiabilidade. Para os restantes conteúdos não se quer moderação na medida em que não se quer criar constrangimentos à partilha.</p>
<p>“Indicadores de Performance: O processo deverá ser gerido e monitorado por indicadores de desempenho que reflitam a sua eficiência e eficácia. A definição desses indicadores deverá ser uma orientação estratégica para o processo e sua medição deverá ser reportada periodicamente, dentro de um contexto de avaliação, para a direção da empresa;”</p>	<p>É realizada uma monitorização, mas não é efetuada uma comunicação periódica dos resultados. Está permanentemente disponível para todos a consulta à visualização dos espaços disponíveis. Os indicadores poderão ser mais e melhor trabalhados em função de objetivos a definir.</p>
<p>“Conexão com a Comunidade de Usuários: A equipe de Gestão do Conhecimento deverá estar em permanente contato com a comunidade de clientes e usuários do processo, monitorando suas expectativas e satisfação com os resultados. Esse contato será o feedback fundamental para monitoração e melhoria no processo global;”</p>	<p>Esta prática não existe na CMSeixal</p>
<p>“Perfil Profissional da Equipe: A formação de equipe com perfil profissional adequado – seja por treinamento, contratação ou terceirização – é crucial para a implantação bem sucedida do processo de Gestão do Conhecimento na empresa;”</p>	<p>Inicialmente contratou-se uma especialista para fazer a Auditoria e apoiar a definição da estratégia de implementação de GC. Posteriormente os técnicos da equipa afetos à GC têm acompanhado as boas práticas que se desenvolvem no país e participado em muitos eventos sobre o Tema. A atual responsável pela equipa de GC está a realizar esta dissertação de Mestrado.</p>
<p>“Segurança de Informações: A questão de segurança de informações, quanto a perdas e violações intencionais ou não, é fundamental para o funcionamento adequado do processo de Gestão do Conhecimento e deverá ser objeto de políticas e procedimentos específicos;”</p>	<p>Em termos gerais está garantida através da inserção na política de segurança de informação da Autarquia. Em termos mais específicos em qualquer momento é recuperável um documento ou qualquer situação que se tenha eliminado. Apenas os Administradores conseguem apagar definitivamente conteúdos</p>

Da análise da comparação entre os princípios orientadores que Teixeira Filho recomenda e as práticas desenvolvidas na CMSeixal decorre que a administração da Câmara tem tido um papel muito importante e de grande impulso a implementação da GC através da criação das condições necessárias.

Contudo, torna-se necessário o desenvolvimento de práticas relacionadas com a relação entre a recolha de informação e a sua aplicação (análise e contextualização) e transformação em conhecimento aplicada ao suporte à tomada de decisão.

É ainda necessário que na CMSeixal a equipa do GCIQ afeta à gestão do conhecimento esteja em permanente contato com os principais utilizadores da Wiki, monitorizando os seus resultados face às suas expectativas e satisfação. Esta relação será fundamental para poder realizar melhorias no processo global de gestão do conhecimento.

Atendendo às práticas já desenvolvidas nesta organização e considerando os resultados do segundo inquérito de avaliação à gestão do conhecimento, conclui-se que em todos os fatores críticos de sucesso existem ações de melhoria a desenvolver, não obstante o grau de maturidade já ser relevante.

Os fatores humanos e de tecnologia são os que têm tido práticas mais desenvolvidas nesta organização; enquanto os fatores relacionados com a organização (processo) e os processos de gestão (objetivos e monitorização) carecem de ser alvo de atividades mais focadas.

Assim, como refere Pina (2010, 3), “na organização não é considerada a conjugação de pessoas, processos e tecnologia na Gestão do Conhecimento Organizacional como forma de criação de benefícios para o negócio. A organização não aproveita o conhecimento aí existente para obter mais valia para o negócio.”, também na CMSeixal o conhecimento produzido não é utilizado para a tomada de decisões, conforme se verificou não ser considerado um benefício relevante neste âmbito.

Verifica-se que continua a existir uma forte departamentalização do conhecimento, pois é crescente a utilização das pastas partilhadas por elementos de uma mesma unidade orgânica. O que significa que o conhecimento é partilhado apenas no seio da unidade orgânica que o produz e pouco mais.

Não está assumido na organização que tudo o que se faz, independentemente de quem o faz, importa a todos. As questões da partilha estão muito associadas ao que se considera ser do interesse geral ou não (veja-se a confirmação da hipótese nº 2 através das conclusões das questões relacionadas com as circunstâncias da partilha de informação). O que na verdade não é correto porque a partilha de conhecimento não deve estar dependente de uma opinião pessoal sobre o interesse para o coletivo.

O mesmo se aplica à utilização massiva dos e-mails, cujo conteúdo não fica documentado e dificilmente fará parte de uma memória organizacional pois fica guardado em alguns arquivos locais que ao longo do tempo se vão eliminando.

5.1.2. Ações de melhoria e atividades a implementar

As atividades ou projetos a desenvolver para colmatar as deficiências evidenciadas nas ações de melhoria não se esgotam nas propostas apresentadas na

Tabela nº . Estas são alguns exemplos que poderão ser desenvolvidos sem encargos financeiros.

Como reflexão no tocante a ações de melhoria importa salientar que o modelo de gestão do conhecimento, assente na WikiCMSeixal, deve ser o mais abrangente possível refletindo todos os processos da organização e ser imprescindível à tomada de decisões. Por outro lado, importa também que não se confunda a gestão do conhecimento apenas com a plataforma tecnológica Wiki e a informação que dela consta. Pois as pessoas serão sempre o fator crítico de sucesso mais determinante para a gestão do conhecimento. Nesta fase na CMSeixal em que se começa a pretender a produção de novo conhecimento, importa também balancear o foco nas pessoas com os processos organizacionais, redefinir a estratégia sobre os temas de interesse para a nova era da gestão do conhecimento, apostar na qualidade das fontes de informação por forma a credibilizar fortemente os conteúdos colocados pelas pessoas e, apostar numa nova estratégia de comunicação dos objetivos e benefícios da Wiki pois a que foi desenvolvida não consolidou essa informação.

Não obstante a CMSeixal ter conseguido implementar grande parte das recomendações constantes no relatório de auditoria ao conhecimento (2010), e ter seguido um modelo de implementação e boas práticas de GC recomendadas por outros autores, e ainda ter


obtido excelentes resultados com as práticas implementadas, decorre da avaliação do segundo inquérito de GC que ainda existe um caminho por fazer. Razão pela qual são propostas algumas atividades e projetos que visam combater algumas práticas menos próprias de GC ainda vigentes e dar continuidade à estratégia delineada. Algumas atividades propostas decorrem da adaptação de boas práticas que se verificaram ocorrer nas organizações entrevistadas, nomeadamente no que se refere à comunicação sobre a promoção da importância do conhecimento para as organizações.

Tabela nº 40 - Ações de melhoria a atividades propostas

Ação de Melhoria	Atividade ou projeto
<p>Alterar os hábitos de interação on-line baseados essencialmente no e-mail (que ainda são evidentes não obstante a recomendação do relatório de auditoria- 2010), e incentivar a utilização da wiki como meio relevante para a partilha de informação (contrariando o disposto na hipótese 1)</p> <p>Isto porque o e-mail deverá ser entendido como um meio privilegiado de partilha de informação rápida e ágil, mas que não deverá ser utilizado para gerir, por exemplo, informação relativa a projetos.</p>	<p>Deve reforçar-se o papel da Wiki no suporte a projetos, como é exemplo, a sua utilização para os projetos inter-unidades orgânicas.</p> <p>Paralelamente deve desenvolver-se uma prática de elaboração de atas de reunião na Wiki que permita registar e difundir as discussões, expressões de pontos de vista e gestão de tarefas. Poderá ainda ser utilizada de forma massiva as notificações da Wiki para alertar sobre conteúdos, notícias, tarefas partilhadas, etc. Estas notificações materializam-se através da partilha de paginas, em que sem se sair da plataforma Wiki se envia um e-mail com a indicação de que se está a partilhar algo. O utilizador que recebe o e-mail tem de entrar na Wiki (pelo link que lhe é enviado). Conseguindo-se assim que o conteúdo do e-mail fique registado para futuras utilizações.</p>
<p>Implementar uma política de desativação das pastas partilhadas, transitando esse conhecimento para a Wiki (ainda decorrente das recomendações do relatório de auditoria - 2010).</p>	<p>A equipa de GC deverá promover “workshops” de esclarecimento sobre as vantagens de transitar a informação, especialmente a que se recorre muita frequência, para a Wiki. Juntamente com a equipa de informática deverão definir-se regras sobre o tipo de informação que vai para a Wiki e a que vai para o servidor de partilha.</p>
<p>Legitimar as conversas informais (em torno de assuntos de trabalho) através de atitudes e da criação de espaços adequados (online e offline). Isto aumentará o volume e a qualidade de conhecimento partilhado, já que, por exemplo, dificilmente os erros serão partilhados pelos canais formais de comunicação e partilha da organização</p>	<p>Promover na Wiki uma área dedicada à Inovação com fóruns abertos para promoção de brainstorming de ideias sobre vários temas.</p> <p>Incentivar a criação de conteúdos no ponto de encontro, nomeadamente através do alargamento do nível de permissões para que a totalidade dos funcionários possam adicionar “posts no blog” deste espaço e assim serem desenvolvidas fomentadas</p>

(relatório de auditoria - 2010).	interações “informais”.
Documentar as reuniões e as reflexões desenvolvidas no decurso das mesmas. Particularmente relevante porque denota-se o sentimento de que as pessoas partilham mais nas reuniões do que aquilo que obtém.	Todas as reuniões deverão ter uma ata de conclusões ou um documento sobre os assuntos debatidos e as conclusões do mesmo. Estes documentos deverão ser sempre partilhados em função do seu grau de confidencialidade.
Desenvolver uma cultura de espontaneidade da partilha de informação, sem prévio juízo de valor sobre a utilidade que a mesma possa ter. Particularmente relevante face às conclusões do inquérito sobre a espontaneidade , relacionados com a hipótese nº 2 .	Promover na Wiki uma área dedicada à Inovação com fóruns abertos para promoção de brainstorming de ideias sobre vários temas.
Incentivar hábitos de partilha espontânea de informação quando os utilizadores terminam atividades e projetos, relatórios individuais, sem fazer avaliação prévia da pertinência dessa informação para o coletivo.	Divulgar a necessidade e utilidade da atualização das áreas pessoais em que cada um poderá sempre indicar o que acabou de fazer, mesmo que seja apenas o tema. Essa informação poderá fazer parte do relatório de atividades mensal que obrigatoriamente tem de ser apresentado por todos, à Câmara. E, em simultâneo criar um modelo de relatório que possibilite um maior detalhe do que o do relatório que é enviado a reunião de Câmara, no qual os trabalhadores registam as suas informações.
A estratégia de gestão do conhecimento não deve requerer disponibilidade adicional por parte dos trabalhadores, que não fazem parte da equipa de dinamização, pelo que a Wiki deverá fazer parte do dia a dia dos processos a desenvolver e das tarefas do quotidiano (contrariando a hipotese nº4).	A equipa de GC poderá incentivar as chefias a utilizar uma nova funcionalidade da Wiki que consiste em atribuir tarefas para execução de atividades a outras pessoas. Esta situação é facilmente exequível no acompanhamento da implementação de projetos. Cada um dos utilizadores assim que entra na Wiki visualiza de imediato o número de tarefas pendentes. Cria-se assim um hábito regular de entrar na Wiki para desenvolver trabalho do quotidiano.
Aplicar a todos os projetos um modelo de ” Lições Aprendidas” por forma a não repetir erros . A aprendizagem que as organizações fazem com as “Lições Aprendidas” é algo que não está a acontecer de forma sistemática e estruturada nesta organização, pelo que se sugere como ação de melhoria a implementação de práticas associadas à gestão de projetos em que se partilha conhecimento	A equipa de GC poderá criar alguns “templates” de exemplo, com alguns tópicos genéricos, que poderão ser utilizados para todos os projetos. Os utilizadores poderão adaptar este “Templates” às especificidades de cada situação. Na estruturação de cada espaço na Wiki deverá estar sempre presente o acesso a uma área de lições aprendidas.

sobre o que correu bem e o que correu mal, decorrente de uma análise não só a nível de resultados, mas também de aspetos financeiros e temporais.	
Implementar um sistema de reconhecimento ou recompensas (não monetária) para incentivar à partilha espontânea.	Divulgar os dez espaços mais ativos. (adaptado de entrevista)
Comunicar os objetivos a atingir com a gestão do Conhecimento. (Teixeira Filho), e incutir preocupações relacionadas com a importância da preservação da memória organizacional .	Anualmente dar a conhecer os objetivos da Gestão do conhecimento, com métricas e indicadores. Os resultados, consoante os casos, poderão ser aferidos mensal ou trimestralmente. Introduzir no Plano anual e nas grandes opções do Plano destaque sobre a importância da GC na estratégia da Câmara. (adaptado de entrevista).
A equipa afeta à dinamização da Gestão do Conhecimento deverá estar em permanente contato com os utilizadores para aferir as suas dificuldades e apoiar no que for necessário.	Promover sessões de seguimento das intervenções e “workshops” por forma a auscultar as dificuldades e as razões dos utilizadores em utilizar ou não esta tecnologia como base de partilha de informação.
Incentivar a criação de redes de cooperação e fóruns (Teixeira Filho) por forma a estimular o trabalho colaborativo (contrariando o expresso na hipótese nº 3).	Promover na Wiki uma área dedicada à Inovação com fóruns abertos para promoção de brainstorming de ideias.
Desenvolver uma estratégia de comunicação periódica dos resultados da monitorização à gestão do Conhecimento. (Teixeira Filho);	Definir um plano de divulgação da atividade da Wiki e da concretização das ações de melhoria, com periodicidade definida. Neste plano deverão estar indicadores e métricas. (adaptado de entrevista)
Retirar mais proveito de toda a tecnologia existente.	Integração da Wiki com outras aplicações e desenvolver as funcionalidades da Wiki ainda não exploradas relacionadas com atividades colaborativas e “blogs” pessoais.
Combater o desconhecimento sobre o conhecimento essencial e crítico para a organização .	Realização de seminários internos e “workshops” sobre processos críticos, no qual se reforça a estratégia definida para a Wiki CMSeixal, incentivando que todas as unidades orgânicas disponham de um espaço próprio para comunicar com a organização. Paralelamente considera-se importante dar destaque, na página inicial

	<p>da Wiki a um espaço de comunicação das Unidades Orgânicas (UO), através de uma agregador de blogs que torne mais visíveis as mensagens da UO.</p> <p>Incentivo à publicação de informação específica dos espaços das diferentes unidades orgânicas, nomeadamente relatórios de projeto e documento de suporte à atividade</p>
<p>Comunicar a importância da gestão do Conhecimento para toda a organização.</p> <p>Recorrendo à wiki como espaço para comunicação de ideias de como melhorar a realização de uma tarefa, ou de um procedimento.</p>	<p>Intervenção de forma a incentivar a participação dos funcionários no desenvolvimento de ações de melhoria e inovação dos processos de trabalho. Para o efeito propõe-se a criação de uma área de trabalho na Wiki exclusivamente dedicada à inovação, e que atente nos resultados (materializados na nuvem de palavras) de uma questão colocada ao inquérito aos utilizadores da Wiki relacionada com “o que faz quando tem uma ideia ou uma ação de melhoria sobre alguma tarefa?”, verificando-se que os colegas aparecem destacadamente como meio de suporte à troca de ideias e de sugestões de melhoria.</p>  <p>colegas</p> <p>Fonte: CMSeixal (2012 inquérito Gestão de Conhecimento e Informação na CMSeixal)</p>
<p>Fazer benchmarkings contínuos com outras organizações.</p>	<p>Aproveitar o trabalho desenvolvido neste estudo nas entrevistas a alguns especialistas e iniciar com essas processos de “benchmarking” entre as diferentes equipas responsáveis pela GC em cada organização.</p>
<p>Desenvolver ações que relacionem a recolha de informações com a sua contextualização. (Teixeira Filho);</p>	<p>Recorrer à funcionalidade da Wiki de atribuição e acompanhamento da realização de tarefas. Cria-se assim um hábito regular de recolha de e sistematização de conhecimento em função de tarefas do dia-a-dia.</p> <p>Para esta ação de melhoria considera-se que aumentar o acesso à informação sobre projetos antigos e novos processos, contribui para</p>

	<p>uma maior contextualização da informação existente. A Wiki CMSeixal poderá desempenhar um papel muito importante ao incentivar ao registo de informação estruturada sobre os projetos desenvolvidos, através da utilização de modelos desenvolvidos de acordo com diferentes tipologias de projetos por exemplo.</p>
<p>Dar a conhecer a importância da Gestão do Conhecimento fundamental ao suporte à tomada de decisões, e combater a ideia de que a Wiki não traz benefícios nesse sentido. (hipótese nº 5).</p>	<p>Realização de “workshops” direcionados ao tema com recurso a equipas multidisciplinares, em projetos associados à implementação do SGQ entre outros.</p> <p>Para alterar esta situação sugere-se a partilha, no espaço gestão da Wiki CMSeixal, de exemplos de boas práticas de gestão de conhecimento nas organizações, bem como a utilização de outras oportunidades de comunicação com os trabalhadores para transmitir esses exemplos, nomeadamente em contactos diretos, reuniões ou ações de formação.</p>

Sugerem-se, também, outras práticas de gestão, como a realização de seminários internos, ações de formação regulares, consultas a fontes externas e a utilização de equipas multidisciplinares como fatores facilitadores do processo de Gestão do Conhecimento.

O foco das ações de formação e workshops deverá ter em linha de conta algumas das conclusões deste estudo retirados da análise estatística efetuada, designadamente a generalização da obtenção de conhecimento por via das reuniões e as conversas informais com os colegas não ser apenas relevantes para os dirigentes e técnicos superiores, e a dinamização do tipo de informação e ou conhecimento que se retira da Wiki, pois são os assistentes administrativos que mais consultam informação estática, ou de interesse sem significado direto para o trabalho do quotidiano, recorrendo menos à atividade colaborativa deste portal. Estas atividades relacionadas com a criação e edição de páginas são geralmente realizadas por técnicos superiores e dirigentes.

Um outro aspeto que é referido na literatura como facilitador das práticas de gestão do conhecimento (Lima, 2004), é a implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade pelo facto de fazerem a divulgação da missão e dos valores das empresas, de registarem procedimentos, documentação e ainda de facilitarem a gestão das versões dos documentos. Neste contexto, e considerando todo o trabalho já efetuado por esta

organização, importaria a utilização da plataforma colaborativa para monitorizar a execução dos objetivos de SGQ, indicar métricas e trabalhar indicadores.

A CMSeixal já realizou um percurso difícil mas com sucesso e na continuidade do caminho que tem feito deverá passar para uma nova fase de Gestão do Conhecimento onde importa a sua produção como suporte à decisão e às atividades do quotidiano.

Para tal, sugere-se o desenvolvimento e a entrada em produção, para todos os utilizadores da Wiki, do programa informático “spread”, da empresa OpenSoft, que se encontra em testes num grupo de pessoas muito reduzido.

Este projeto funciona, como afirma a agência Lusa, como uma espécie de Facebook para empresas, que localiza automaticamente pessoas por áreas de interesse. José Vilarinho, presidente executivo da Opensoft, em entrevista à Lusa, afirmou “o projeto ganha a forma de uma base de dados que é alimentada com o que as pessoas fazem normalmente e as áreas em que costumam trabalhar e depois avisa automaticamente aqueles que têm interesses idênticos.” (Disponível em <http://marketeer.pt/2011/10/11/tecnologica-portuguesa-desenvolve-facebook-empresarial/>, acedido em Setembro de 2012).

A interação com os utilizadores também é grande pois permite-lhes fazer comentários, gostar ou partilhar ficheiros. Quase que se pode afirmar que o conhecimento vai de encontro aos utilizadores, através do perfil de interesse que cada um vai desenhando à medida que vai trabalhando na Wiki, o que é claramente um passo importante para o aumento de produtividade.

A autora é de opinião que este projeto vai contribuir para ultrapassar as dificuldades relacionados com a dependência entre a partilha de conhecimento e o julgamento prévio que os utilizadores fazem do interesse da informação para o coletivo.

Para um mais efetivo acompanhamento das atividades regulares de criação de novos espaços na WikiCMSeixal considera-se de interesse fazer “workshops” e sessões de seguimento por forma a auscultar as dificuldades e as razões dos utilizadores em utilizar ou não esta tecnologia como base de partilha de informação. Estes workshops poderão também ser muito úteis para perceber a razão do aumento da informação em pastas partilhadas e sensibilizar para a política de desativação das mesmas e incorporação

dessa informação na Wiki. Importa que os benefícios desta passagem de suporte tecnológico fiquem claros e sejam compreendidos por todos.

Uma pratica que se sugere nos workshops será a de proceder ao “After Action Review (AAR)” – Usado também para capturar lições aprendidas, em que se pretendem respostas a questões do género:

- O que era suposto acontecer?
- O que aconteceu de facto?
- O que correu bem e o que correu mal?
- Que lições podem ser aprendidas para o futuro?

Estes encontros poderão também ser utilizados para:

- Colocar o foco nos relacionamentos e nas pessoas em detrimento da tecnologia, bem como para comunicar o “road map” da gestão do conhecimento por forma a que os objetivos sejam assimilados.
- Combater a departamentalização do conhecimento e desmistificar a ideia, que transparece do resultado do segundo inquérito à GC, de que na Wiki deve estar essencialmente o que é de interesse do coletivo (de interesse geral).

Poder-se-á especular a razão da Wiki não ser ainda o meio preferencial para partilha de informação e uma das razões, apontada por muitos autores em situações deste género, prende-se com a motivação dos trabalhadores. Muitos autores defendem que os utilizadores têm de sentir que tem benefícios diretos com essa participação, pois quem contribui deverá ser reconhecido por isso. Não tem de ser em termos monetários, porque em organizações deste tipo essa situação será muito difícil, mas sugere-se ao grupo de dinamização da GC que avalie a pertinência de implementar a criação de um projeto de incentivo, com pontos a serem atribuídos por cada página editada ou contributos. Não necessariamente numa perspectiva de bonificação mas sim de reconhecimento. De notar que esta é uma estratégia aplicada numa organização similar conforme identificado numa das entrevistas realizadas.

Por último, mas não menos relevante, considera-se muito pertinente a redefinição da uma estratégia de interação on-line no sentido de grande parte dos conteúdos dos emails serem transferidos para a Wiki, por forma a ter um conhecimento mais estruturado

desses conteúdos e assegurar que não se perdem no tempo. Neste contexto será de explorar a dinamização da funcionalidade de partilha de páginas da Wiki.

Será fundamental que a organização invista em ações que possam legitimar conversas e comentários informais, sobre temas de trabalho, criando um ambiente descontraído e facilitador de troca de impressões sem grande formalismo, pois estas conversas informais são uma fonte de informação preferencial sobre o que se passa noutras áreas da organização. Para o efeito, poderá contribuir o incentivo à utilização, na Wiki, dos comentários aos diferentes conteúdos, assim como a criação de blogs.

Na fase inicial de captura de conhecimento, na qual a organização passava de uma intranet que era um repositório de informação (desatualizada em muitas situações) para uma plataforma colaborativa (com algum investimento em tecnologia), por forma a se partilhar e difundir informação e conhecimento, verificou-se um enfase significativo no que concerne à recolha e sistematização da informação, importando agora dar-lhe mais contextualização analisar a sua pertinência face aos processos de atividades diárias e de suporte à decisão.

5.2. Estrutura de governação e monitorização da gestão do conhecimento

Neste capítulo a autora cumpre o estipulado no objetivo operacional nº3 de “aferir a importância da monitorização e governança no contexto autárquico;”, tendo-se concluído como indispensável a monitorização mas também a criação de uma estrutura de governação facilitadora e impulsionadora de todo o processo de implementação de GC.

A prática desenvolvida pela CMSeixal esteve em consonância com o expresso por vários autores na revisão da literatura e nas entrevistas realizadas, podendo-se concluir que a criação de uma estrutura de governação para a gestão do conhecimento na CMSeixal é uma boa prática e facilitadora da implementação da GC. Para tal, a CMSeixal criou uma estrutura de governação da gestão do conhecimento, designadamente o “Gabinete de Conhecimento, Inovação e Qualidade- GCIQ”, que é um gabinete de 1º grau na estrutura orgânica desta organização, com orçamento próprio, e tem como competências atribuídas nesta área:

“ compete ao GCIQ assegurar as ações conducentes ao estudo e gestão do conhecimento, concebendo e implementando processos de inovação que potenciem a eficiência de processos organizacionais (...) de acordo com a estratégia global do município.

“ (...) Gerir a rede comum de conhecimento da Câmara municipal através do desenvolvimento do Portal do conhecimento”

A autora considera ser fundamental que o responsável por esta estrutura de governação assim como os técnicos afetos à dinamização da gestão do conhecimento sejam:

- Dinâmicos e bons comunicadores dos objetivos e do Plano de GC;
- Gerir os recursos e as necessidades em função do plano de GC em implementação;
- Capazes de identificar lacunas de informação e conhecimento, bem como de processos e infraestrutura;
- Capazes de identificar e fazer o acompanhamento dos especialistas em GC em todos os projetos e atividades, incentivando-os e reconhecendo o seu valor;

Assim como refere Pina (2010, 34) “Em Jennex e Olfman (2004, 1) refere-se que existem três razões para medir o sucesso da Gestão do Conhecimento: “fornecer uma base de avaliação à organização; estimular a gestão em focar-se no que é importante; justificar os investimentos nas atividades de Gestão do Conhecimento, se na organização existir um entendimento dos diversos fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento, então o esforço de gestão será menor”.

Pelo exposto, é fundamental que esta estrutura promova ações de monitorização e avaliação do sistema. Pelo que se propõe:

- a realização de reuniões, com periodicidade anual, com os dirigentes de forma a auscultar as suas opiniões sobre a sua contribuição para a gestão do conhecimento na organização;
- Promoção dos objetivos e resultados das ações de monitorização junto de todas as camadas hierárquicas;
- Criar uma base de indicadores resultantes do consenso dos representantes dos vários grupos ativos e dar a conhecer todos os indicadores de monitorização aos utilizadores da WikiCMSexal;

- Avaliar o esforço medido através do nº de horas dedicadas à GC e calcular o retorno do investimento;
- Promover com regularidade bianual um inquérito de diagnóstico à gestão do conhecimento, por forma a avaliar o seu impacto, dando a conhecer os resultados de cada inquérito, assim como estabelecer estratégias de implementação das melhorias resultantes das necessidades evidenciadas nos inquéritos.

À semelhança dos indicadores utilizados por outras organizações (designadamente as que foram alvo de entrevista) identificam-se alguns que poderão ser utilizados, com o cuidado de serem previamente conhecidos e aprovados por todos os intervenientes, especialmente quando dizem respeito a grupos de trabalho privados. Como exemplo: sugere-se para além dos indicadores já existentes: nº de atualizações por tipo de intervenção; “ranking” das áreas mais acedidas; nº documentos editados em conjunto; nº de relatórios de projeto partilhados; nº de atualizações; paginas mais visitadas; nº de reuniões com ata eletrónica; contributos sobre lições aprendidas; sugestões melhorias; tempo médio de resolução de problemas via “help desk”; Fóruns de discussão ativos; objetivos partilhados; documentos carregados na biblioteca; quantidade de mensagens ou documentos armazenados no sistema; nº de áreas temáticas; nº de horas de formação; investimento em formação por formando;

Todo o tratamento dos resultados dos indicadores deve ser comunicado aos mais diversos níveis da organização e deverá ter uma periodicidade definida. Não se aconselha apenas um relatório anual (conclusão adaptada das entrevistas). A sua existência é fundamental e deverá conter os resultados dos indicadores mais relevantes fazendo um balanço da atividade anual, no entanto para que a monitorização tenha reflexos no ajustamento da implementação da GC importa produzir relatórios de monitorização pelo menos trimestralmente e aferir alguns indicadores mensalmente.

Toda a monitorização ao sistema deverá estar relacionada com objetivos, com os investimentos, e o grau de execução dos projetos de GC.

A equipa de gestão responsável pelo processo de GC deverá ser dotada de mecanismos que lhe permitam uma atuação rápida sempre que se aperceba através dos resultados da monitorização que se estão a desviar dos objetivos e da estratégia delineada.

Como recomendação final, neste contexto, sugere-se que a equipa de GC realize ações de “*benchmarking*” periódico, da atividade da organização em gestão de conhecimento, com outras organizações.

5.3. Modelo de gestão do Conhecimento a implementar nas organizações da administração local

A autora considera que a implementação da GC na administração local pela sua especificidade relacionada com a proximidade ao Cidadão e com a necessidade de aumento crescente da eficácia na prestação de serviços (o que é claramente um objetivo diferente do das organizações privadas que visam lucro), carece de uma abordagem diferente da que possa ser efetuada para uma organização privada. Neste âmbito também Batista (2012,18) refere “a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população”

O mesmo autor (2012, 19) salienta “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”.

Assim, neste capítulo sugerem-se cinco grandes etapas para a implementação da gestão do conhecimento em organizações da administração local tendo subjacente a ideia de que o modelo mais adequado a estas organizações não é exatamente o que possa ser seguido pelas organizações privadas, não obstante as semelhanças.

Como anteriormente referido é crucial o envolvimento da administração da Câmara por forma a apostar significativamente nas ações de gestão do conhecimento e definir previamente ao início das etapas de implementação a visão de gestão do conhecimento e os seus objetivos macro, enquadrados nos planos de mandato, assim como o plano de comunicação dos benefícios da GC.

A proposta de implementação apresentada neste estudo inspirada na proposta de Batista (2012) como já referido, estrutura-se em cinco Fases: Diagnóstico, Planeamento, Desenvolvimento, Implementação, Acompanhamento e Monitorização

Fase 1 – Diagnóstico: Importa conhecer o estado de GC da organização, o que poderá ser efetuado através de inquéritos ou entrevistas às diferentes estruturas hierárquicas de recursos humanos. Neste diagnóstico a organização deverá identificar o que a possa caracterizar quanto a: tecnologia, recursos humanos, processos de gestão e fatores organizacionais (por exemplo através da análise do clima organizacional). Nesta fase poderá ser também realizada uma análise swot.

Fase 2 – Planeamento: a organização deverá identificar a estratégia de GC e os objetivos em função do alinhamento com a estratégia global da organização e com o expresso nos planos de mandato e nas “Grandes Opções do Plano” (documento anual). Nesta fase é fundamental a criação de uma equipa de coordenação e implementação de GC que seja próxima da administração. Esta equipa cabe-lhe elaborar o plano de ação da gestão do conhecimento, identificando os projetos e atividades a desenvolver. Assim como, dar início a ações direcionadas de esclarecimento, através de workshops com equipas multidisciplinares por forma a estimular práticas de GC e sensibilizar as pessoas para os objetivos a atingir. É fundamental que nesta fase os objetivos e os benefícios da GC sejam comunicados e entendidos por todos.

Fase 3 – Desenvolvimento: escolhem-se os projetos ou ações piloto enquadrados no plano de ação definido e inicia-se a sua implementação. Ao longo desta implementação deverão ser efetuadas ações de monitorização e em caso de necessidade efetuar ações corretivas. No final, também os resultados devem ser avaliados e comunicar todo o conhecimento decorrente das lições aprendidas, sobre o que correu bem, e o que correu mal, por forma a estender o projeto de GC a toda a organização, sendo que importa assumir a crucialidade desta fase por forma a adequar a estratégia de implementação se for caso disso.

Fase 4 – Implementação: ao longo desta etapa a liderança deve disponibilizar os meios e os recursos necessários para desenvolver atividades que combatam as resistências de algumas pessoas e priorizar-se a implementação das atividades que são transversais e críticas na organização. Importa que a equipa de GC e a liderança acompanhem e definam claramente quais são os fatores críticos da implementação na sua organização.

Fase 5 – Acompanhamento e monitorização: Deve proceder-se ao acompanhamento e monitorização das atividades e projetos implementados, assim como do comportamento

e da adaptação das pessoas e dos processos à nova atuação que naturalmente vai induzir a uma nova cultura organizacional. Importa avaliar todo o processo à luz dos fatores críticos de sucesso identificados. O que poderá ocorrer através de análise de estatísticas ou de inquéritos e entrevistas decorrentes de um plano de avaliação com indicadores e métricas definidos e comunicados a todos.

É nesta etapa que se considera imprescindível que se avaliem os resultados da gestão do conhecimento. Para o efeito, Batista (2012) propõe que se avalie as contribuições e iniciativas de GC, entre outras situações, para o desenvolvimento de produtos e serviços públicos que aumentam o valor da prestação de serviços ao cidadão e para aumentar a eficiência no uso dos recursos públicos.

5.4. Conclusões

Este estudo tem um carácter inovador em Portugal porque baseia-se na experiência de um caso de estudo cujas práticas de GC já são reconhecidas externamente à organização e, simultaneamente, por propor atividades e ações de melhoria que beneficiarão esta organização e outras da administração local que sigam o caminho percorrido pela CMSeixal, potencializando a aprendizagem já efetuada por esta organização e das orientações e propostas deste estudo.

Esta investigação propunha-se definir propostas de intervenção que contribuíssem para uma gestão do conhecimento na CMSeixal que suportasse as decisões e se constituiu-se como uma memória organizacional e simultaneamente definir uma orientação metodológica para a implementação de GC que pudesse ser replicada em várias organizações da administração local. Para atingir estes objetivos foi utilizada a metodologia do estudo de caso, que facilitou a resposta às questões da investigação.

Na primeira questão questionava-se qual a situação real da GC na CMSeixal. Esta questão foi respondida na totalidade, pois a recolha de dados incidiu numa caracterização baseada em documentação e estatísticas de utilização da plataforma colaborativa, e a uma pesquisa exploratória, sobre as práticas de Gestão do Conhecimento na CMSeixal através da elaboração de um inquérito por questionário aos utilizadores da plataforma colaborativa da CMSeixal.

Da análise de dados do inquérito realizado e da sua comparação com os dados resultantes de um outro inquérito realizado em 2009 na fase de diagnóstico da GC, pode-se concluir que não obstante já existirem alguns hábitos de partilha e de colaboração o meio preferencial de partilha de informação continua a ser o e-mail, e não estão interiorizadas preocupações na estruturação, organização e partilha desse conhecimento. A partilha de conhecimento ainda não é um ato espontâneo de quando se termina qualquer atividade ou projeto. É algo que ainda está muito departamentalizado, daí que as principais fontes de informação mais utilizadas para a realização do trabalho do dia-a-dia sejam as pastas partilhadas e os colegas de equipa e só depois é que a Wiki é referida.

Das conclusões deste inquérito também se retiram pistas para direccionar atividades e ações de formação, designadamente por se ter verificado que existe dificuldade em identificar o conhecimento que é crítico e relevante para a Câmara e pelo facto de as pessoas fazerem um julgamento prévio ao interesse da sua informação e do seu conhecimento.

As próximas ações de formação deverão esclarecer os benefícios da GC, através da Wiki, assim como a clarificação de que a partilha do conhecimento deve ocorrer no decurso da atividade diária, associada aos processos de trabalho por forma a não exigir acréscimos de tempo.

As ações deverão ser direccionadas a grupos específicos, pois concluiu-se que diferentes categorias profissionais partilham informação de modo diferente. Os técnicos superiores e dirigentes indicam que partilham mais informação com os colegas em reuniões e em relatórios de projeto comparativamente com os assistentes técnicos. Constatou-se também que os assistentes técnicos têm uma atitude em relação à Wiki mais passiva, essencialmente de consulta, e os técnicos superiores uma atitude um pouco mais colaborativa, relacionada com a edição e criação de páginas.

Na segunda questão da investigação pretendia-se identificar qual o modelo a seguir na implementação da gestão do conhecimento, para o que contribuiu a revisão da literatura, concluindo-se que o modelo de implementação proposto neste estudo e em curso na CMSeixal é facilmente replicável noutras organizações da administração pública local.

Respondeu-se à terceira questão da investigação que pretendia identificar propostas de intervenção (projetos e ações) a adotar para que os trabalhadores participem ativamente na construção de memória organizacional e de um conhecimento estruturado que suporte a atividade diária, através da análise dos resultados da pesquisa exploratória.

Pelo que, apresentaram-se ações de melhoria e propostas de intervenção assim como, se aferiu da importância da criação de uma estrutura de governação que acompanhe a monitorize toda a implementação da GC nestas organizações.

A Câmara pretende ser uma organização que aprende e que evolui à medida que absorve o conhecimento que se gera, mas falta-lhe ainda a consolidação desta incorporação de novo conhecimento no quotidiano.

E, é no sentido da contribuição para o sucesso desta segunda fase que esta dissertação pode contribuir através das reflexões, das ações de melhoria que sugere assim como das propostas efetuadas.

As conclusões, propostas de intervenção e ações de melhoria expressas neste estudo cumprem o exposto no objetivo geral designadamente: “Definir propostas de intervenção que contribuam para uma gestão do conhecimento na CMSeixal que suporte as decisões e se constitua com uma memória organizacional.”, assim como foram cumpridos todos os objetivos operacionais.

Da nuvem de palavras deste estudo resulta a figura nº 8 criada a partir do site <http://www.wordle.net/create>, realçando-se as palavras conhecimento, organização e gestão.

Referências

- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*, (L. Reto e A. Pinheiro, Trad.), Edições 70, Lisboa.
- Batista, F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro.
- Brent, M. H.; Vittal S.A. (2006). *Knowledge management in it organizations from employee perspective*. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences - IEEE System Sciences.
- Chen, M. Y.; Chen, A.-P (2006). *Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004*. *Journal of Information Science* 32, Pennsylvania disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.138.4497&rep=rep1&type=pdf>, consultado em 15 Fevereiro de 2013.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª edição). Elsever, Rio de Janeiro.
- CMSeixal (2010). *Relatório de Auditoria – Gestão do Conhecimento*, knowman, CMSeixal_260_02_01_RelAditoriaConhecimento_V01_R02, Seixal.
- Correia, A.; Sarmiento, A. (2003). *Gestão do Conhecimento: competências para a Inovação e competitividade* ISEGI – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (4ª edição). Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Fonseca, A. (2006.) *Organizational knowledge assessment methodology*. World Bank Institute ,Washington D.C
- Ghiglione, R.; Matalon, B. (2001). *Inquérito: teoria e prática*, 4ª ed., Celta, Oeiras.
- Girard, J. P.; McIntyre, S. (2010). *Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study*. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 71-77, disponível em: <http://www.johngirard.net/john/documents/IJPSM%20Girard%20McIntyre%20KM%20Modeling.pdf>, , acedido em 19 de Dezembro de 2012.

- Goldman, F. L. (2010). *Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento organizacional: Antagônicas ou Complementares*, Publicado em Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, 10(1):1-12, jan/jul, Brasil.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo-Sentidos e Formas de Uso*, Principia Editora lda, Estoril.
- Hackett, J. (2002.) *Beyond Knowledge Management - New Ways to Work*, em Bontis, N. e Choo, W. C. , *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Nova Iorque, Oxford University Press, 725-738.
- Hees, A. P. G.; Ribeiro, D.Sc. C. (2012). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento para a Geração de Valor*. Terra Forum, consultores, Brasil, disponível em <http://www.slideshare.net/cassioribeiro/terra-forum-gesto-de-competncias-e-gesto-do-conhecimento/download>, consultado em 10 de Maio de 2012.
- Heisig, P.(2009). *Harmonisation of knowledege management – comparing 160 KM frameworks around the globe*. Journal of Knowledge Management, 13 (4),:4-31., U.K., disponível me www.ejkm.com, acedido em 5 de Outubro de 2012.
- Hill, A. e Magalhães, M. (1998), *Investigação Empírica em Ciências Sociais*, Centro de estudos sobre a mudança socioeconómica, Lisboa, ISCTE, Dinâmia;
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations* (2ª edição).. Oxford University Press, ISBN:978-0-19-953497-5 (p. 120).
- Jennex, M.; Olfman L. (2004). *Assessing knowledge management success/effectiveness models*. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – IEEE, 1–10.
- Lima, H.; Conceição, I.; Vinhais, R.; Hama, D. (2004). *Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsetor de edificações*. Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Lopes, F.; Morais, P. (2011). *A prática da gestão do conhecimento em Portugal*. Sistemas de informação 14/2001:71-84. Universidade Portucalence, Departamento de Informática, Porto.

- Neves, A., Sousa M. (2010). *Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal*. Disponível em: <http://knowman.pt/estudo-gc> , acedido em Janeiro de 2012.
- Neves, A. (2011). *Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal*. Disponível em: <http://knowman.pt/estudo-gc> , acedido em Maio de 2012.
- Nonaka, I. ; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge – creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press, (p. 284).
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997). *Criação do Conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I. (2005). *Knowledge management: Critical perspectives on business and management*. Roulledge, London/New York(p. 1303).
- Nonaka, I.; Von Krogh, G. (2009). *Tacit knowledge and conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*. *Perspective Organization Science* 20(3): 635-652, disponível em: <http://www.ai.wu.ac.at/~kaiser/birgit/Nonaka-Papers/tacit-knowledge-and-knowledge-conversion-2009.pdf>, acedido em 12 Novembro de 2012.
- Pharhi, O. (2009). *Lessons learned: A practical approach*. *Journal of Knowledge Management Practice*, nº.1. (p.10)., disponível em: <http://www.tlinc.com/articl182.htm>, acedido em 12 de Novembro de 2012.
- Pina, P. (2010). *Benefícios da gestão do Conhecimento nas Organizações. Estudo de Caso*. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação. ISCTE-IUL. Lisboa
- Pires, C. (2003). *Métodos Quantitativos, documento de investigação*. Universidade de Évora. Évora.
- Pocinho, M. (2009). *Teoria e exercícios passo a passo, Estatística, vol.I, Manual de Investigação*. Coimbra, disponível em: http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estatistica%20I.pdf, acedido em 5 de Setembro de 2012.

- Quivy, R.; Van Campenhoudt L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, (5ª edição), Edições Gradiva. Lisboa, disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/37937019/Quivy-e-Campenhoudt-Manual-de-Investigacao-em-Ciencias-Sociais>, acessado em 10 setembro de 2012.
- Resende, R.; Colauto, R.; Avelino, B. (2007). *Avaliação da Gestão do Conhecimento: Um estudo na Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais*. Janeiro/abril Paraná.
- Sawn, J. e Scarbrough, H. (2002). *The Paradox of Knowledge Management, Informatik / Informatique – Knowledge Management*, 1, Fev, (10-13).
- Stewart, T. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 11. Ed. Rio de Janeiro: Campus
- Takeuchi, H; Nonaka, I (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman. Porto Alegre.
- Teixeira, F. J. (2000). *Gerenciando conhecimento*. SENAC. Rio de Janeiro.
- Terra, J. C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. (2º edição), São Paulo: Negócio, disponível em: http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf , acessado em Outubro 2012.
- Terra, J. C. (n.d). *A intranet voltada para as necessidades dos funcionários*. Terra Forum Consultores, p.1 (artigo), Brasil, disponível em <http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/A%20Intranet%20voltada%20para%20as%20necessidades%20dos%20funcion%C3%A1rios.pdf> ,acessado em Outubro 2012
- Terra, J. C. (2008). *Liderança para o conhecimento perspectiva japonesa*. Terra Forum Consultores, p.4 (artigo), Brasil, disponível em <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Lideran%C3%A7a%20para%20o%20conhecimento%20-%20perspectiva%20japonesa.pdf> , acessado em Outubro de 2012.

Vieira, C., Lima (1998). *Metodologia da Investigação Científica – Caderno de texto de apoio* (6ª edição), 61-71, Coimbra.

ANEXOS

ANEXO 1- Revisão da Literatura

Lopes, F.; Morais, P. (2011). - Estudo “A prática da gestão do Conhecimento em Portugal” Enquadramento

(p.71)“os fatores determinantes da sobrevivência de uma grande parte das organizações refletem-se na forma como a organização aprende e responde à mudança através da partilha, distribuição e criação de conhecimento organizacional.”

O objetivo deste estudo consistiu em medir a sensibilidade das organizações portuguesas para a necessidade da gestão do conhecimento, identificando os benefícios e as dificuldades na GC para as organizações envolvidas; avaliaram a importância que as organizações davam a diferentes tipos de conhecimento, os suportes (eletrónico, papel e humano), utilização de tecnologias e iniciativas reais.

A metodologia consistiu na elaboração de um inquérito com perguntas fechadas. O inquérito foi pré-validado através de um teste piloto. Enviaram-se 390 inquéritos a empresas nacionais escolhidas de forma aleatória, incluindo administração pública. A percentagem de respostas foi de 15.5%.

Neste estudo caracterizaram: área de atividade (por ex.: administração pública, telecomunicações, transportes, etc.); volume de negócios; o que pensam as organizações da gestão do conhecimento; benefícios nas organizações que fazem gestão do conhecimento

Resultados

Os benefícios encontrados foram: melhoria para a tomada de decisão e criação de novas oportunidades de negócio, facilitar a certificação, aumentar a inovação, evitar o re-inventar da roda, identificar o que não deve ser feito.

Consideraram como principais impedimentos: a falta de tempo; problemas culturais e um certo desconhecimento do tema, dificuldades em identificar o conhecimento chave, a idade de grupos funcionais da organização, custos de gestão crescentes.

De um modo geral, neste estudo as respostas (96%) revelaram a importância do conhecimento tácito, o know-how, visão e valores pessoais, no entanto apenas para 76% a saída de pessoas implica perda de conhecimento.

Os tipos de conhecimento considerados mais críticos são: o conhecimento sobre os clientes.

(p.78) “ constatou-se também que um grande número de organizações utiliza suporte eletrônico para registo dos diferentes tipos de conhecimento. É de realçar que tipos de conhecimento como missão, visão e objetivo e competência dos funcionários se encontram ainda em alguns casos só na “cabeça” das pessoas”.

(p.78) “ Foi possível verificar que um grande número das organizações tem a tecnologia disponível, mas não a usa para suporte à gestão do conhecimento; os casos mais relevantes dizem respeito ao correio eletrônico, e-mail e internet.

As tecnologias mais utilizadas são: Internet, Intranet, correio eletrônico e-mail e sistemas de gestão de documentação.”

Os projetos de gestão do conhecimento mais comuns: (p79)“mapas do conhecimento (listas de contactos), Help desk (gestão de problemas); competitive intelligence (identificação de todas as fontes de informação relevantes para a organização garantindo o acesso e disponibilização de informação relevante para desenvolvimento de projetos ou gestão de negócios); repositório (legislação, normas de certificação, intervenções em projetos..., ações realizadas e por efetuar, memórias de discussão, portais); brainstorming (para partilhar melhores praticas); workflow (automatização do tratamento de reclamações dos clientes) ”

Enquadramento

Trata-se de um estudo sobre gestão do conhecimento em 255 organizações com presença em Portugal. Os principais objetivos foram a caracterização das organizações que apostam na gestão do conhecimento, perceber a abordagem adotada e as ferramentas e atividades utilizadas, assim como benefícios e dificuldades da implementação da gestão do conhecimento.

Resultados

(p.4). “O conhecimento é hoje aceite como um recurso estratégico das organizações. Capaz de abrir as portas a novos mercados, facilitar a oferta de novos produtos e serviços, e permitir melhoria de processos, o conhecimento é ainda mais importante no momento que as organizações atravessam atualmente. Quer estejam em dificuldades, quer pretendam manter a sua estabilidade, quer queiram aproveitar para investir, todas dependem de uma eficaz utilização do conhecimento.

(p.11) “1 em cada 3 organizações têm uma pessoa responsável pela gestão de conhecimento.

São menos as organizações que têm um *sponsor* ao nível da Direção.

Gestão de conhecimento é um sistema que permite criar condições organizacionais para combinar a capacidade criativa e inovadora das pessoas com capacidades de processamento das tecnologias de informação.

Gestão de conhecimento é a gestão dos três pilares – pessoas, processos e infraestrutura – para a execução dos processos de conhecimento com o objetivo de ajudar a organização a ir ao encontro da sua estratégia.”

(p.12) “Organizações com um *sponsor* de gestão de conhecimento ao nível da Direção têm menos probabilidade de experimentarem falta de recursos para a execução da estratégia ou da realização de atividades de gestão de conhecimento. Um dos grandes e mais comuns problemas na gestão organizacional e na liderança é a diferença, muitas

vezes abismal, entre o que é dito e pedido aos colaboradores e o que é feito por “quem manda”. Esta diferença tem consequências negativas como sejam a descredibilização das chefias e da mensagem em causa. E isto traduz-se numa frequente perceção de que a Direção / as chefias não dão o devido apoio.”

(pp12-13) “De acordo com Melissie Clemmons Rumizen no seu livro *"The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management"*, a pessoa responsável pela gestão de conhecimento de uma organização (que Rumizen denomina de *Chief Knowledge Officer*), tende a ser alguém numa posição hierárquica equivalente à dos responsáveis pela Informática e pelos Recursos Humanos.

A mesma autora comenta que estes indivíduos tendem a ser evangelizadores, empreendedores, persuasores, comunicadores e bastante confortáveis com a utilização da tecnologia.

As suas responsabilidades costumam incluir todas ou algumas das seguintes situações:

- Identificar lacunas de informação e conhecimento, bem como de processos e infraestrutura;
- Definir estratégia e plano de gestão de conhecimento;
- Gerir recursos em torno desse plano;
- Implementar (ou coordenar a implementação) do plano;
- Avaliar o impacto e demonstrar resultados;
- Promover os objetivos e resultados junto de todas as camadas hierárquicas;
- Fazer um *benchmarking* contínuo da atividade da organização em gestão de conhecimento com a de outras organizações.

(p.17) “É mais provável encontrar um responsável por gestão de conhecimento em organizações com mais de 250 colaboradores.

As empresas quando assumem uma determinada dimensão assumem uma gestão mais profissional, criando uma estrutura organizacional mais descentralizadora e com diferentes atividades imateriais, tal como o Marketing, a Inovação e Desenvolvimento e, em alguns casos, a Gestão do Conhecimento, embora esta raramente seja assumida por um gestor específico, mas em acumulação com outras áreas da organização.

Naturalmente, que existem sectores de atividade onde a Gestão do Conhecimento é reconhecida como fulcral para o próprio negócio da organização, principalmente organizações de sectores como o das Tecnologias de Informação, Telecomunicações, Consultoria e afins.

Porém, atualmente verifica-se uma tendência para o reconhecimento do conhecimento como o principal capital das organizações de todos os sectores de atividade, não importando a sua dimensão – afinal é o conhecimento que detêm e que utilizam, que lhes permite permanecer nos mercados onde atuam.”

(pp. 24-25) ”Todos têm a responsabilidade de alimentar a base de dados de conhecimento”

“Em primeiro lugar, representa uma forma comum de pensar. Teoricamente, é de louvar: a gestão de conhecimento é um conjunto de práticas que devem ser abraçadas por todos na organização, sentidas como da sua responsabilidade e parte da sua forma natural de trabalhar.

Neves (2010) “No entanto, do contacto que tenho com muitas organizações nacionais e estrangeiras vejo que pouquíssimas estão num estado de maturidade suficientemente avançado para poderem confiar que as práticas desejadas de gestão de conhecimento sejam efetivamente seguidas - quer seja por falta de hábitos ou por falta de processos e ferramentas adequados. Assim, dizer que a gestão de conhecimento é da responsabilidade de todos, resulta habitualmente numa desresponsabilização da organização para com esta importante prática organizacional.

Finalmente, a citação acima revela ainda uma outra tendência comum: a de considerar que a gestão de conhecimento equivale à criação de uma ferramenta, ou no caso concreto, de uma base de dados de conhecimento. Alimentar uma base de dados de conhecimento, e não querendo aqui fazer juízos de valor a essa ferramenta, não equivale a fazer gestão de conhecimento organizacional.”

(p.25) “As organizações não têm uma boa noção de quantas horas são investidas em atividades de gestão de conhecimento.

Isso significa que se torna muito difícil calcular o retorno do investimento efetuado bem como avaliar devidamente o esforço organizacional que está a ser realizado.

Indica também que é uma área cuja responsabilidade é um pouco deixada ao acaso de acordo com a disponibilidade de pessoas que, no geral, acumulam outras funções.

(p.30) “As reuniões de reflexão e partilha de conhecimento são as atividades mais comuns nas organizações representadas neste estudo, sendo realizadas em praticamente todas as organizações.

As *intranets* ou portais corporativos estão também presentes em quase todas as que responderam a esta questão. Enquanto isso, as ferramentas sociais (*social bookmarking, micro-blogging, Wikis, blogues, etc.*) já denotam alguma adoção mas ainda muito reduzida.”

(pp.31-32) “Esta discrepância entre respostas leva a questionar até que ponto a existência destas ferramentas e atividades é conhecida pelos colaboradores da organização e até que ponto são efetivamente utilizadas.

É sabido que uma das grandes dificuldades da introdução de novos processos ou ferramentas numa organização é a sua disseminação e adoção por todos os colaboradores.

Muitos dos projetos organizacionais que visam a introdução de processos ou ferramentas terminam na altura do seu lançamento e não preveem todas as atividades de comunicação, formação, suporte, etc., necessárias. Estas atividades são de extrema importância já que vão ao encontro das principais necessidades / receios dos colaboradores nestas alturas: o desconhecimento do que fazer e de como fazer; o receio de não ser capaz; a incerteza sobre as (verdadeiras) razões para a mudança. Ignorar estes receios e necessidades é como ditar a sentença de morte para as mudanças que se procuraram introduzir com o projeto.”

(p.36) “Benefícios da gestão do conhecimento:

Os 5 principais benefícios apontados são, por ordem decrescente:

- Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente;
- Otimização dos processos;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Aumento da satisfação dos colaboradores;

- Redução de custos”

(p.38) “A maior dificuldade enfrentada pelas organizações na concretização da estratégia ou na realização das atividades de gestão de conhecimento é a pouca experiência e conhecimento na área da gestão de conhecimento.”

(p.39)” Uma outra dificuldade sentida por muitas das organizações é a falta de recursos:

- Humanos (falta de pessoas para liderar a atividade a nível estratégico – 46,59%)
- Financeiros (recursos financeiros reduzidos – 44,89%)
- Tempo (9 pessoas referiram este facto como “outra” dificuldade).”

(p.43) “As organizações com mais de 250 colaboradores são as que mais adotam uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento.”

(p.48) “Este estudo permitiu verificar que ainda existem poucas organizações a apostar na gestão de conhecimento de forma estratégica.”

Estudo: “Gestão do Conhecimento em Portugal”, de Ana Neves, 2011

Enquadramento

(p.2) “Depois da primeira edição deste estudo realizada em 2010 o objetivo em 2011 foi perceber novamente a realidade das organizações face a esta disciplina da gestão, perceber tendências nesta matéria e explorar pontos adicionais.”

(p.3) “Considerando apenas organizações com presença em Portugal, os objetivos do estudo foram:

- Caracterizar as organizações que estão a apostar na gestão de conhecimento, e as que não estão a apostar nesta área;
- Identificar o tipo de atividades e ferramentas por que as organizações estão a optar;
- Entender o tipo de abordagem das organizações à gestão de conhecimento;
- Perceber as tendências de evolução da gestão de conhecimento nas organizações;
- Divulgar a gestão de conhecimento, sensibilizando as organizações para as características que esta disciplina pode tomar;
- Através da divulgação dos resultados, legitimar a aposta das organizações na gestão de conhecimento.

Resultados

(p.2) “Pouco mais de 1 em cada 10 organizações têm orçamento de gestão de conhecimento.

Curiosamente, comparativamente ao ano anterior, o orçamento aumentou ou manteve-se na vasta maioria dessas organizações.

As intranets ou portais corporativos continuam a ser a ferramenta mais utilizada. As reuniões de reflexão sobre projetos concluídos e as reuniões de partilha de conhecimento permanecem como as atividades mais comuns.

Os processos de utilização e acesso ao conhecimento e à informação são os considerados de melhor qualidade pelas organizações. A inteligência competitiva o processo menos presente.

A maior dificuldade enfrentada pelas organizações na concretização da estratégia ou na realização das atividades de gestão de conhecimento é a falta de tempo dos colaboradores.

O maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente mantém-se como o benefício mais procurado pelas organizações.”

(p.7) “Os setores de atividade com maior representatividade são: Administração Pública (46), Indústria de Software e Hardware (40), Serviços de Consultadoria (34), Serviços – Outros (34) e Ensino (31). Relativamente a 2010, é de notar uma significativa redução de organizações representativas da Indústria Transformadora (apenas 9 este ano, menos 18 que em 2010).”

(p.8) “Tal como no ano passado, as organizações dividiram-se com razoável uniformidade pelas opções de resposta. Assim, e tirando o caso específico das organizações com apenas 1 colaborador (9), o número de organizações por grupo oscilou entre as 44 (organizações com mais de 250 e menos de 1001 colaboradores) e as 70 (organizações com entre 50 e 251 colaboradores).”

(p.10) “4 em cada 5 organizações (79,58%) utilizam a expressão gestão de conhecimento”.

(p.11) “É de notar a predominância da expressão gestão de informação como alternativa a gestão de conhecimento”.

(p.12) “Que a gestão de informação é uma das expressões mais frequentemente associada a práticas de gestão de conhecimento, não é algo que me surpreenda. Sinto que há algum receio de usar a expressão “gestão de conhecimento”. Tal prende-se com o facto de que “conhecimento” parece algo demasiado abstrato para que as organizações se sintam capazes de o gerir. Prende-se também com o facto de que algumas pessoas advogam que a expressão está incorreta pois, na verdade, não se pode gerir o conhecimento (mas sim os processos a ele associados).”

(p.13) “Quase 1 em cada 5 organizações (17,72%) têm *sponsor* de gestão de conhecimento na Direção e responsável pela gestão de conhecimento.”

(p.14) “Mais de 1 em cada 10 organizações (12,73%) têm uma área de gestão de conhecimento.”

(p.14) “Quando comparados com os do ano passado, os resultados revelam um aumento da percentagem de unidades de gestão de conhecimento mas também um aumento significativo da atribuição da gestão de conhecimento às áreas de inovação e qualidade e à Direção. Por outro lado, há uma redução acentuada desta função nas áreas de informática e de recursos humanos.”

(p.19) “1 em cada 3 organizações têm uma estratégia global que refere a gestão de conhecimento. 1 em cada 4 organizações tem estratégia de gestão de conhecimento.”

(p.20) “7 em cada 10 organizações (66,93%) não têm orçamento para gestão de conhecimento.”

(p.21) “3 em cada 5 organizações mantiveram em 2011 o orçamento disponível para gestão de conhecimento.”

(p.24) “A *intranet* ou portal corporativo são a ferramenta mais utilizada.

(p.24) “Reuniões de reflexão sobre atividades ou projetos concluídos e de partilha de conhecimento são as atividades mais comuns.”

(p.26) “A inteligência competitiva, a validação do conhecimento e informação e a pesquisa e investigação são os processos mais negligenciados pelas organizações. O acesso, a formação e a utilização do conhecimento e informação existentes aparentam ser os processos mais bem executados.”

(p.28) “Os três benefícios mais cobiçados mantêm-se em relação ao ano passado e pela mesma ordem: maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente (70,80%), otimização de processos (66,37%) e aumento da satisfação de clientes (55,31%).”

(p.28) “1 em cada 2 organizações indicam a falta de tempo dos colaboradores como um dos maiores obstáculos à gestão de conhecimento. A falta de apoio da Direção é o obstáculo menos apontado.”

(p.28) “uma estratégia de gestão de conhecimento deve ser desenhada com a disponibilidade, hábitos e características dos colaboradores em mente. Assim, a implementação da estratégia não deve requerer disponibilidade adicional dos

colaboradores e, em caso de tal ter de acontecer, os benefícios pessoais diretos têm de ser suficientemente claros para que a falta de tempo não surja como razão para a falta de participação.”

Helena Lima, Ivo Conceição, Roni Vinhas, Dominique Schmid (2004) – Proposta para um modelo de gestão do conhecimento em empresas de engenharia, subsector edificações.

Enquadramento

O objetivo geral deste estudo consistia em propor um modelo para implantação da Gestão do Conhecimento, voltado para empresas de engenharia, com foco na preservação da memória organizacional

Como objetivos específicos pretendem determinar os conhecimentos que são estratégicos e propor uma metodologia de captura, armazenamento e disseminação do conhecimento; assim como sugerir ferramentas de apoio à implementação do modelo

Os autores são de opinião que a implantação da Gestão do Conhecimento contribuirá para o aproveitamento das melhores práticas desenvolvidas na empresa, evitando a repetição de erros e contribuindo para a adoção de soluções geradoras de ganhos de produtividade e qualidade, além de proporcionar o aperfeiçoamento dos profissionais.

Resultados

(p.1) “Observa-se, porém que por falta de uma gestão adequada, muito do que se produz de conhecimento no âmbito das organizações está disperso na cabeça das pessoas, em papel ou em meio eletrônico e espalhado pelos diversos setores da empresa. É comum a inexistência ou mesmo uma grande dificuldade para acessar as informações e os indicadores produzidos pela própria organização. Não existe muita clareza sobre quais as informações e como estas precisam ser preservadas e divulgadas. A transmissão do conhecimento quase sempre se processa de maneira informal e espontânea.”

(pp. 8-9) “As sete dimensões da gestão do conhecimento (adaptado de Terra, 2002):

A partir deste modelo proposto por Terra é possível identificar as características das empresas que praticam a Gestão do Conhecimento observando a maneira como conduzem algumas práticas gerenciais:

- Visão e Estratégia - alta gerência: existe o compromisso da alta gerência com a definição dos campos de conhecimento a serem melhoradas na empresa. Todos os

níveis organizacionais sabem qual a estratégia da empresa e porque fazem gestão do conhecimento;

- **Cultura Organizacional:** a cultura organizacional está voltada para a inovação, o compartilhamento de informações é valorizado assim como o aprendizado contínuo. Há muito aprendizado e conhecimento nos processos da empresa;
- **Estruturas Organizacionais:** as competências individuais são mais valorizadas que os cargos. A empresa utiliza preferencialmente em seu trabalho equipes multidisciplinares;
- **Políticas de Recursos Humanos:** os processos de seleção são mais rigorosos, o investimento em treinamento é alto, existe a preocupação de atrair e manter novos talentos. A política de recursos humanos estimula a aquisição de conhecimentos externos e internos;
- **Sistemas de informação:** os recursos no campo da Tecnologia da Informação propiciam melhores formas de administrar o conhecimento. O foco é o compartilhamento e não o controle das informações;
- **Mensuração de Resultados:** os resultados são avaliados sob várias perspectivas (financeira, operacional e estratégica) e amplamente divulgadas entre os funcionários;
- **Aprendizado com o Ambiente Externo:** as empresas aprendem constantemente com seus clientes e com outras empresas, buscam fontes alternativas de conhecimento, como as universidades e os institutos de pesquisa.”

(p.9) “Princípios para Implantação da Gestão do Conhecimento: Um modelo para implantação da Gestão do Conhecimento deve abranger aspectos relativos aos indivíduos, a organização e ao ambiente externo. Existe entre os autores estudados uma grande concordância quanto ao caráter não exclusivista da Gestão do Conhecimento, pois esta coexiste com todos os processos e estratégias das empresas. A infraestrutura de suporte e principalmente o comprometimento da alta gerência são fatores determinantes para o êxito de um modelo de Gestão do Conhecimento”

(p.10) “Teixeira Filho (2000), apresenta os seguintes princípios a serem observados para a implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas, destacando que muitos

destes princípios são semelhantes aos estabelecidos para a implantação dos programas de qualidade. Este também é o nosso entendimento, principalmente no tocante ao comprometimento da alta gerência e a participação dos indivíduos no processo, nas empresas de engenharia a padronização dos padrões e procedimentos propostos na gestão pela qualidade pode ser considerada uma das ações mais eficientes para a criação do conhecimento nestas empresas:

- **Comprometimento da Alta Direção da Empresa:** A alta direção da empresa deve estar comprometida com a implantação do processo de Gestão do Conhecimento, participando ativamente das decisões de projeto;
- **Balanceamento da Estratégia Pessoas versus Tecnologia:** A estratégia de implantação deve buscar o equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas (tácito e explícito) e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações;
- **Balanceamento do Processo Pesquisa versus Análise:** No estabelecimento do processo de gestão do conhecimento, deve-se dar igual ênfase à pesquisa/coleta de informações e à sua análise/contextualização. Um desbalanceamento em um ou outro ponto, em detrimento dos demais, irá comprometer os resultados finais do processo;
- **Formação de Redes de Cooperação, Fóruns, Grupos de Apoio e Comitês:** Tanto para a orientação estratégica, quanto para coleta e análise de informações é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento significativo dos temas e das áreas para as quais o processo de Gestão do Conhecimento estará direcionado. É através dessa rede que se irá agregar "inteligência" ao processo. Essa rede pode ser interna e/ou externa à empresa, envolvendo as diferentes equipes, bem como parceiros, clientes e fornecedores;
- **Tecnologia de Suporte ao Processo:** Dado o volume de informações e a multiplicidade das fontes, é fundamental a identificação e uso adequados de tecnologia em suporte ao processo de gestão do conhecimento. Falta de recursos e ferramentas, bem como sua aplicação inadequada, podem comprometer e até inviabilizar o resultado final do projeto.

- **Estrutura Organizacional Adequada:** A equipe responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento na empresa deve estar adequadamente estruturada e posicionada na organização. Uma estrutura e/ou posicionamento inadequados podem dificultar o acesso aos recursos e fontes de informação, comprometendo o resultado final do processo;
- **Orientação Estratégica:** A orientação estratégica sobre os temas de interesse para o processo de Gestão do Conhecimento é fundamental para resultados úteis, factíveis e atualizados. Uma falta de orientação e/ou uma definição inadequada de temas podem comprometer a qualidade e utilidade dos resultados finais;
- **Qualidade das Fontes de Informação:** A escolha adequada de fontes de informação e seu acompanhamento sistemático é crucial para a qualidade e confiabilidade dos resultados do processo de Gestão do Conhecimento;
- **Indicadores de Performance:** O processo deverá ser gerido e monitorado por indicadores de desempenho que reflitam a sua eficiência e eficácia. A definição desses indicadores deverá ser uma orientação estratégica para o processo e sua medição deverá ser reportada periodicamente, dentro de um contexto de avaliação, para a direção da empresa;
- **Conexão com a Comunidade de Usuários:** A equipe de Gestão do Conhecimento deverá estar em permanente contato com a comunidade de clientes e usuários do processo, monitorando suas expectativas e satisfação com os resultados. Esse contato será o *feedback* fundamental para monitoração e melhoria no processo global;
- **Perfil Profissional da Equipe:** A formação de equipe com perfil profissional adequado - seja por treinamento, contratação ou terceirização – é crucial para a implantação bem sucedida do processo de Gestão do Conhecimento na empresa;
- **Segurança de Informações:** A questão de segurança de informações, quanto a perdas e violações intencionais ou não, é fundamental para o funcionamento adequado do processo de Gestão do Conhecimento e deverá ser objeto de políticas e procedimentos específicos;

- Aspectos Legais e Éticos: Naturalmente, o processo de Gestão do Conhecimento deverá seguir diretrizes de caráter ético quanto à coleta e divulgação de informações, devendo seus procedimentos estarem amplamente amparados pela empresa nos seus aspectos jurídicos, de acordo com a legislação em vigor e as normas aplicáveis.

(p.12) “Processo de Negócio - Nas empresas o conhecimento está disperso entre muitos indivíduos e em documentos espalhados em diferentes locais. Identificar os temas estratégicos ligados ao negócio e ao mercado da empresa, as fontes de informação com seus responsáveis são as etapas prioritárias para se definir um modelo de Gestão do Conhecimento.”

(p.12) “A Engenharia de Processo de Negócios (EPN) é uma técnica utilizada para entender ou mapear como uma parte de uma organização, uma organização ou até um conjunto de organizações opera, como são realizados os processos, como a informação flui através desses processos, suas interfaces, quais os recursos utilizados, quem realiza as diversas atividades, etc, permitindo entender as cadeias de valor existentes, Cameira (2000).”

(p.14) “Terra (2000) defende que as organizações que conhecem bem os seus processos já deram um primeiro passo importante rumo à identificação das bases de conhecimentos estratégicos. Mapear os processos da empresa, registrando o conhecimento sobre a forma como esses processos são realizados, mantendo essas informações atualizadas e tornando-as disponíveis para todos na organização, é uma atividade fundamental para a Gestão do Conhecimento.”

(p.15) “ O Papel da Tecnologia da Informação - Dentro do contexto da Gestão do Conhecimento a Tecnologia da Informação tem a função de facilitar o processo de conversão do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi, permitindo que o conhecimento tácito seja sistematizado e transformado em explícito, sendo então disponibilizado para que venha a ser utilizado completando então outra etapa do ciclo de conversão.”

(p.15) “ Para Carvalho e Ferreira (2000), o papel principal da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento consiste em ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. As ferramentas de Gestão do

Conhecimento pretendem auxiliar no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando este conhecimento em uma base compartilhada por toda organização.”

Os autores através das entrevistas realizadas concluíram que (p.25) “ existe nas empresas a preocupação com a coleta das informações e a preservação da memória organizacional, faltando, porém, uma sistematização da forma como deve ser tratado o conhecimento nestas empresas.”

Paulo Jorge Alves Pina (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.

Enquadramento

O Estudo de Caso foi realizado numa Organização onde a atividade se baseia na prestação de serviços na área de Sistemas e Tecnologias de Informação. A Organização é composta por diferentes Unidades de Negócio que fornecem serviços que vão desde a gestão aplicacional, operação de sistemas, gestão de qualidade, consultoria em *software* e implementação de sistemas de negócio.

(p.2)” A Gestão do Conhecimento Organizacional, quando existe, é um processo complexo não só porque lida com a cultura organizacional, mas acima de tudo porque depende da articulação de pessoas, processos e tecnologia (Carrion and Leal, 2004).”

Resultados

(p.3) “ A organização em estudo depara-se com uma reduzida apetência para o aproveitamento do conhecimento aí existente, quer seja do conhecimento explícito quer seja do conhecimento tácito dos colaboradores. Não existe uma predisposição por parte dos diferentes colaboradores e da organização na criação e partilha do conhecimento, não existindo processos ou normas que suportem esta abordagem.

A falta de partilha, de retenção, de estruturação do conhecimento, do mapeamento entre os diferentes tipos de conhecimentos, são carências aí existentes.

A existência de poucos meios e formas de retenção do conhecimento da falta de processos ou mesmo da metodologia de partilha de conhecimento, é algo com que a organização se depara no decorrer das suas atividades diárias. Na organização não é considerada a conjugação de pessoas, processos e tecnologia na Gestão do Conhecimento Organizacional como forma de criação de benefícios para o negócio. A organização não aproveita o conhecimento aí existente para obter mais valia para o negócio.

A Gestão do Conhecimento numa organização pode existir de uma forma planeada e estruturada, ou existir de forma não estruturada. Pretende-se então avaliar como a Gestão do Conhecimento Organizacional pode criar valor para o negócio da organização.”

Neste estudo foram colocadas questões que orientaram todo o trabalho, designadamente:

(p.4) “ Que tipo de impacto pode a Gestão do Conhecimento Organizacional ter na concretização dos objetivos de negócio? - Esta questão surge no âmbito do objetivo de avaliar como a Gestão do Conhecimento Organizacional pode contribuir para alcançar os objetivos de negócio na Organização.

O conhecimento é um recurso intangível embebido nas organizações, é considerado como a fonte principal para a criação de capacidades organizacionais, e é a base para alcançar Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações uma vantagem competitiva (Grant, 1996). Esta vantagem competitiva passa pela criação, melhoramento de produtos ou serviços, através do processo de Gestão de Conhecimento Organizacional.”

(p.5) “ Quais os fatores críticos de sucesso no uso da Gestão do Conhecimento Organizacional como forma de alcançar vantagem competitiva?

Diversos fatores deverão ser tidos em conta, desde as mudanças organizacionais, passando pelo assumir de responsabilidades por parte dos *stakeholders*, a necessidade de existência de múltiplos canais de transferência de conhecimento e de uma infraestrutura flexível de conhecimento (Chen, 2006). A assunção das responsabilidades por parte da direção de topo da organização é um dos fatores críticos de sucesso. Esta questão está associada ao objetivo onde é feita a identificação das mudanças a ser implementadas na organização e os responsáveis das mesmas para que os benefícios sejam alcançados.”

(p.33) “Nas organizações existem diferentes áreas de conhecimento, Carrion and Leal (2004) enumeram algumas: a formação; o ambiente de Inovação; a rede de Contactos; a Gestão de Projetos; *Expertises*.

Na metodologia de Gestão de Projetos, esta atividade cujo objetivo é de obter informação de projetos passados e colocá-los em uso nos futuros projetos é denominado

de “*Lições Aprendidas*”. Esta atividade é realizada conjuntamente com os processos de encerramento do projeto, processo este que visa identificar os sucessos e insucessos do projeto e onde devem ser incluídas as recomendações para melhorar o desempenho nos futuros projetos PMI (2004).”

“Pharhi (2009) apresenta o conceito de “*Lições Aprendidas*” e define-as como o conhecimento adquirido durante a execução do projeto. O processo de aprendizagem deve-se preocupar com os aspetos positivos e negativos do projeto;

Nem todos os projetos têm um produto final para entregar ao cliente. Contudo, têm também os denominados produtos internos nos quais se incluem a documentação, processos de otimização e dados históricos;

A atividade das “*Lições Aprendidas*” é uma parte essencial da entrega da equipa de projeto quando este é finalizado; Mesmos os projetos que terminam antes do fim, não são exceções na atividade das “*Lições Aprendidas*”. São nestes projetos que esta atividade é ainda mais importante, do que nas situações normais;

A responsabilidade do processo de “*Lições Aprendidas*” é do gestor de projeto.

Porém, o compromisso da gestão de topo da organização é um fator crítico de sucesso e predominante para assegurar que esta atividade terá resultados efetivos.”

(p.34) “Em Jennex and Olfman (2004, 1) refere-se que existem três razões para medir o sucesso da Gestão do Conhecimento: “*fornecer uma base de avaliação à organização; estimular a gestão em focar-se no que é importante; justificar os investimentos nas atividades de Gestão do Conhecimento*”. Se na organização existir um entendimento dos diversos factores que influenciam a Gestão do Conhecimento, então o esforço de gestão será menor.”

(p.35)”Goh (2002) considera que os fatores chave para que uma organização tenha um desenvolvimento adequado na transferência de conhecimento são:

- Cultura Organizacional - Começa-se a ter consciência de que os colaboradores e a cultura organizacional são factores que determinam o sucesso, ou o fracasso das iniciativas de Gestão do Conhecimento (Rubenstein-Montano et al., 2001). De uma forma genérica as características culturais que facilitam a Gestão de Conhecimento são: a partilha de conhecimento instituída como norma, e que os colaboradores da

organização sintam que existe uma identidade colectiva e tenham confiança e respeito mútuos. É descrito em (William, 2007) que a Cultura Organizacional pode influenciar os comportamentos dos indivíduos, das equipas, das unidades organizacionais e de toda a organização, e é importante determinar qual o conhecimento que é apropriado partilhar, com quem e quando.

- Liderança - Os líderes de uma organização têm um papel importante na criação das condições necessárias para facilitar a transferência do conhecimento. Têm que transmitir aos colaboradores que o conhecimento pode ajudar a melhorar a organização. Deverá existir transferência de conhecimento entre qualquer nível da estrutura organizacional, e não exclusivamente no nível superior da hierarquia. É necessário existir um grau de confiança entre todos os níveis da organização, uma forte cultura de cooperação (Goh, 2002, 28).”
- (p.36)”Resolução de Problemas/Mudança de Comportamentos -Todos os colaboradores devem adotar uma atitude contínua de melhoramento e aprendizagem. Devem focalizar-se num valor importante para a organização, como por exemplo, o apoio ao cliente ou a qualidade do produto.
- Existência de uma Estrutura de Apoio - A estrutura pode ser do tipo tecnológico como meio de facilitar a comunicação horizontal e de partilha por parte dos colaboradores no acesso ao Conhecimento (Goh, 2002, 28).
- A Formação como meio de ajuda na resolução de problemas, como por exemplo, a interacção entre grupos de trabalho;
- Desenvolvimento de Competências através da retenção e absorção do conhecimento.
- Sistema de recompensa o qual não deve ser somente financeiro mas também baseado como recompensa da partilha, de cooperação de trabalho de equipa. As recompensas financeiras proporcionam a existência de competição e menos partilha de conhecimento (Goh, 2002, 28).”

(p.36)”No estudo efetuado por Brent (Brent and Vittal, 2006) relativamente à Gestão do Conhecimento na perspectiva dos colaboradores, os resultados indicam que a

maioria dos colaboradores não se sentem compensados/recompensados, nem lhes é demonstrado apreço pelo contributo que dão à partilha de conhecimento.”

“Neste estudo, é referido que a falta de partilha de conhecimento por parte dos colaboradores numa organização, demonstra que existem certos factores na transferência de conhecimento que deverão ser tidos em conta. Um factor importante é a motivação dos colaboradores. Assim, as organizações que considerem o conhecimento como uma mais valia, deverão ponderar meios de recompensa e de encorajamento aos colaboradores para ajudarem nessa mesma partilha. Esta postura por parte da organização ajudará a capturar o conhecimento tácito (Brent and Vittal, 2006, 8).”

(p.38)” De acordo com Hamel’s (citado em (Carrion and Leal, 2004) a Gestão de Conhecimento pode criar valor na organização através de:

- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Aplicação do conhecimento a novos e velhos produtos;
- Criação do valor através da globalização de conhecimento específico;
- Conversão do conhecimento em conhecimento estratégico.”

(p.39) “ Em Hislop (2009) é apresentada a abordagem dos benefícios da Gestão do Conhecimento para os colaboradores de uma organização, nomeadamente na partilha do conhecimento.

Esses benefícios passam pelo processo intrínseco de partilha, no desempenho ao nível dos grupos/organização, pelo processo de recompensa material (financeiro ou não-financeiro) e pelo *status* na organização, isto é, pelo reconhecimento da organização como um *expertise*.”

(p.47) “Como conclusão da análise documental, verificou-se a importância que começa a ser dada à Gestão do Conhecimento, quer através de documentos estratégicos como acima de tudo da envolvência da Gestão de Topo. Existem Unidades de Negócio que por iniciativa própria, iniciaram de uma forma espontânea atividades ligadas à Gestão do Conhecimento nomeadamente, através da criação de manuais os quais permitem uma melhor integração dos novos colaboradores.

No estado da arte da Gestão do Conhecimento é referida a importância que as organizações estão a dar à capitalização do conhecimento através de novos processos, da gestão de competências, das novas tecnologias e de um maior conhecimento sobre os clientes.

Na análise efetuada à documentação pode-se concluir que, a Organização em estudo insere-se nestas organizações pela importância que é dada à Gestão do Conhecimento nomeadamente em documentos estratégicos e pelo empenhamento da Gestão de Topo.”

(p.48) ”O que existe de reaproveitamento do conhecimento é o conhecimento relacionado com o cliente. É a este conhecimento que é dada uma maior importância para os dois níveis de topo da Organização. Apesar de existirem nas unidades de negócio algumas atividades que podem ser consideradas atividades de Gestão de Conhecimento, como é o caso das lições aprendidas, não está instituída a realização das mesmas no final de cada projeto.

Existe a perceção que deverão existir incentivos para que os colaboradores criem e partilhem o seu conhecimento. Deverá ser um fator a ter em consideração na avaliação de desempenho. Atualmente não existem estes incentivos de uma forma direta, no entanto existe a sensibilidade que a Gestão de Conhecimento está presente em algumas atividades que estão sujeitas à avaliação de desempenho.”

Para que a Gestão de Conhecimento esteja presente nas atividades diárias dos colaboradores é necessário que sejam criadas condições. Criação de plataformas tecnológicas, instituir metodologias, criar processos e mudanças na cultura organizacional através da aplicação, valorização e promoção do conhecimento. É consensual em todos os elementos entrevistados que o conhecimento deverá ser armazenado, quer através de documentação quer através de meios tecnológicos (portal do colaborador, fórum, *blogs*, *Wikis* e gestão documental) e deverá ser partilhado através da plataforma tecnológica como meio de acesso fácil e simples. Estes são alguns dos fatores críticos de sucesso identificados no levantamento do estado da arte da Gestão do Conhecimento.”

(p.49) ” A importância da Gestão do Conhecimento passa por entre outros fatores, pela criação das Lições Aprendidas no final de projeto, as quais atualmente são

realizadas de forma muito superficial e sem um processo associado. Nas Lições Aprendidas deve constar o que de bom e o que de mau se fez na realização do projeto. Para a Gestão de Topo, deve constar a relação com o cliente, a gestão financeira e a gestão de expectativas. Por outro lado a Gestão Intermédia dá uma maior importância às questões mais práticas, nomeadamente à arquitetura tecnológica do cliente, os erros cometidos pelo cliente, as práticas que foram utilizadas, as soluções encontradas para resolver determinados erros ou a duração das tarefas do projeto. É consensual que as Lições Aprendidas podem fornecer conhecimento que pode ser estratégico através de uma maior eficácia e eficiência na realização do projeto, de uma maior inovação, de maior fiabilidade, ajudando a criar alertas para o planeamento e estimativas de duração das atividades.

Além das Lições Aprendidas, um outro tipo de conhecimento que pode ser um fator crítico, é o conhecimento sobre os elementos da equipa de projeto, como estes lidam em determinadas situações, ter o verdadeiro conhecimento das competências do colaborador.”

(p.50) ” O conhecimento do âmbito do projeto é também um fator crítico. Se este não estiver bem definido o projeto pode sofrer um desvio no seu objetivo, levando a atrasos, a uma pior qualidade, a uma menor rentabilidade e a possibilidade de criar uma má imagem perante o cliente. Este conhecimento tem que estar presente durante a execução do projeto, para que os elementos da equipa saibam perfeitamente quais as suas atividades, de forma a que não exista um desvio no âmbito do projeto. O conhecimento do planeamento, do estado, do esforço a empenhar na realização das atividades, o conhecimento dos elementos da equipa de projeto e como estes podem ser motivados ajudam na realização do projeto.

Durante o projeto é fundamental ter o conhecimento do estado do projeto, da evolução, da gestão de riscos e da própria gestão do cliente e das suas expectativas. Foi consensual nos entrevistados que é importante partilhar conhecimento como meio de motivação e de criação do espírito de equipa.”

ANEXO 2 – Guião das entrevistas

Guião das entrevistas

I - Organização

1. A organização é
 1. Pública
 2. Privada
 3. Sem fins lucrativos
2. Qual o sector de atividade da organização?
3. Qual o número de trabalhadores
 1. Inferior a 10
 2. 11-25
 3. 26-50
 4. 51- 100
 5. 101- 250
 6. Mais de 250
4. Qual a sua função na organização?

II - Gestão do Conhecimento na Organização

II.1 - Responsabilidade

1. Existe um responsável pela Gestão do Conhecimento na organização?
 1. Sim
 2. Não
2. Se sim,
 1. Qual o título -
 2. Qual função dessa pessoa
 3. Área de trabalho
3. Dimensão da equipa de gestão do conhecimento
4. Qual a importância que dá à existência de unidades de gestão de conhecimento na organização. (Sem relevância Relevante, fundamental, imprescindível)
5. Que tipo de tarefas lhe devem estar acometidas:

II.2 - Implementação

1. Que tipo de atividades podem ser desenvolvidas para incorporar na organização as melhores práticas e promover a manutenção da memória organizacional
2. Que práticas de gestão a liderança deve promover que sejam fatores facilitadores do processo de implementação da gestão do conhecimento,

II. 3- Tecnologia

1. A sua organização dispõe de alguma ferramenta de apoio à gestão do conhecimento? Intranet ou portal corporativo? Identifique qual ou quais,
2. Qual o papel da tecnologia para a gestão do conhecimento
 1. Pouco relevante, Facilitador, imprescindível,

II. 4 – Estratégia de Comunicação

1. Como é que uma organização pode promover a importância do conhecimento,
2. Qual a estratégia de comunicação utilizada na organização que representa para informar dos objetivos e benefícios da gestão do conhecimento. Que pontos foram focados nesse âmbito,

II. 5- Envolvimento e participação dos trabalhadores

1. Como motivar os trabalhadores a participar na gestão do conhecimento organizacional,
2. Considera oportuno e adequado promover meios de recompensa e de encorajamento que levem os trabalhadores a partilhar conhecimento em prol da organização,

II.6 – Monitorização e avaliação

1. Que monitorização ao sistema é que a organização efetua;
2. Que indicadores de desempenho considera essenciais para demonstrar a eficiência e eficácia da gestão do conhecimento;
3. Como e com que periodicidade os resultados da avaliação devem ser comunicados;

ANEXO 3 – Quadro de entrevistas

A Gestão do Conhecimento na Administração Local

	Entidade 1	Entidade 2
Organização	Pública	Privada
Setor de atividade	Prestação de serviços	Desenvolvimento de software e outsourcing de consultoria em IT
Número de trabalhadores	Mais de 250	26-50
Função na organização	Diretora de Recursos Humanos	Diretor de desenvolvimento
Existência de Responsável pela Gestão do Conhecimento na Organização	Sim, mas não com esse nome	Não
Título	Diretor	
Função	Direção	
Área de trabalho	Organização e qualidade	
Dimensão da equipa de gestão do conhecimento	15, também com outras tarefas	
Importância da existência de unidades de gestão de conhecimento na organização	Relevante	Relevante

<p>Tipo de tarefas a desenvolver pelas unidades de gestão do conhecimento</p>	<p>As unidades de gestão do conhecimento e o seu responsável devem ser capazes de criar um ambiente organizacional colaborativo, onde se inserem os processos da empresa ou da organização, que são críticos, sendo que é fundamental que esse ambiente facilite a criação e a troca da informação e do conhecimento. É muito importante que esta equipa consiga transformar o sistema de informação da empresa e do amontoado de dados não estruturados em conhecimento útil à gestão e à organização no seu todo. Deverão contribuir fortemente para uma recolha e disponibilização estruturada da informação</p>	<p>Deverá existir uma estrutura departamental adequada em dimensão e conhecimentos. O posicionamento desta estrutura deverá estar muito próxima da administração, ou da gestão de topo. Deverão estimular o trabalho em equipas multidisciplinares autónomas e com grande apetência para a partilha. Estes grupos ou equipas deverão ter uma forte orientação estratégica. Deverão também estabelecer objetivos e diretrizes muito precisas, propondo uma atualização contínua, o armazenamento e a disseminação do conhecimento. Assim como definir o suporte tecnológico adequado às diferentes necessidades.</p>
-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Atividades a desenvolvidas e a desenvolver para incorporar na organização as melhores práticas e promover a manutenção da memória organizacional.</p>	<p>Lições aprendidas. Criamos espaços estruturados onde fica registado todo o processo de implementação de um projeto. Relatam-se as experiencias, as diferentes fases de desenvolvimento, a informação técnica, o cronograma, atas de reuniões, e sobretudo registam-se observações e notas sobre o que não correu bem, as derrapagens temporais e financeiras (quando ocorrem). Também incorporamos no nosso portal a descrição dos processos críticos, os modelos associados e toda a informação necessária para prestar um determinado serviço. Para nós também é fundamental a informação facilmente acessível referente aos nossos parceiros estratégicos (que normalmente são outras empresas do grupo).</p>	<p>Os mapeamentos são extremamente interessantes: mapeamento dos processos-chave, mapeamento de áreas de competências identificação das áreas onde se encontra o conhecimento destinado a determinado objetivo. Também considero interessante que as organizações de tempos a tempos procedam a avaliações do clima organizacional e a auditorias do conhecimento, onde se pode incluir a elaboração de mapas conhecimento onde se identifica o workflow de atividades, os fluxos e os intervenientes humanos e tecnológicos.</p> <p>Existe uma área de blog individual onde cada colaborador coloca as suas competências e as suas áreas de interesse, os projetos em que tem trabalhado. Alguma bibliografia que utilizou. O conhecimento não está propriamente explícito mas sabe-se quem o tem.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Práticas de gestão que a liderança deve promover e que sejam fatores facilitadores do processo de implementação da Gestão do conhecimento</p>	<p>A liderança deve ser responsável por todo o processo de implementação da gestão do conhecimento. Deve ter um envolvimento como tem de ter nos Sistemas de Gestão da Qualidade. Tem de criar as condições necessárias para facilitar a disseminação do conhecimento. Têm que transmitir aos colaboradores que o conhecimento pode ajudar a melhorar a organização. Devem ser os responsáveis por fomentar um bom ambiente organizacional com uma forte cultura de cooperação. É também da responsabilidade da administração nomear a equipa responsável pela GC, dar-lhe um orçamento adequado e definir a estratégia de implementação. Assim como têm um papel importante na criação das condições necessárias para facilitar a transferência do conhecimento entre os diferentes departamentos (e naturalmente pessoas).</p>	<p>Têm a obrigação de passar a mensagem de que o conhecimento deverá ser transversal a toda a empresa e em todos os níveis da estrutura. Deverão identificar as áreas de competência associadas á gestão do conhecimento e que estão alinhadas com a estratégia empresarial, por forma a incorporar numa determinada estrutura departamental, em exclusivo ou não. É a liderança que tem de afetar os recursos financeiros permitir as atividades inerentes à GC e e monitorizar se as práticas estão a responder aos objetivos identificados (penso que esta é a parte mais difícil). Penso ser relevante o papel das estruturas de liderança na institucionalização da gestão do conhecimento, assim como sempre existiu em outras áreas mais tradicionais com a de marketing, comercial, ou até de desenvolvimento de It.</p>
<p>Ferramenta de apoio à gestão do conhecimento</p>	<p>Intranet que até tem estado constantemente em evolução, mas devíamos evoluir para uma plataforma mais leve e mais colaborativa. O que usamos muito são os fóruns de debate e fóruns de ideias</p>	<p>Portal que tem áreas que são geridas pelos colaboradores, e que funcionam como blogs individuais</p>

<p>Papel da tecnologia para a gestão do conhecimento</p>	<p>O papel da tecnologia é muito importante. Não é propriamente imprescindível, mas ajuda muito. Especialmente, quando o volume de informações e a multiplicidade das fontes, são imensos é fundamental a identificação e uso adequados de tecnologia. Uma tecnologia desadequada e de difícil utilização por parte dos colaboradores pode comprometer os resultados projetos.</p>	<p>É imprescindível. Existem áreas de negócio críticas e de informação de clientes que tem de ser facilmente acedida por todos e tem de estar sempre atualizada. Por outro lado o conhecimento do mercado e de novas soluções tecnológicas também é crítico, pelo que temos de ter mecanismos de indexação de informação que nos permitam cruzar informação e incorporar essa informação crítica no nosso dia-a-dia.</p>
<p>Como a organização pode promover a importância do conhecimento.</p>	<p>As organizações têm de comunicar a estratégia de gestão do conhecimento. Só que isto não é muito fácil e não é assim tão direto. Até porque nem sempre todos os administradores têm a mesma perceção da situação e da estratégia de promoção e de desenvolvimento do conhecimento enquanto elemento diferenciador da organização. Os colaboradores devem ser incentivados a colaborar nos diferentes projetos e até em alguns casos deverão ser conhecidas as normas de conclusão de projetos que passam pela conclusão da página das lições aprendidas. A informação deve ser o mais atualizada possível o que também é muito importante</p>	<p>A promoção tem de passar pela comunicação aos colaboradores da importância da gestão do conhecimento e dos benefícios que se podem obter.</p>

<p>Estratégia de comunicação para informar dos objetivos e benefícios da gestão do conhecimento</p>	<p>Não temos propriamente uma estratégia de comunicação definida. Ainda temos muito por fazer nessa área. No entanto na comunicação de início do ano do presidente do conselho de administração é focada a importância da informação atualizada para a tomada de decisões compartilhadas e eficientes. Uma outra situação que também é importante mas poderá ser melhor trabalhada em termos de divulgação e de relação com a GC é a divulgação dos resultados obtidos em cada trimestre.</p>	<p>Pode-se dizer que existe um plano de comunicação, pelo menos a nível dos grandes projetos devidamente estruturado, e que origina a disseminação de exemplos de boas práticas a seguir de forma sistemática. Esta informação está no nosso portal e é carregada pelos responsáveis de projeto no seu blog individual (mas profissional), embora eu entenda que poderia ser melhor aproveitada</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Como motivar os trabalhadores a participar na gestão do conhecimento organizacional,</p>	<p>Não existe uma estratégia de motivação delineada. Temos algumas normas associadas à gestão do projetos e orientações genéricas sobre atualização de dados . Mas poder-se-iam fazer coisas do género de premiar através de brindes ou bónus algumas situações. Por exemplo através de formação para os colaboradores com maior número de contribuições para resolução de problemas devidamente documentados nas lições aprendidas.</p>	<p>Para que a Gestão de Conhecimento esteja presente nas atividades diárias dos colaboradores é necessário que sejam criadas condições., tais como plataformas tecnológicas, definição de metodologias, criar processos e mudanças na cultura organizacional. Quando o colaborador verifica que a administração está a criar condições para facilitar as atividades do colaborador sente-se recompensado e mais disponível para participar ativamente. Uma forma de fomentar a participação consiste em ter um ou vários objetivos comum a toda a empresa, por forma a que todos contribuam. Por exemplo: aumento da satisfação do cliente”. Desta forma, os colaboradores focam-se então na obtenção de informação e conhecimento das necessidades e preferências do cliente, o que por sua vez tem reflexos muito positivos nos produtos e nas soluções de negócio que são concebidas. A nossa empresa apostou em jovens altamente qualificados e motivados, mesmo não pagando acima da média, as remunerações são adequadas e o ambiente de trabalho é agradável pelo que não temos ainda uma taxa de abandono ou de rescisões grande.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Captar” esses profissionais para a atualização de dados e de criação de conhecimento	Não aplicável	Não aplicável
Promover meios de recompensa e de encorajamento	Sim, Não será propriamente uma recompensa significativa em termos monetários, mas um bônus	Não me parece necessário, desde que a administração passe a mensagem de que o trabalho individual e de equipa fica mais facilitado, e tem melhor qualidade e o produto a fornecer ao cliente cumpre e supera expectativas, se a colaboração e o registo de informações e de conhecimento fizer parte do dia-a-dia do colaborador e for parte integrante das atividades.
Monitorização ao sistema	Apenas associado aos objetivos definidos para cada departamento e o dos projetos. Em relação ao próprio sistema de gestão do conhecimento ainda não fazemos nada	Temos indicadores próprios de projeto, mas também contabilizamos, no início do ano passado, o número de colaboradores que tinham blog atualizado. Atualmente temos um objetivo muito concreto de diminuição dos tempos de atendimento do help desk associado à resolução de situações, que estamos a monitorizar e para o qual acreditamos que o conhecimento atualizado e adequado são a chave para o cumprimento desse objetivo.

Indicadores de desempenho	Poderíamos vir a utilizar: N° de atualizações, áreas mais acedidas; n° atas partilhadas e n° de relatórios de projeto partilhados; contributos sobre lições aprendidas;	Também temos alguns indicadores relacionados com a perceção dos fornecedores e dos clientes; com a satisfação dos clientes; investimento em formação, n° de horas de formação;
Comunicação dos resultados da avaliação	Devera estar alinhado com as reuniões de objetivos em que são comunicados os resultados trimestrais	Trimestral e anual, mensal não me parece que faça sentido pois está ligado à gestão de cada departamento e fazemos a análise e divulgação interna.

	Entidade 3	Entidade 4	Entidade 5
Organização	Pública	Privada	Pública
Setor de atividade	Administração pública - local	Banca	Administração Local
Número de trabalhadores	Mais de 250	Mais de 250	Mais de 250
Função na organização	Chefe de Divisão de Informática	IT Compliance - Diretor	Diretor de Sistemas de Informação e Inovação
Existência de Responsável pela Gestão do Conhecimento na Organização	Sim mas não com esse nome	Sim, mas são varias áreas.	Sim
Título	Chefe de divisão	Diretor (vários)	Coordenador
Função	Responsável pela unidade orgânica	Direção	Coordenação da equipa
Área de trabalho	TIC	Gestão de clientes	Inovação

Dimensão da equipa de gestão do conhecimento	25 , também com outras tarefas	Muitos	3
Importância da existência de unidades de gestão de conhecimento na organização	Relevante	Relevante	Fundamental
Tipo de tarefas a desenvolver pelas unidades de gestão do conhecimento	Atendendo a que a gestão do conhecimento nas organizações verdadeiramente preocupadas com o assunto obriga a um forte envolvimento da administração e o facto de existir uma unidade de gestão que assuma este processo é a face visível desse envolvimento da alta administração, especialmente se for acompanhado de orçamento. A esta equipa deverão estar associadas todas as atividades de implementação	Conhecimento profundo do negócio e das estratégias de marketing direcionadas a determinados targets de mercado e consequentemente um conhecimento também profundo dos processos e das pessoas e das competências necessárias. Esta equipa tem de ter uma orientação estratégica sobre os temas de interesse para os processo de negócio. Uma falta de orientação	Desenvolver a estratégia de implementação da gestão do conhecimento. Definir a estrutura de recolha e de carregamento da informação, ainda que de forma macro. Fomentar a colaboração e a disseminação do conhecimento. Estimular o trabalho partilhado Identificar os benefícios da colaboração e da partilha. Criar as condições tecnológicas adequadas. Desenvolver competências nos

	<p>de uma estratégia de implementação da gestão do conhecimento. O que inclui um diagnóstico e uma estruturação focada em tecnologia, pessoas, formação, dados, informação tudo em prol de um determinado objetivo (s) por forma a estimular, criar e organizar e potenciar o conhecimento já existente. O acompanhamento da implementação deverá ser monitorizado por esta equipa que também deverá fazer “reports” à administração. Também são da responsabilidade desta equipa a motivação e a divulgação dos benefícios a toda a organização.</p>	<p>e/ou uma definição inadequada processos e atividades podem comprometer a qualidade e utilidade dos resultados finais, prejudicando claramente os objetivos das campanhas.</p>	<p>diferentes tipos de profissionais. Identificar processos críticos para o cumprimento dos objetivos da organização e das pessoas.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Atividades a desenvolver para incorporar na organização as melhores práticas e promover a manutenção da memória organizacional.</p>	<p>Uma das situações importantes para preservar a memória organizacional é a documentação de atividades e de projetos e disponibilizados por toda a organização. Existem situações simples que normalmente resultam e passam por criação de áreas numa intranet ou portal para que os trabalhadores possam dar sugestões de melhoria, seja na prestação de um serviço ao munícipe ou para a organização interna. Um portal ou uma intranet são uma solução que ajuda bastante na preservação dessa memória organizacional, especialmente se for simples e se os primeiros conteúdos a serem disponibilizados forem transversais à organização. Criar o hábito de cada</p>	<p>Criação de uma área de interesses e competências, cuja adesão é facultativa ou não. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural dos colaboradores, assim como apetências e vontade para a mobilidade. Fica-se assim a saber quais as pessoas detentoras de determinado conhecimento</p>	<p>Sou de opinião que devem ser planeadas atividades que motivem os trabalhadores a participar. Os resultados atingidos com as atividades e os projetos devem ser identificados e ficar registados. Devemos dar a conhecer, a toda a organização, o que cada direção ou equipa está a fazer. As pessoas devem ser estimuladas a debater ideias em fóruns e estimuladas a dar a sua opinião e o seu contributo. As ações de melhoria dos sistemas da qualidade, por exemplo devem ser identificadas, partilhadas e as fases da sua implementação (ou as dificuldades da sua implementação) devem ser conhecidas.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>trabalhador alimentar uma biblioteca técnica com base na documentação das formações e dos seminários, em que cada um participa por forma a ficar disponível para toda a organização.</p>		
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>Práticas de gestão que a liderança deve promover e que sejam fatores facilitadores do processo de implementação da gestão do conhecimento</p>	<p>A alta administração deve valorizar os saberes individuais, assim como as pessoas que o possuem, criando mecanismos e um ambiente organizacional propício à partilha de informação e à criação de novo conhecimento a partir da opinião e da experiência das pessoas. Na mensagem destes líderes aos trabalhadores tem de constar que o conhecimento partilhado por e concorre para práticas de gestão mais adequada, e todos os saberes importam.</p> <p>A cultura de cooperação deve ser estimulada pelos líderes que têm de ser os primeiros a dar o exemplo</p> <p>As práticas de liderança compreendem questões de estratégia</p>		<p>É fundamental que em toda a estrutura de liderança a gestão do conhecimento seja entendida com algo necessário, mas sobretudo muito importante e cujos resultados e benefícios nem sempre são imediatos. A liderança tem a obrigação de motivar todos para a participação e trabalho comum para um mesmo objetivo. Deverão criar uma estrutura responsável pela implementação, manutenção e monitorização e avaliação do sistema. Esta equipa deve ter orçamento próprio e deve-lhe ser dada autonomia. A liderança deve avaliar o desempenho desta equipa e comunicar os resultados e sempre que necessário deve intervir para reposicionar toda a organização para a</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>e a forma como a organização orienta a sua atividade e utiliza os seus ativos sejam eles de que tipo forem. Sendo que a gestão do conhecimento também deve ser considerada um ativo. É da responsabilidade da liderança estabelecer a estrutura de coordenação e proceder às orientações macro para formalizar as atividades de promoção do conhecimento;</p> <p>Alinhar a estratégia global da organização com a estratégia de gestão do conhecimento; construir uma cultura organizacional e criar incentivos para estimular as pessoas a participarem nos processos e atividades de GC; avaliar como o conhecimento é desenvolvido (ou</p>		<p>alinhar com a estratégia definida.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------

	criado) e compartilhado; avaliar como o conhecimento é mantido e protegido.		
--	-----------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>Ferramenta de apoio à gestão do conhecimento</p>	<p>Uma Intranet</p>	<p>Temos vários sistemas e portais, uns por área de negócio e outros destinados a clientes, mas temos um portal mãe que serve de entrada para todos os outros internos à organização. Somos uma empresa em que, como vê, estamos a chegar ao final do dia e já não temos nenhum papel nas secretárias. Aqui nunca ficam documentos em cima das mesas.</p>	<p>Sim, temos um portal- desenvolvido em “sharepoint”.</p>
<p>Papel da tecnologia para a gestão do conhecimento</p>	<p>Cada vez mais imprescindível pois é um grande facilitador. A tecnologia contribui fortemente para a criação, o armazenamento, a partilha e a reutilização do conhecimento. Quanto mais intuitiva e amigável for a tecnologia utilizada, como suporte, mais facilmente o conhecimento é</p>	<p>Imprescindível. Para gerirmos a quantidade de informação necessária a este negócio e à escala que temos a tecnologia é claramente imprescindível</p>	<p>É claramente um facilitador, pois a diversidade de conteúdos, de informação, dados, documentos vários, é tão grande que nos estávamos a perder e a afogar em papel. Pelo que a tecnologia, quando bem direcionada, tem-nos ajudado a organizar. Os mecanismos simples de busca de</p>

	<p>registado e depois disseminado. A nossa intranet na verdade é um portal que permite a integração de vários sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. Todos os trabalhadores que utilizam computador, iniciam a sua sessão de trabalho através deste portal que se constitui como verdadeiro ambiente de trabalho em si e um repositório de conhecimento para a organização, funciona também como uma plataforma para “comunidades de prática”, e estruturação de projetos inter e multidisciplinares.</p>		<p>conteúdos são agora uma peça fundamental no nosso dia a dia. No entanto, tivemos de fazer uma estruturação prévia do que pretendíamos, por forma a avaliar as diferentes soluções de mercado e a adequar às nossas necessidades. Penso que nos dias de hoje não é possível fazer gestão do conhecimento sem o suporte tecnológico adequado, sob pena de perdermos muito tempo. E até na administração público tempo é dinheiro, especialmente para o cidadão. A tecnologia usada deverá ser robusta e ser confiável, para que as pesquisas devolvam os resultados rapidamente e de forma a que o utilizador não tenha de navegar em paginas sucessivas</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Como a organização pode promover a importância do conhecimento.</p>	<p>Pode começar por no plano anual de mandato fazer referência à importância da gestão do conhecimento na estratégia da Câmara, referindo-a como de importância estratégica. Ao se conseguir fazer a ligação entre a gestão do conhecimento e um processo de aprendizagem interna estaremos também no bom caminho. As recompensas aos trabalhadores também podem ser importantes, por exemplo na identificação do trabalhador do mês (não tem de ser em termos financeiros)</p>	<p>Tudo o que é comunicação, custa dinheiro. Qualquer mensagem mal direcionada e mal concebida pode custar milhões. Por isso nós temos especialistas nestas áreas.</p>	<p>Através da divulgação da atividade e da importância da equipa responsável pela gestão do conhecimento. Explicando os benefícios para todos e uma boa utilização do conhecimento. Mostrando que com a informação e o conhecimento adequado as decisões são mais céleres e mais eficazes. E que o conhecimento não pode estar apenas na gaveta ou na cabeça das pessoas. Esse conhecimento desatualiza-se e como não interage com outros tipos de conhecimento torna-se desadequado rapidamente. Sendo que é importante que o conhecimento individual seja valorizado. O desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem interna e continuada “ organização que aprende com os seus erros e seus sucessos”, é</p>
------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			um benefício para a gestão do conhecimento.
--	--	--	---------------------------------------------

<p>Estratégia de comunicação para informar dos objetivos e benefícios da gestão do conhecimento</p>	<p>Não temos nenhuma estratégia definida, no entanto existem várias ações planeadas e estruturadas de disseminação e divulgação contínua dos conhecimentos e informações. Temos por princípio que a disseminação de conhecimentos deve ser atribuição de todos, dentro de suas áreas de especialidade e atuação. A nossa intranet é utilizada como principal fonte de comunicação em toda a Câmara como apoio à transferência do conhecimento e à partilha de informação.</p>	<p>Tudo passa pela direção de comunicação, seja a nível externo mas também interno. Está tudo associado à comunicação de objetivos e análise de resultados. Normalmente as estratégias de comunicação desta empresa não se restringem à chamada comunicação descendente, aquela que vai da administração (via direção de comunicação) para os empregados, mas inclui, também, a comunicação horizontal entre os segmentos do público interno e a comunicação ascendente que estabelece o feedback e instaura uma efetiva comunicação. Muitas vezes as</p>	<p>A estratégia de comunicação passou por tornar o portal como o único local onde está toda a informação que se quer comunicar transversalmente, assim como informação necessária ao desenvolvimento de muitas tarefas. É a porta de entrada para muitas das aplicações e tem documentos, informação e conhecimento que não estão noutra local. Uma das apostas da política de comunicação foi ter-se encontrado um “mecanismo” para fazer a organização experimentar o ganho que terá se utilizarem os benefícios do uso de uma ferramenta colaborativa no debate de assuntos estratégicos da organização e de brainstorming para problemas comuns.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		reuniões de direção tem o propósito de aferir este “feedback”.	
--	--	----------------------------------------------------------------	--

<p>Como motivar os trabalhadores a participar na gestão do conhecimento organizacional,</p>	<p>Por exemplo através da criação de um projeto de incentivo, com pontos a serem atribuídos por cada página editada ou contributos. Esses pontos depois podiam ser trocados por bilhetes para espetáculos que a Câmara faz ao longo do ano. Assim premeiam-se os trabalhadores mais ativos e interessados.</p>	<p>Já não temos grande verba para fazer “outdoors” de motivação..., mas precisamos todos de ter um grande conhecimento do mercado e das necessidades dos nossos clientes. Temos de estar sempre um passo à frente e antecipar essas necessidades. Para isso temos objetivos e para cumprir os objetivos temos de ter o máximo de conhecimento e partilha-lo. A nossa motivação é essa.</p>	<p>O trabalhador efetivamente só colabora de forma espontânea se estiver motivado. Mas falta uma cultura de colaboração e de partilha. Sou de opinião que se trata de um processo gradual e se pode ter de começar por um misto de situações mais estimulantes e dedicadas a interesses pessoais e paralelamente uma política de gestão e divulgação que “obrigue” à divulgação genérica, mas crucial de informação. Os trabalhadores têm de sentir que tem benefícios diretos com essa participação. Seja em termos pessoais ou profissionais. (estes muitas vezes são os menos estimulantes a curto prazo).</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Captar” esses profissionais para a atualização de dados e de criação de conhecimento</p>	<p>Depois de os trabalhadores estarem incentivados e “ganhos “ para o projeto de GC mais facilmente colaboram em qualquer situação, e às vezes até espontaneamente. Por outro lado, penso que não podemos esquecer-nos que nem tudo pode ficar na intranet. Existe muita informação importante também em papel que deve ser bem armazenada, classificada e documentada para posterior arquivo e consulta quando necessário.</p>	<p>Trabalho e mais trabalho e objetivos para cumprir</p>	<p>A criação do conhecimento pressupõe partilha e interação, pelo que o trabalho em equipa é a melhor maneira de agilizar a captação de informação e a sua utilização. As maiores influências sobre a motivação são as próprias pessoas e o relacionamento entre elas. Cabe ao líder o papel de motivar, fazendo com que as tarefas sejam desempenhadas com eficiência, eficácia e prazer. É fundamental que as pessoas se sintam úteis e que o seu contributo tem valor, ou seja a promoção, nos colaboradores, da sensação de eles estarem a contribuir a fazer parte da solução, pertencer a algo, desenvolve sua autoestima;</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Promover meios de recompensa e de encorajamento	Sim, para além dos prémios que já referi também se pode optar por na avaliação do siadap poderem ser incluídos objetivos relacionados com as práticas de colaboração e de partilha de conhecimento	Não.	Acredito que a recompensa que pode aparecer sobre a forma de estímulo é importante à motivação e como tal todos ficam a ganhar.
Monitorização ao sistema	Relatórios trimestrais de páginas visitadas, conteúdos mais acedidos.	Toda a monitorização ronda em torno dos objetivos, do orçamento, dos investimentos, do grau de execução dos projetos.	Efetuamos uma análise aos documentos obsoletos e aos registos “virais” que apenas estão a poluir o sistema e não introduzem valor acrescentado. Em relação ao portal avaliamos a sua utilização e, quando percebemos que alguma área está a ficar muito parada atuamos.
Indicadores de desempenho	Nº de atualizações, paginas mais visitadas, nº de reuniões com ata eletrónica ou registada em “sistema de gestão documental”, nº de	Muitos.	Fóruns de discussão ativos ; nº de relatórios de projeto partilhados; objetivos partilhados, documentos carregados na biblioteca, quantidade

	contributos e de sugestões melhorias, tempo médio de resolução de problemas;		de mensagens ou documentos armazenados no sistema, nº de áreas temáticas,
Comunicação dos resultados da avaliação	Podem existir “reports” diários e outros de agregação mensais. Os resultados dos concursos de participação são mensais.	Depende, cada caso é um caso. Mas para todos existem resultados cuja periodicidade de avaliação é igual, nomeadamente os anuais e trimestrais.	No mínimo as monitorizações devem ser mensais e a comunicação dos resultados pelo menos trimestral e anual.

*ANEXO 4: Questões do Questionário à Gestão do Conhecimento na
CMSeixal*

Questionário Gestão de Conhecimento 2012

Versão utilizada em 2009

[Editar questionário](#)

[Ver questionário](#)

Versão atual da aplicação

[Editar questionário](#)

[Ver questionário](#)

I – Identificação

1. Idade: _____

Sexo: _____

Nº de anos como Trabalhador da autarquia : _____

Categoria profissional (selecione (X) a situação em que se encontra atualmente)

Dirigente _____

Técnico Superior _____

Assistente técnico _____

Assistente operacional _____

Outro _____

Habilitações literárias

Ensino Básico _____

Ensino Secundário _____

Ensino Superior _____

II – Acesso à informação

1. Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5

Website da C.M. Seixal					
WikiCMSeixal					
Pastas partilhadas					
Colegas de equipa					
Colegas de outras unidades orgânicas					
Colegas fora da C.M. Seixal					
Internet					
Livros e outras publicações					
Documentos em Arquivo					

2. Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
Reuniões					
Informações Internas					
Website da C.M. Seixal					
WikiCMSeixal					
Conversas informais com colegas					

Boletim Municipal					
Imprensa					

I I- Colaboração

1 - Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho (e.g. lições aprendidas, resultados)?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
Em resposta a questões colocadas					
Espontaneamente quando termino uma atividades / projeto importante					
Espontaneamente quando considero haver algo que possa interessar a colegas					

2 - Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
Reuniões					
Relatórios de projeto					
Informações internas					

Wiki CMSeixal					
Por email					

IV- Wiki CMSeixal

1. Como utiliza Wiki CMSeixal?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
Consultar informação					
Atualizar perfil pessoal (foto, contacto telefónico, atualizações de estado)					
Comentar páginas e/ou notícias					
Editar páginas e/ou notícias					
Criar páginas e/ou notícias					
Subscrever espaços ou páginas (receber notificações de alterações, por e-mail)					

2. Quais os tipos de informação disponíveis na Wiki CMSeixal que costuma consultar? Assinale tantas quantas considerar relevantes

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5

Informação Organizacional (organização e normas)					
Informação de Serviços Prestados					
Modelos internos					
Informações de Recursos Humanos					
Webmail					
O meu espaço					
Noticias Institucionais					
Ponto de encontro					
Acesso ao site e serviços on-line					
Jornais e Revistas (acesso pelo Ponto de Encontro)					

V – Gestão do Conhecimento e Sugestões de melhoria

1. Da análise de vários estudos sobre a Gestão do Conhecimento em Portugal foram identificados os benefícios e as dificuldades mais comuns no que se refere à partilha de informação e gestão do conhecimento.

Ordene por ordem de importância os benefícios para a CMSeixal.

	1	2	3	4	5
Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente na CMSeixal					
Identificação e Otimização dos processos de trabalho					

Aumento da satisfação dos trabalhadores					
Maior suporte à tomada de decisão					
Redução de custos, decorrente de evitar o re-inventar da roda (Aprender com os erros e os sucessos de outras situações)					

2-Dificuldades de utilização da wiki

Questionário sobre informação e conhecimento na CMSeixal - Monitorização

13. Das dificuldades de utilização da wiki como suporte à partilha de conhecimento, seleccione apenas as que se aplicam ao seu caso

Não consigo identificar o conhecimento que é importante para a CMSeixal

Falta de tempo para partilhar informação com os outros

Falta de recursos humanos na equipa

Não sei como utilizar a wiki CMSeixal

Não tenho nada relevante para partilhar

Outras

Não tenho dificuldades

Anterior

Seguinte

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Célia Cristina Martins Gomes Pestana

Provas destinadas à obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

(Versão final)

Setembro de 2013



Instituto Superior de Educação e Ciências

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS

Escola de Gestão de Organizações e Pessoas

Provas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Autárquica

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO
LOCAL**

Autor: Célia Cristina Martins Gomes Pestana

Orientador: Professor Doutor Pedro Zany Caldeira

Setembro de 2013

Agradecimentos

Aos meus filhos, Tomás e Gustavo e ao meu marido Joaquim, por terem sido compreensivos com a minha ausência em vários momentos da nossa vida familiar, em que estive ocupada com este projeto, e não os acompanhei.

Aos meus pais, familiares e amigos a quem também, em alguns momentos, não consegui dar a atenção devida.

Aos meus colegas de trabalho pelo seu apoio e à Câmara Municipal do Seixal, na pessoa da Sra. Vereadora Corália Loureiro por ter aprovado a realização da dissertação com dados desta organização.

Ao Professor Doutor Pedro Zany Caldeira, meu orientador, pelo incansável apoio, acompanhamento e orientações técnicas.

Resumo

A gestão do conhecimento na administração local é um tema de extrema atualidade e pertinência considerando-se que se colocam novos desafios à atuação destas organizações, decorrentes da possível diminuição drástica do número de trabalhadores e das consequências graves que podem ocorrer a nível do conhecimento organizacional, com a saída de muitos profissionais que levam consigo conhecimento extremamente importante e irrecuperável, em muitos casos.

O objetivo geral proposto pretende definir um modelo de implementação da gestão do conhecimento (GC) e indicar propostas de intervenção que contribuam para que a gestão do conhecimento na CMSeixal se constitua como memória organizacional e suporte decisões do quotidiano.

Neste sentido, perspetivaram-se as questões da investigação que se baseavam em diagnosticar a situação real da GC na organização em estudo, assim como as práticas instaladas, perceber qual o modelo de implementação de GC mais indicado para organizações deste tipo e quais as propostas e atividades a desenvolver que contribuíssem positivamente para o modelo de GC.

Em termos metodológicos este estudo passou por várias etapas, iniciando-se com a escolha do tema, seguindo-se a revisão da literatura, a caracterização da organização selecionada para estudo de caso, através da aplicação de questionário e análise de dados e de documentação fornecida pela organização. Ainda com o objetivo de conhecer a realidade de outras organizações recorreu-se a um conjunto de entrevistas realizadas a especialistas, de diferentes organizações da administração pública e empresas privadas. De seguida, a autora centrou-se na análise dos resultados da pesquisa exploratória e na apresentação de propostas de intervenção para implementação da Gestão do Conhecimento na CMSeixal, e ainda na aferição da pertinência de um sistema de acompanhamento e monitorização da GC para a administração local. Por último propõe-se um modelo de gestão do conhecimento a implementar na CMSeixal e noutras organizações da administração local.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Organização; Colaboração; Pessoas; Liderança; Sistema de Informação.

Abstract

The Knowledge management in local government is a very actual topic with a great relevance nowadays, considering the new challenges to the way of work of these organizations, due to the possible drastic reduction in the number of workers and the serious consequences that can occur at the level of organizational knowledge, with the massive exit of workers, which can cause the lost of extremely important professional knowledge, sometimes unrecoverable.

The overall objective pretend to define an implementation model of knowledge management (KM) and to state intervention proposals that contribute to the knowledge management in CMSeixal be constituted as organizational memory and support decisions everyday.

In this sense, it was out looked the research questions that were based on diagnosing the real situation of KM in the organization under study, as well as the practices installed, and it was tried to understand which KM implementation model is most suitable for organizations of this type and which proposals and activities to develop that can contribute positively to the KM model.

Methodologically this study went through several stages, starting with the choice of the theme, followed by the literature review, the characterization of the organization selected for case study, through a questionnaire and analysis of data and documentation provided by the organization. Additionally in order to know the reality of other organizations, the author resorted to a set of interviews with experts from different organizations of public administration and private companies. Then, the author focused on the analysis of the results of exploratory research and proposals for action to implement the Knowledge Management in CMSeixal, and even in gauging the relevance of a system to track and monitor the KM for local government. Finally we propose a model for implementing knowledge management in CMSeixal as well as in other organizations and local administration.

Keywords

Knowledge; Knowledge Management; Organization; Collaboration; People; Leadership; Information Systems

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice	vii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras.....	xi
PARTE I	12
1. Introdução	12
1.1. Enquadramento.....	12
1.2. Objetivos do estudo e resultados esperados	13
1.3. Pontos fortes e limitações	14
1.4. Questões de investigação do estudo	15
1.5. Planeamento da investigação.....	17
1.6. Metodologia seguida para o desenvolvimento da investigação.....	18
PARTE II	21
2. A gestão do conhecimento e a sua importância nas organizações.....	21
2.1. Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento nas organizações	23
2.1.1. Liderança	26
2.1.2. Pessoas.....	27
2.1.3. Tecnologia	29
2.1.4. Processos	30
2.2. Boas práticas em projetos similares.....	32
2.3. Lições aprendidas sobre práticas de gestão do conhecimento	39
2.4. Estudo de caso: caracterização da situação na CMSeixal	44
2.4.1. Da modernização administrativa à gestão do conhecimento	44
PARTE III.....	58
3.1. A recolha de dados.....	58
3.1.1. O Inquérito por questionário	58
3.1.2. Entrevistas.....	59
3.2. Tratamento de dados	61
3.2.1. Questionário aplicado na CMSeixal.....	62

3.3. Caraterização da amostra	63
PARTE IV	65
Apresentação e Análise de Resultados.....	65
4.1. Caraterização da partilha e obtenção da informação.....	65
4.1.1. Partilha da informação.....	65
4.1.2. Obtenção da informação	67
4.2. Caraterização do tipo de informação consultado e da utilização da WikiCMSeixal.....	70
4.3. Caraterização das fontes de informação.....	72
4.4. Caraterização dos benefícios da WikiCMSeixal para a organização	73
4.5 Comparações entre grupos de sujeitos.....	75
4.5.1 Comparações entre categorias profissionais e partilha de informação	75
4.5.2 Comparações entre categorias profissionais e obtenção de informação	76
4.5.3 Comparações entre categorias profissionais, consulta e utilização da Wiki.....	77
4.5.4 Comparações entre categorias profissionais e fontes de informação.....	78
4.5.5 Comparações entre habilitações literárias e consulta da Wiki.....	79
4.5.6 Comparações entre o género e consulta da Wiki.....	79
4.6 Evolução dos resultados dos diagnósticos ao conhecimento na CMSeixal	80
4.6.1 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto às fontes de informação	81
4.6.2 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto à obtenção de informação	82
4.6.3 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto às circunstâncias e meio da partilha de informação	84
4.6.4 Dificuldades de utilização da Wiki.....	86
4.7 Apresentação e análise do resultado das entrevistas	87
4.7.1 Caraterização das organizações entrevistadas	88
4.7.2 A GC nas organizações entrevistadas quanto à responsabilidade	88
4.7.3 A GC nas organizações entrevistadas quanto à implementação.....	89
4.7.4 A GC nas organizações entrevistadas quanto à tecnologia.....	89
4.7.5 A GC nas organizações entrevistadas quanto estratégia de comunicação.....	90
4.7.6 A GC nas organizações entrevistadas quanto ao envolvimento e participação dos trabalhadores.....	91
4.7.7 A GC nas organizações entrevistadas quanto à monitorização e avaliação.....	91
PARTE V.....	92
5.1. Propostas de intervenção	93
5.1.1. Práticas realizadas	93
5.1.2. Ações de melhoria e atividades a implementar	99
5.2. Estrutura de governação e monitorização da gestão do conhecimento.....	107

5.3. Modelo de gestão do Conhecimento a implementar nas organizações da administração local.....	110
5.4. Conclusões	112
Referências.....	116
ANEXOS	121
ANEXO 1- Revisão da Literatura.....	122
ANEXO 2 – Guião das entrevistas	146
ANEXO 3 – Quadro de entrevistas.....	148
ANEXO 4: Questões do Questionário à Gestão do Conhecimento na CMSeixal.....	176

Índice de Tabelas

Tabela nº 1: Resumo dos objetivos dos estudos.....	32
Tabela nº 2: Resumo da natureza dos casos estudados	34
Tabela nº 3: Resumo da metodologia utilizada nos estudos.....	35
Tabela nº 4: Resumo da dimensão da amostra dos estudos.....	36
Tabela nº 5: Resumo das opções metodológicas da análise de dados	38
Tabela nº 6: Número de espaços criados por ano.....	54
Tabela nº 7: Número de páginas por espaço	55
Tabela nº 8: Número de Notícias criadas por ano	56
Tabela nº 9: Número de comentários criados por ano.....	56
Tabela nº 10: Número de páginas criadas por ano	57
Tabela nº 11: Informação de utilizadores atualizada por ano.....	57
Tabela nº 12: Idade.....	63
Tabela nº 13: Género.....	63
Tabela nº 14: Habilitações Literarias	64
Tabela nº 15: Categoria Profissional	64
Tabela nº 16: Nº de anos como trabalhador da autarquia.....	65
Tabela nº 17: Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho	66

Tabela nº 18: Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho.....	66
Tabela nº 19: Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização.....	68
Tabela nº 20: Como utiliza a WikiCMSeixal.....	70
Tabela nº 21: Quais os tipos de informação disponíveis na WikiCMSeixal que costuma consultar	71
Tabela nº 22: Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho	72
Tabela nº 23: Benefícios da WikiCMSeixal.....	73
Tabela nº 24: Benefícios da WikiCMSeixal por grupo etário.....	74
Tabela nº 25: Partilha de informação e categoria profissional	74
Tabela nº 26: Obtenção de informação e categoria profissional	76
Tabela nº 27: Tipo de informação consultada na Wiki e categoria profissional	77
Tabela nº 28: Utilização da Wiki e categoria profissional	78
Tabela nº 29: Fontes de informação e categoria profissional.....	78
Tabela nº 30: Tipo de informação consultada na Wiki e habilitações literárias.....	79
Tabela nº 31: Tipo de informação consultada na Wiki e Género.....	80
Tabela nº 32 - Fontes de Informação.....	81
Tabela nº 33 - Obtenção de Informação.....	83
Tabela nº 34 - Circunstâncias da partilha de Informação.....	84
Tabela nº 35 - Agregação de respostas para Circunstâncias da partilha de Informação	85
Tabela nº 36 - Como é efetuada a partilha de Informação	86
Tabela nº 37 - Dificuldades de utilização da Wiki.....	87
Tabela nº 38 - Recomendações de GC e práticas na CMSeixal	93
Tabela nº 39 - Princípios de GC e práticas seguidas na CMSeixal	95
Tabela nº 40 - Ações de melhoria a atividades propostas	99

Índice de Figuras

Figura nº 1: Ciclo do conhecimento	25
Figura nº 2: Processos - O conceito de vários autores.....	31
Figura nº 3: Modernização Administrativa na CMSeixal	45
Figura nº 4: Espaço “Organização e Normas de funcionamento” da WikiCMSeixal.....	51
Figura nº 5: Exemplo de página com anexos da WikiCMSeixal	51
Figura nº 6: Visualização de Comentários na WikiCMSeixal	52
Figura nº 7: Painel Inicial da WikiCMSeixal.....	53
Figura nº 8: Nuvem de palavras do estudo.....	115

PARTE I

1. Introdução

1.1. Enquadramento

Esta dissertação de mestrado decorre da necessidade de reflexão, sentida enquanto dirigente numa autarquia, sobre o papel da gestão do conhecimento nas organizações da administração local.

A “Gestão do Conhecimento na Administração Local” é um tema de extrema atualidade, pois a administração local está a ser alvo de fortes pressões e constrangimentos à sua atuação. Colocam-se novos desafios, que obrigam a uma reflexão sobre as reais competências das autarquias. Um dos grandes desafios que estas organizações estão a enfrentar, decorre da redução do número de cargos dirigentes e da diminuição progressiva do número de trabalhadores, o que poderá ter, consequências graves a nível do conhecimento organizacional, com a saída de muitos profissionais que levam consigo conhecimento extremamente importante e irrecuperável, em muitos casos.

Neste contexto, importa conhecer as diferentes abordagens sobre o conceito de conhecimento organizacional. Considerando a opinião de Chiavenato (2010, 398) “o conhecimento é a informação que transforma algo ou alguém no sentido de realizar ações ou em função de dotar o indivíduo ou a instituição da capacidade de agir de maneira diferente ou mais eficiente.” Assim, pretende-se, após a aprendizagem sobre o conceito, tendo por base os estudos de vários autores, e a análise das práticas existentes na autarquia selecionada para caso de estudo, contribuir para que se construa, progressivamente, um conhecimento organizacional, nas organizações da administração local. Para tal, para a organização em estudo propor-se-ão ações de melhoria, propostas de intervenção e um modelo de implementação da Gestão do Conhecimento. Para o efeito, escolheu-se como caso de estudo a Câmara Municipal do Seixal- CMSeixal, que tem 1640 trabalhadores (CMSeixal- dados de 2013) e uma vasta experiência em projetos inovadores na área da Modernização Administrativa.

A motivação para a realização deste projeto assenta sobretudo no fato da autora estar há vários anos integrada na Câmara Municipal do Seixal e com responsabilidades a nível de gestão de projetos relacionados com dados, informação, conhecimento,

tecnologia e qualidade. A experiência adquirida ao longo dos anos levou a autora a considerar o conhecimento como crucial para este tipo de organizações e em querer contribuir para uma eficaz gestão do mesmo em prol de uma memória organizacional, mas sobretudo no apoio à decisão.

Ciente de que a partilha de informação e a colaboração dos indivíduos para a composição de um conhecimento organizacional está diretamente relacionada com as suas motivações, importa que para a criação do conhecimento seja imprescindível a mobilização e conversão do conhecimento tácito em prol da organização.

O conhecimento tácito é mais subjetivo que o conhecimento explícito, pois depende das experiências, vivências e saberes de cada indivíduo e, como tal, o mais difícil de sistematizar e transferir da cabeça das pessoas para a organização. Enquanto que o conhecimento explícito decorre da informação que está registada em documentos, bases de dados, etc, Mas será da articulação destes dois tipos de conhecimento que as organizações vão aumentando o seu próprio conhecimento.

A autora defende que a gestão do conhecimento – GC aliado ao empenho da liderança em conseguir mobilizar os trabalhadores para que todos contribuam para um conhecimento global, será um contributo fundamental para a evolução das organizações e da sua própria aprendizagem. Sendo esta a principal razão subjacente aos objetivos desta dissertação.

1.2. Objetivos do estudo e resultados esperados

É objetivo da autora que este estudo tenha aplicabilidade prática na CMSeixal, mas que também possa contribuir como definição metodológica da gestão do conhecimento que possa ser aplicada a outras autarquias.

Neste sentido, o objetivo geral, é:

- Definir um modelo de implementação da gestão do conhecimento e indicar propostas de intervenção que contribuam para que a gestão do conhecimento na CMSeixal se constitua como memória organizacional e suporte decisões do quotidiano.

Neste contexto, apontam-se como objetivos específicos do estudo:

- 1: Efetuar um diagnóstico à gestão do conhecimento na CMSeixal;
- 2: Identificação de projetos ou atividades a implementar para a promoção da gestão do conhecimento na CMSeixal através da participação e colaboração dos trabalhadores;
- 3: Aferir a importância da monitorização e governança no contexto autárquico;
- 4: Identificar as fases de implementação de um modelo de GC a aplicar na CMSeixal e noutras organizações da administração local;

Pretende-se apresentar esta dissertação de mestrado à CMSeixal para implementação dos projetos ou atividades que venham a ser definidos e que permitam, a curto e médio prazo, uma eficaz gestão das atividades do quotidiano baseada num conhecimento organizacional estruturado e que contribua progressivamente para a construção de uma memória organizacional.

1.3. Pontos fortes e limitações

Consideram-se pontos fortes deste projeto:

- Atualidade e pertinência do tema face ao atual contexto de reestruturação da administração local;
- Exequibilidade do projeto no contexto das competências da Câmara Municipal do Seixal;
- Recetividade esperada – as mais-valias associadas à facilidade de disponibilização de informação e de partilha do conhecimento, que já começam a fazer parte do quotidiano da CMSeixal através do recurso a uma plataforma tecnológica de suporte à gestão do conhecimento, constituem motivos para esperar uma boa recetividade da parte dos responsáveis e trabalhadores da organização;
- A adesão crescente às redes sociais, que criam alguns hábitos de partilha de dados, de informação ou de conhecimento e facilitam a mobilização individual para utilizar ferramentas Web 2.0 em contexto de trabalho;

- O reconhecimento externo que considerou o portal do conhecimento - WIKICMSeixal como um dos 10 melhores projetos de inovação e tecnologia do ano 2012, no âmbito do CIO awards 2012 promovido pela IDC, estimula a curiosidade dos trabalhadores da autarquia;
- O reconhecimento externo da autora materializado no convite para apresentação deste projeto no evento Enterprise 2.0 Summit, realizado em Março de 2013, em Paris <http://www.e20summit.com/conference/confirmed-speakers.html>;

Contudo, este estudo também tem algumas limitações, designadamente:

- A mudança de comportamentos tende a ser demorada, pelo que os resultados poderão não ser imediatos;
- A atual conjuntura económica e os custos inerentes a algumas das ações propostas poderão retardar a sua adoção.

1.4. Questões de investigação do estudo

Feito o enquadramento e apresentados os objetivos e o âmbito da intervenção deste estudo a autora foca-se na definição da problemática, que é o ponto de partida para as atividades subsequentes desta dissertação.

Assim, e como também refere Quivy e Van Campenhoudt (2008) como sugestão de metodologia de investigação, na sequência da determinação dos objetivos gerais e específicos perspetivaram-se as questões da investigação que são orientadoras de toda a metodologia de trabalho:

- 1: Qual a situação real relativamente à gestão do conhecimento na CMSeixal e que práticas estão instaladas;
- 2: Qual o modelo a seguir na implementação da gestão do conhecimento;
- 3: Quais as propostas de intervenção (projetos e ações) a adotar que contribuam para a implementação do modelo proposto;

Estas questões decorrem da consciência da situação existente, na organização em que se baseia este estudo de caso, estando algumas sustentada pelas recomendações de uma auditoria ao conhecimento elaborado para a CMSeixal em 2010, com recurso a

uma empresa de consultoria externa, a empresa “*knowman*”. Assim, pretende-se também comparar os dados dessa auditoria com os resultados de um inquérito à gestão do conhecimento, que se fará no decorrer deste estudo e verificar se algumas das recomendações abaixo identificadas foram seguidas e quais as práticas desenvolvidas.

De seguida apresentam-se algumas recomendações feitas pela “*knowman*”, constantes do relatório de auditoria CMSeixal (2010, 6-7).

- “Criar novos hábitos de interacção online, mudando-os das caixas de correio electrónico para áreas partilhadas, como a intranet e/ou uma plataforma de colaboração. Isso contribuirá para uma melhor e mais alargada disponibilização do conhecimento e da informação organizacionais.”
- “Limpar e eliminar as pastas partilhadas, oferecendo aos funcionários alternativas para armazenamento e troca de ficheiros. Esta alternativa deve preferencialmente assentar na intranet e/ou plataforma de colaboração online. Com esta mudança conseguir-se-á um mais fácil acesso à informação, um aumento da produtividade e uma redução de erros causados pela existência de várias versões de um mesmo documento”.
- “Rever o conteúdo da intranet, garantindo acesso à informação actualmente disponível e considerando conteúdo adicional que atraia a atenção dos funcionários e cujo acesso fique facilitado. Tal reduzirá o tempo gasto no acesso a informação relevante e concentrará a atenção dos funcionários num ponto central que pode depois ser usado para uma comunicação interna mais eficaz.”
- “Reduzir o tempo necessário ao acesso a detalhes de projectos antigos e a passos de novos processos, podendo este ser um dos objectivos e uma das métricas para avaliação de uma estratégia de gestão de conhecimento.”
- “Criar na intranet espaços óbvios para partilha de conhecimento e informação com colegas. Essa partilha deve poder ser feita com o mínimo de entraves processuais e técnicos (por exemplo, evitar a moderação de intervenções) para que mais funcionários contribuam activamente.”
- “Legitimar as conversas informais (em torno de assuntos de trabalho) através de atitudes e da criação de espaços adequados (online e offline). Isto aumentará o volume e a qualidade de conhecimento partilhado, já que, por exemplo,

“difícilmente os erros serão partilhados pelos canais formais de comunicação e partilha da organização.”

1.5. Planeamento da investigação

De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (2008, 15) “a organização de uma investigação em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade”.

Assim, definiram-se as hipóteses que servem de base ao estudo:

Hipótese Geral

A evolução da gestão do conhecimento na CMSeixal, enquanto ferramenta de apoio à decisão está dependente dos trabalhadores incorporarem a informação organizacional e lhe acrescentarem valor, através de hábitos regulares de participação em atividades e projetos colaborativos, que contribuam para a construção de uma memória organizacional

Hipóteses Operacionais

- 1: É incipiente o hábito de partilhar, na WIKICMSeixal, informação ou conhecimento adquirido em projetos ou atividades (por forma a poder vir a ser utilizado por outros);
- 2: A partilha de informação, formal ou informal, não é um ato espontâneo, e na esmagadora maioria dos casos ocorre por via de informações internas ou e-mail;
- 3: Os trabalhadores não têm hábitos de trabalho colaborativo;
- 4: Os trabalhadores não utilizam o portal colaborativo como fonte de informação preferencial para o desenvolvimento do seu trabalho diário;
- 5: Não são reconhecidas vantagens da utilização do portal colaborativo da organização (WIKICMSeixal) como suporte à tomada de decisões eficazes;

1.6. Metodologia seguida para o desenvolvimento da investigação

Este estudo passou por várias etapas, iniciando-se com a escolha do tema, que originou a tomada de decisões a nível da organização e planeamento. Assim, como refere Pires (2003, 76) “existem vários tipos de decisão que se enfrentam na implementação de projetos: “decisões de planeamento, programação e controlo. As decisões de planeamento ocorrem no início do projeto e estabelecem os objetivos principais do projeto”, e que no caso concreto também se associaram os objetivos específicos, e a estruturação do estudo.

A etapa seguinte baseou-se na revisão da literatura e que como refere Hill e Magalhães (1998, 6) “A revisão da literatura envolve três partes: descrição das teorias e trabalhos empíricos, avaliação das teorias e trabalhos empíricos, comparação das teorias e trabalhos empíricos”. Segundo estes autores na etapa da descrição importa tomar anotações e fazer pequenos resumos ou até referir citações relevantes dos resultados e conclusões. Para a avaliação importa considerar a amostra, hipóteses de trabalho e métodos utilizados no trabalho e na avaliação dos dados.

Tendo por base estas orientações realizaram-se pesquisas em livros, documentos publicados na Internet e dissertações e teses sobre o conceito de gestão do conhecimento, cuja descrição, conceitos, hipóteses, métodos, etc., foram resumidos e identificados num documento denominado de fichas de leitura, que suportou as futuras referências citadas ao longo deste estudo.

O recurso à internet decorreu dos benefícios associados ao fator tempo e económico obtidos pelo facto de esta ser um repositório de grande quantidade de artigos e documentos disponibilizados em formato eletrónico.

Através do linkedin subscreveram-se alguns grupos de interesse relacionados com a temática em estudo que permitiram conhecer opiniões diversas e obter artigos sobre experiências e eventos que estão a acontecer um pouco por toda a Europa e Brasil. Um dos inconvenientes desta rede social decorre da necessidade de estar muito presente e despende muito tempo para acompanhar a evolução dos resultados dos diferentes grupos de interesse o que não foi possível fazer de forma sistematizada.

Os grupos de interesse que a autora acompanhou ao longo do tempo em que decorreu a elaboração deste estudo foram:

Gestão do Conhecimento disponível em

http://www.linkedin.com/groups?gid=1927877&trk=myg_ugrp_ovr

Gestão do Conhecimento e Inovação disponível em

http://www.linkedin.com/groups?gid=3510120&trk=hb_side_g

Knowledge Management disponível em

http://www.linkedin.com/groups/Knowledge-Management-77700?trk=myg_ugrp_ovr

Social business/E2.oPortugal disponível em:

http://www.linkedin.com/groups?gid=4777415&trk=myg_ugrp_ovr

A revisão da literatura foi também orientada para estudos e boas práticas em projetos similares. Desta fase, resultou um conjunto de lições aprendidas que pela sua pertinência se destacaram em capítulo próprio. Neste contexto, surgiram alguns autores cujos trabalhos muito se identificavam com o objeto em estudo pelo que se desenvolveu uma pesquisa mais direcionada para os trabalhos e conclusões desses autores. Sempre que surgiram referências ou contributos, nestes estudos, de outros autores cujas obras não haviam sido ainda identificadas procurou-se a publicação integral da obra para se perceber a relevância para o estudo em causa. No entanto, esta situação nem sempre foi possível especialmente quando as obras não estavam disponíveis em formato eletrónico e os custos com a sua aquisição não eram compatíveis com o orçamento disponível para este estudo.

Outra etapa da metodologia seguida direcionou-se para o estudo de caso em que se procedeu à caracterização da situação da gestão do conhecimento na CMSeixal, baseada em documentação e estatísticas de utilização da plataforma colaborativa da organização, e a uma pesquisa exploratória, com a finalidade de promover um melhor entendimento sobre as práticas de gestão do conhecimento na CMSeixal através da elaboração de um inquérito por questionário aos utilizadores da plataforma colaborativa da CMSeixal.

Com o objetivo de conhecer a realidade de outras organizações recorreu-se a um conjunto de entrevistas realizadas a especialistas, de diferentes organizações da

administração pública e empresas privadas, responsáveis por áreas desde o conhecimento organizacional, informática, e gestão de informação . Estas entrevistas tinham um guião de perguntas previamente definidas, a que todos os entrevistados responderam, por forma a facilitar a análise subsequente e a colmatar algumas falhas de informação a que a revisão da literatura ainda não tinha respondido.

De seguida, a autora centrou-se na análise dos resultados da pesquisa exploratória e na apresentação de propostas de intervenção para implementação da gestão do conhecimento na CMSeixal, e ainda na aferição da pertinência de um sistema de acompanhamento e monitorização da GC para a administração local. Por último propõe-se um modelo de gestão do conhecimento a implementar na CMSeixal e noutras organizações da administração local.

PARTE II

2. A gestão do conhecimento e a sua importância nas organizações

A gestão do conhecimento é uma temática extremamente atual, fruto de um passado recente, e que hoje em dia começa a ser um conceito intrínseco a organizações que pretendem uma gestão o mais eficaz possível dos seus recursos.

É cada vez mais comum às organizações recorrerem a práticas de gestão do conhecimento para se conhecerem melhor, aperfeiçoarem os seus processos e melhorar a sua capacidade de resposta à mudança.

A gestão do conhecimento está muito relacionada com a sociedade de informação, mas tarde denominada por sociedade do conhecimento. Para Stewart (1998,11) “o conhecimento tornou-se um fator gerador de riquezas mais importante que capital e trabalho. Por isso, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importantes”.

Como referência para o surgimento da designação de gestão conhecimento organizacional é muita vezes referido o livro de Nonaka e Takeuchi (1995) com a designação “The knowledge – creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation”.

Também Davenport e Prusak são autores de referência neste contexto, sendo muitas vezes citados em artigos, livros e dissertações.

A proliferação de artigos em revistas especializadas, de livros publicados sobre o assunto e de comunicações em seminários que tratam de gestão, pode ser encarada como um indicador de que cresceu a perceção da importância do conhecimento nas organizações.

Segundo Batista (2012, 23) numa pesquisa sobre o que foi publicado sobre o tema “*Knowledge Management (KM) Frameworks in the Public Sector?* através do *Scopus*, (banco de dados com citações e resumos da literatura de pesquisa e fontes de qualidade na internet com quase 18 mil títulos de mais de 5 mil editores), “foram

identificadas 26.570 publicações com o termo *Knowledge Management*, 8.933 publicações termo *Knowledge Management*, 8.933 publicações com a palavra *Knowledge Management Framework* e 245 publicações com o termo *KM Framework in the public sector*.”

Goldman (2010, 4) referindo Nonaka (2005, 1) afirma que “o conhecimento vem sendo encarado como um novo fator de produção juntando-se aos fatores clássicos: terra, trabalho e capital. Mais do que isso, diferentes pesquisadores têm proposto o conhecimento como a principal fonte de riqueza na atual sociedade de crescente importância dos intangíveis”.

Para Nonaka e Von Krogh (2009, 635) “a criação do conhecimento organizacional é o processo de tornar disponível e ampliar o conhecimento criado pelos indivíduos, bem como cristaliza-lo e liga-lo a um sistema de conhecimento da organização.”

Também em Portugal as organizações, por via de fenómenos económicos e sociais, tem sofrido importantes alterações estruturais, sendo nesse contexto que a gestão do conhecimento começa a posicionar-se como um importante recurso estratégico para a vida das pessoas, das empresas e organizações.

Correia e Sarmiento (2003, 2) referindo Hackett (2002, 727): “As empresas melhor preparadas para utilizar informação e conhecimento podem tomar decisões de uma forma mais rápida e mais próxima do local da acção, ultrapassar barreiras internas e externas, criar mais oportunidades para inovar, reduzir tempos de desenvolvimento de produtos e melhorar as relações com os clientes”.

Os mesmos autores (2003, 3) referindo Quinn, Baruch e Zein, (2002, 7-8) afirmam que “deste modo, o principal desafio consiste em estimular a produção de conhecimento novo – *i.e.* a aprendizagem – e a sua gestão. O desenvolvimento de capacidades, a inovação, as capacidades tecnológicas da organização e os serviços prestados aos clientes – em lugar da gestão dos recursos físicos – constituem a chave do sucesso para grande parte das empresas, de indústrias e de países.”

Para Sawn e Scarbrough (2002, 11) é possível distinguir duas grandes fases no interesse pela gestão do conhecimento. “A primeira corresponde ao domínio da comunidade de SI/TI na difusão da GC, durante a qual ocorreu a ênfase na captura e codificação de conhecimento, em paralelo com o desenvolvimento e promoção das

tecnologias de conhecimento (*e.g.*, *data warehouses*, *intranets*, *data mining*). A segunda fase coloca a ênfase nas preocupações sociais e comportamentais (*e.g.*, desenvolvimento de “comunidades de prática”).

Nesta segunda fase é particularmente relevante, para as organizações que pretendem implementar uma gestão de conhecimento que suporte o cotidiano das atividades, que atendam também à sua própria aprendizagem decorrente do relacionamento entre a estruturação do conhecimento explícito mas também da captação do conhecimento tácito, através da indução a práticas de motivação das pessoas para a partilha desse conhecimento. Os dois conhecimentos trazem valor à organização caso esta consiga adaptar-se e evoluir em função da aprendizagem que realiza.

Para Resende, Colauto e Avelino (2007, 32), “a Gestão do Conhecimento pode ser definida como um novo caminho da administração moderna. Representa um modelo de gestão com a finalidade de alavancar e gerar riquezas a partir da utilização do capital intelectual nas organizações públicas ou privadas. Pode ser entendida como um conjunto de técnicas, condutas e posturas que atribuem valor ao conhecimento humano, ao capital de clientes e às estruturas internas, pois esses são os principais detentores do conhecimento tanto tácito quanto explícito.”

Assim, e de forma simplificada entenda-se gestão do conhecimento como a terminologia para referir criação, partilha e distribuição e aplicação do conhecimento que por sua vez gera novas aprendizagens.

Perante as diversas explanações sobre o conceito de gestão do conhecimento importa, com o objetivo da implementação e criação de um projeto de gestão do conhecimento para as organizações da administração local, referir a importância dos fatores críticos de sucesso por forma a obter contributos para o modelo de implementação que se pretende definir.

2.1. Fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento nas organizações

Sendo, a identificação dos fatores críticos de sucesso considerados cruciais, como se verifica, nos capítulos seguintes, pelas referências e destaques mencionados por vários autores, importa clarificar e explorar estes conceitos por forma a serem contemplados no modelo de GC a definir.

Heisig (2009) resumiu os fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento, depois de uma análise de 160 modelos de GC, em quatro grandes categorias, designadamente:

- Fatores humanos: cultura, pessoas e liderança;
- Organização: processo e estrutura
- Tecnologia: infraestrutura e aplicações;
- Processo de gestão: estratégia, objetivos e monitorização

Estas quatro categorias foram também referidas pelos autores a seguir mencionados no livro de Batista (2012, 36), tendo-se resumido a quatro os fatores críticos de sucesso - FCS, para implementação de uma eficaz gestão do conhecimento nas organizações.

- “Liderança (Heisig,2009; Salavati; Shafei; Shaghayegh, 2010; Girard; McIntyre, 2010; Fonseca, 2006;);
- Pessoas (Heisig, 2009; Terra 2001; Salavati; Shafei; Shaghayegh, 2010; Monavvarian; Kasaei 2007; Girard; McIntyre, 2010);
- Tecnologia (Heisig, 2009; Terra, 2001; Salavati; Shafei; Shaghayegh, 2010; Monavvarian; Kasaei 2007; Girard; McIntyre, 2010);
- Processos (Salavati; Shafei; Shaghayegh, 2010)”

Batista (2012) apresenta uma imagem similar à da figura nº 1 que, evidencia a sua perceção dos fatores críticos de sucesso como elementos viabilizadores do processo de implementação da gestão do conhecimento.

Esta figura é particularmente relevante pelas semelhanças que se evidenciam em relação ao Ciclo de Deming - PDCA (planear, executar, verificar e agir), e como tal, facilitador da implementação do processo de GC pois na CMSeixal, as pessoas estão familiarizadas com estes conceitos decorrentes dos processos de implementação da Gestão da Qualidade (norma ISO 9001-2008), tornando-se mais fácil introduzir o conceito de gestão de conhecimento que partilha o objetivo da melhoria continua, e dá relevo a conceitos como liderança, processos, partes interessadas e resultados.

Comparativamente com o ciclo PDCA, o ciclo de KDCA (Knowledge, Do, Check, Act) não substitui o planeamento por conhecimento, mas desvio o foco, continuando necessariamente a existir planeamento.

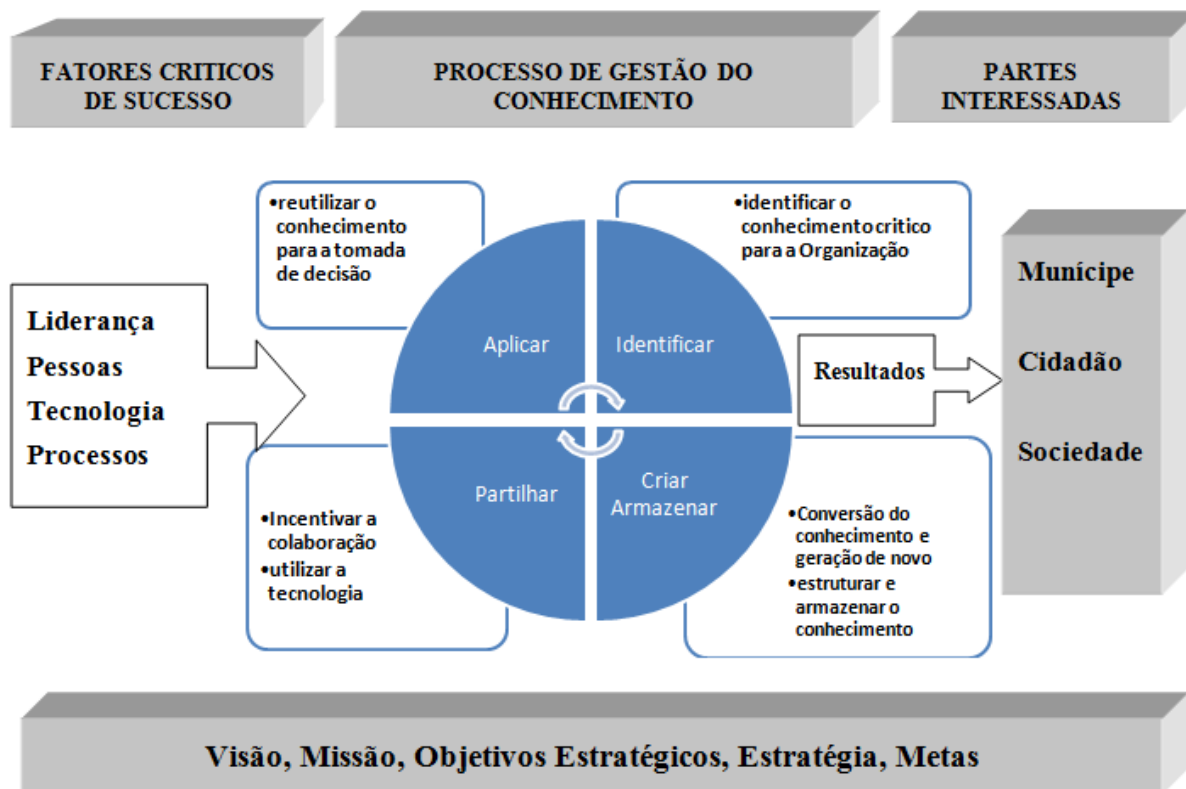


Figura nº 1: Ciclo do conhecimento

(adaptado de Batista, 2012 - Ciclo do conhecimento – KDCA)

Neste modelo, o início do processo de implementação da gestão do conhecimento surge necessariamente alinhado com a visão, missão, objetivos, estratégias e metas de toda a organização, por forma a contribuir para os resultados.

No contexto da administração pública local é extremamente relevante a associação dos resultados à prestação de serviços ao cidadão.

Como refere Batista (2012, 68) “Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar,

compartilhar e aplicar conhecimento. (...) A inovação pode resultar em novos produtos, serviços e processos (de apoio, finalísticos e críticos), novas tecnologias, novos projetos, novas políticas públicas, novos programas de governo, práticas inovadoras de gestão pública e novos modelos de gestão pública.”

Sendo o grande beneficiário destes resultados e dos processos de melhoria o munícipe e o cidadão em geral, cumprindo assim a organização a sua função de bem servir. E, no caso concreto da CMSeixal cumprindo os objetivos de “Promover a constante qualificação dos serviços públicos para melhor satisfazer as exigências dos cidadãos e munícipes” e de “implementar boas práticas de modernização administrativa, promovendo o potencial do conhecimento e da partilha de informação.” (disponível em:

<http://www.cm-seixal.pt/CMSEIXAL/CAMARA/MISSAO+E+OBJECTIVOS/> ,

acedido em 15 maio de 2013)

Considerando o consenso sobre os quatro grandes fatores críticos de sucesso na viabilização da gestão do conhecimento das organizações optou-se por referir a opinião de alguns autores sobre práticas e conceitos associados a cada um dos FCS.

2.1.1. Liderança

Segundo Batista (2012, 56) “A liderança ou alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da gestão do conhecimento nas organizações públicas.

Em primeiro lugar, é ela que deve dirigir o esforço de implementação da gestão do conhecimento. Cabe a liderança apresentar e reforçar a visão e as estratégias de gestão do conhecimento.

Compete, também, à liderança estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de gestão do conhecimento. Isso pode incluir:

1. A instituição de unidade central de coordenação da gestão da informação e do conhecimento;
2. A nomeação de um gestor chefe de gestão da informação e do conhecimento;

3. A criação de equipas de GC;
4. Comunidades de prática;
5. Redes de conhecimento, entre outras iniciativas

É a liderança quem aloca recursos financeiros para viabilizar as iniciativas de GC e assegura a utilização da GC para melhorar processos, produtos e serviços.

É atribuição também da administração (liderança) definir uma política de proteção do conhecimento (contemplando direitos autorais, patentes e segurança do conhecimento) e instituir um sistema de reconhecimento e recompensa pela melhoria do desempenho, aprendizado individual e a criação do conhecimento e inovação.”

Na opinião de Terra (n.d, 1) é nas organizações em que “a liderança tem como princípios norteadores a transparência, colaboração e confiança”, que se consegue desenvolver intranets e portais colaborativos voltados para as necessidades dos trabalhadores.

Também Terra (n.d, 4) considera que “é da responsabilidade da liderança criar espaços para a socialização, o que pode ser traduzido na perspectiva ocidental em práticas como mecanismos de governança, comunidades de prática, grupos de trabalho e equipas de projetos que surgem, se comunicam e se dissolvem de maneira natural, conforme a organização se adapta e coexiste com o seu ambiente. E são estes ambientes que permitam a contínua reinvenção do conhecimento organizacional.”

2.1.2. Pessoas

Batista (2012, 59) “As pessoas desempenham um papel importante nos processos principais de GC. (...) É importante disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos servidores para que eles possam rapidamente aderir ao esforço de institucionalizar a GC.”

O mesmo autor refere ainda que “As seguintes práticas relacionadas à gestão de pessoas e que facilitam o compartilhamento do conhecimento podem ser implementadas em organizações públicas:

- Fóruns (presenciais e virtuais) /Listas de discussão – definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
- Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento – são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou 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.
- Educação corporativa – compreende 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 a distância etc.
- Narrativas – são técnicas utilizadas em ambientes de GC 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.
- “*Mentoring e coaching*” – o “*mentoring*” é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um perito 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. O “*coaching*” é similar ao “*mentoring*”, mas o “*coach*” não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
- Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tantos comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.”

Ao se entender as pessoas como fator crítico neste processo importa dar relevância ao estímulo à partilha dos conhecimentos individuais que concorrem para o conhecimento organizacional. Assim, o indivíduo deve ser incentivado pela organização a partilhar conhecimento. No entanto, é ele que decide se partilha o seu

conhecimento ou não, e como tal entra-se no domínio das motivações individuais. Pelo que, as organizações devem estar atentas a essas motivações e potenciá-las no sentido da criação do conhecimento organizacional. A motivação individual torna-se fulcral na gestão do conhecimento.

As contribuições individuais devem ser estimuladas pela organização e devem ser criadas condições de clima organizacional para que o trabalhador se decida e se sinta motivado a partilhar os seus saberes. Se uma organização conseguir manter um elevado nível de motivação em que os trabalhadores partilham o seu conhecimento e as suas experiências, incentivando-se o respeito por cada grupo geracional e compatibilizando as diferentes opiniões, então a organização estará no caminho certo da promoção e gestão do conhecimento.

Pelo exposto, gerir o capital humano, alinhando-o com a estratégia de gestão do conhecimento, é um constante desafio nas sociedades onde o conhecimento organizacional pode ser um fator de diferenciação estratégica, especialmente quando os trabalhadores atuais são uma mistura de diferentes gerações em que cada um traz para o dia-a-dia laboral a sua história, valores e motivações.

Neste contexto, importa referir o papel das competências organizacionais que para Correia e Sarmiento (2003, 13) “ são as mais frequentemente citadas como sendo as competências chave para a gestão do conhecimento produzido em grupos/equipes. São também as necessárias para a aplicação, de forma efectiva, das competências profissionais e técnicas e incluem a comunicação, a negociação e a persuasão. A estas adicionam-se a facilitação, o aconselhamento e o treino (“*mentoring*”). A capacidade para promover a realização do trabalho em equipa, onde os indivíduos desempenham diferentes papéis de acordo com as circunstâncias, também se inclui neste âmbito. Situa-se também no âmbito destas competências a capacidade para compreender e interpretar os processos de negócio”.

2.1.3. Tecnologia

A tecnologia é, claramente um fator relevante e facilitador da partilha de conhecimento. O progresso tecnológico tem tido influência direta nas transformações económicas e tecnológicas nas últimas duas décadas. Com o surgimento de uma

economia globalizada, as organizações passaram a sofrer pressões diferentes das que caracterizavam as existentes na Era Industrial. Este novo modelo económico exige maior adaptabilidade, competência e capacidade de aprendizagem, tanto das organizações como dos seus trabalhadores, além de permanente inovação e aumento da velocidade de realização dos seus processos e constante análise dos indicadores de gestão dos mesmos.

A tecnologia, quando bem direcionada aos objetivos e ao público alvo, pode viabilizar e até acelerar os processos de gestão do conhecimento. As plataformas colaborativas têm aqui um papel predominante, assim como as intranets.

Segundo Batista (2012, 57) “A tecnologia ajuda na gestão do conhecimento explícito mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets. No caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal. A tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos. A infraestrutura de Tecnologia de Informação (TI) deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização. Assim, se uma das estratégias de GC é transferir conhecimento tácito entre profissionais que estão distantes geograficamente, uma infraestrutura para compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática virtuais pode ser essencial para viabilizar essa estratégia.

(...) Finalmente, é essencial para os processos de GC que a intranet ou portal corporativo seja utilizado como principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação”

2.1.4. Processos

Ainda no contexto dos fatores críticos de sucesso, na administração local, é fundamental que se encarem os serviços prestados ao cidadão como resultado de um processo, ou seja do encadeamento de atividades sequenciais, para as quais contribuem pessoas que utilizam diversificados recursos. Assim, importa que os processos estejam documentados e sejam monitorizados por forma a contribuírem

para uma eficaz gestão dos serviços prestados e, contribuindo progressivamente para o ciclo da melhoria continua.

O conceito de gestão do conhecimento como processo tem vindo a sofrer adaptações, ao longo dos últimos anos, segundo as interpretações de vários autores, conforme se visualiza na figura nº 2

Davenport e Prusak, 1998	CRIAR	CODIFICAR	DISTRIBUIR	USAR		
Terra, 2000	Capturar	Organizar	Compartilhar	Disseminar	Proteger	Inovar
Sidanmaanlakka, 2002	Mapear	Gerar	Disseminar	Usar	Manter	
Sabbag, 2007	CRIAR	ESQUEMATIZAR	VALIDAR	APRENDER		

Figura nº 2: Processos - O conceito de vários autores

(adaptado de, Ana Paula Góes e Ribeiro, D.Sc. Cássio (2012) Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento para a Geração de Valor. Terra Forum)

Para Batista (2012, 59-60) “O processo é um conjunto de atividades que transformam insumos (ou entradas) em produtos e serviços (saída) na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização.

Podemos citar, entre outras, as seguintes ações importantes de GC na gestão de processos:

1. Definir competências organizacionais essenciais e alinhá-las à visão, à missão e aos objetivos da organização;
2. Modelar sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos principais para agregar valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional;
3. Adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos para assegurar a continuidade das operações, prevenção e correção;

4. Gerenciar processos de apoio e finalísticos principais para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização;
5. Avaliar e melhorar continuamente os processos de apoio e finalísticos para melhorar o desempenho e melhorar produtos e serviços públicos”;

2.2. Boas práticas em projetos similares

Esta fase da revisão da literatura focou-se em metodologias aplicadas em projetos similares e ainda sobre os conceitos que se relacionam com este estudo, o que resultou num enquadramento conceptual que permitiu obter um entendimento também sustentado nas opiniões de vários autores. Na síntese, apresentada sob a forma de tabela, estruturam-se os conceitos chave, dos estudos e projetos, em quatro categorias, designadamente: objetivos, natureza, dimensão da amostra e metodologia de análise de dados.

A tabela nº 1 apresenta uma síntese dos objetivos de cada um dos estudos selecionados.

Tabela nº 1: Resumo dos objetivos dos estudos

Documento (referencia bibliográfica)	Objetivo
Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalence, Departamento de Informática, Porto	Medir a sensibilidade das organizações portuguesas para a necessidade da gestão do conhecimento, identificando os benefícios e as dificuldades na GC para as organizações envolvidas.
Neves, A. Sousa, M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ , acedido em Janeiro de 2012	Caracterização das organizações que apostam na gestão do conhecimento, perceber a abordagem adotada e as ferramentas e atividades utilizadas, assim como benefícios e dificuldades da implementação da gestão do conhecimento.

<p>Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ , acessado em Maio de 2012</p>	<p>Os objetivos do estudo foram:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar as organizações que estão a apostar na gestão de conhecimento; 2. Identificar o tipo de atividades e ferramentas por que as organizações estão a optar; 3. Entender o tipo de abordagem das organizações à gestão de conhecimento; 4. Perceber as tendências de evolução da gestão de conhecimento nas organizações; 5. Divulgar a gestão de conhecimento, sensibilizando as organizações para as características que esta disciplina pode tomar; 6. Através da divulgação dos resultados, legitimar a aposta das organizações na gestão de conhecimento.
<p>Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador</p>	<p>Propor um modelo para implantação da Gestão do Conhecimento, voltado para empresas de engenharia, com foco na preservação da memória organizacional que contribua para o aproveitamento das melhores práticas desenvolvidas na empresa, evitando a repetição de erros e contribuindo para a adoção de soluções geradoras de ganhos de produtividade e qualidade, além de proporcionar o aperfeiçoamento dos profissionais.</p>
<p>Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação.</p>	<p>Identificar os Benefícios da Gestão do Conhecimento numa organização prestadora de serviços na área de Sistemas e Tecnologias de Informação, tendo sido confinado o estudo à área de negócio de realização de projetos.</p>
<p>Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro</p>	<p>Pretende construir um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico de GC adequado à administração pública brasileira. Este modelo de GC para a administração pública brasileira pretende ser formado por “seis componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • direcionadores estratégicos: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas; • viabilizadores: liderança, tecnologia, pessoas e processos; • processo de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar; • ciclo KDCA; • resultados de GC; • partes interessadas: cidadão-usuário e sociedade.”

Da tabela nº 2 consta a descrição do tipo de organizações envolvidas nos estudos.

Tabela nº 2: Resumo da natureza dos casos estudados

Documento (referência bibliográfica)	Natureza dos casos (tipo de organizações, e representatividade das organizações nos estudos)
Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalense, Departamento de Informática, Porto	Aplicado a empresas de âmbito nacional, selecionadas de forma aleatória dentro das mil maiores empresas portuguesas, publicadas no Diário de Notícias 1999, bem como de uma lista de associados da ANJE - associação Nacional de Jovens Empresários do Porto.
Neves, A., Sousa M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ , acedido em Janeiro de 2012	Organizações envolvidas: 61% são privadas, 26% públicas e 13% organizações sem fins lucrativos, sendo que da administração pública central houve 30 respondentes e da administração local 12 respondentes.
Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ acedido em Maio de 2012	Respostas ao inquérito de 289 organizações com presença em Portugal. Tal como em 2010, a maior parte das organizações representadas pertencem ao setor privado (171). As organizações públicas respondentes foram 92 e as organizações sem fins lucrativos apenas 26.
Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador	Dez empresas de pequeno e médio porte que atuam no mercado de Salvador, no subsector de edificações, selecionadas em função de demonstrarem uma postura inovadora frente à aplicação de novas práticas gerenciais e também o interesse de participarem da pesquisa. Entende-se por postura inovadora a participação da empresa em programas de qualidade, a utilização da Tecnologia da Informação ou a adoção de novas tecnologias em seus processos produtivos.
Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.	Estudo baseado numa organização cuja atividade se baseia na prestação de serviços na área de Sistemas e Tecnologias de Informação. A Organização é composta por diferentes Unidades de Negócio que fornecem serviços que vão desde a gestão aplicacional, operação de sistemas, gestão de qualidade, consultoria em <i>software</i> e implementação de sistemas de negócio.
Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio janeiro	“O modelo é destinado às entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, dos níveis federal, estadual e municipal, da administração direta e indireta, e visa facilitar o planejamento e a implementação da GC na administração pública brasileira com o intuito de produzir resultados em benefício do cidadão.”

A tabela nº3 refere-se aos métodos utilizados em cada situação que vão desde os inquéritos por questionário, às entrevistas, ou apenas a pesquisas e leituras de vários autores sobre os temas em causa.

Tabela nº 3: Resumo da metodologia utilizada nos estudos

Documento (referência bibliográfica)	Métodos utilizados (entrevistas, questionários, revisão da literatura?)
Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalense, Departamento de Informática, Porto	Inquérito pre-validado através de teste piloto realizado a quatro empresas. Inquérito com perguntas fechadas. O inquérito foi pré-validado através de um teste piloto. Enviaram-se 390 inquéritos a empresas nacionais escolhidas de forma aleatória, incluindo administração pública. A percentagem de respostas foi de 15.5%.
Neves, A., Sousa M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ , acessido em Janeiro de 2012	Metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário online. O questionário foi construído tendo em conta o contexto português e validado por representantes de algumas organizações, públicas e privadas, a fim de garantir a clareza e objetividade das questões e de aferir o tempo médio de resposta.
Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ acessido em Maio de 2012	Neste estudo foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário online. O questionário teve como base o do ano passado para que fosse possível fazer uma análise comparativa. O questionário foi disponibilizado em formato eletrónico na plataforma online Polldaddy2 onde esteve disponível entre 2 de Novembro e 31 de Dezembro de 2011.
Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador	A pesquisa foi realizada no período de 19 de setembro a 7 de outubro de 2003. A coleta dos dados foi feita através do preenchimento dos questionários em entrevistas realizadas, pelos autores deste trabalho, com diretores e gerentes das empresas selecionadas. Foi elaborado um macro de processo de Negócio, cujo encadeamento de atividade foi colocado à consideração dos entrevistados no sentido de perceber se era adequado à empresa que estava em análise, e dois questionários semi-abertos. A opção pelo formato semi-aberto visou proporcionar maior flexibilidade durante a realização da entrevista e estimular a contribuição dos entrevistados.

<p>Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.</p>	<p>Estudo de Caso - Na primeira fase do processo efetuou-se a análise documental, com a qual se pretendia verificar o estado da Gestão do Conhecimento e da área de Projectos na Organização.</p> <p>Após análise efectuada e com uma melhor percepção do estado e da importância da Gestão do Conhecimento e da Gestão de Projectos, passou-se para a fase de concepção das questões que seriam a base das entrevistas semi-estruturadas. Com os dados recolhidos da análise documental e com o conhecimento do autor da Organização, elaboraram-se os questionários que seriam disponibilizados a um conjunto de colaboradores da Organização, de forma a complementar a informação obtida na análise documental e nas entrevistas semi-estruturadas.</p>
<p>Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro</p>	<p>Atividade de Pesquisa Programada (APP) que contou com a participação do autor desta obra (pesquisador do Ipea) e de docentes e doutorandos do Departamento de Engenharia do Conhecimento (EGC) da UFSC.</p>

A tabela seguinte caracteriza, de forma resumida, a dimensão da amostra aplicada em cada caso, baseadas em entrevistas ou inquéritos ou ainda publicações.

Tabela nº 4: Resumo da dimensão da amostra dos estudos

Documento (referencia bibliográfica)	Dimensão da amostra
<p>Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalense, Departamento de Informática, Porto</p>	<p>Cinquenta e nove inquéritos recebidos.</p>
<p>Neves, A., Sousa M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/, acedido em Janeiro de 2012</p>	<p>O questionário foi validamente preenchido, total ou parcialmente, por 314 pessoas, representando 59,58% do número total daquelas que acederam ao questionário (527 pessoas). Análise com o objetivo de identificar respostas provenientes de uma mesma organização. Nestas situações, procurou-se agregar as várias respostas numa só. e obteve-se 255 organizações com presença em Portugal.</p>

<p>Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ acedido em Maio de 2012</p>	<p>O questionário foi validamente preenchido , total ou parcialmente, por 326 pessoas, representando 89,81% daquelas que acederam ao questionário (363). Estes valores representam um aumento face aos de 2010 (314 respostas válidas de 527 pessoas que acederam ao questionário – 59,58%)” No final desta análise e filtragem, restaram 289 conjuntos de respostas relativos a outras tantas organizações com presença em Portugal. Esta foi a amostra utilizada neste estudo. Após recolha dos dados, iniciou-se o processo de verificação da qualidade dos mesmos para que a análise de dados fosse realizada com base numa amostra final que contemplasse critérios de fiabilidade e rigor.</p>
<p>Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador</p>	<p>A amostra é composta por 10 empresas, das quais sete empresas podem ser classificadas como de médio porte, com número de empregados de 100 a 499 empregados, e três como de pequeno porte, entre 20 a 99 empregados. Das empresas com mais de dez anos de funcionamento seis são de médio porte.</p>
<p>Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.</p>	<p>Entrevistas efetuadas aos dois administradores da empresa e quatro Diretores de unidades de negócio.</p> <p>Questionário disponibilizado numa plataforma <i>online</i>, convidando quarenta e dois colaboradores, que pertencem às Unidades de Negócio analisadas.</p> <p>Dos quarenta e dois colaboradores nove são Gestores de Projecto. Como resultado obtiveram-se trinta respostas válidas das quais sete dos Gestores de Projecto o que representa cerca 71,4%.</p>
<p>Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro</p>	<p>No levantamento, foram identificadas 26.570 publicações com o termo <i>Knowledge Management</i>, 8.933 publicações com a palavra <i>Knowledge Management Framework</i> e 245 publicações com o termo <i>KM Framework in the public sector</i>.</p> <p>Com base na análise do resumo dessas 245 publicações foi possível concluir que do total de 63 referências sobre GC no Setor Público apenas 6,3% (quatro) tratam do tema.</p>

Por último, faz-se a síntese de algumas opções metodológicas relacionadas com a análise de dados na tabela nº 5, sendo que as conclusões, pela sua importância, são apresentadas no capítulo seguinte designado por lições aprendidas.

Tabela nº 5: Resumo das opções metodológicas da análise de dados

Documento (referência bibliográfica)	Opções metodológicas da análise de dados
<p>Lopes, F.; e Morais, P. (2011). A prática da gestão do conhecimento em Portugal. Sistemas de informação nº 14/2001 (71-84). Universidade Portucalense, Departamento de Informática, Porto</p>	<p>Após a recolha de dados as autoras procederam à caracterização dos respondentes quanto ao tipo de atividade e volume de negocio. Aferiram também se a GC era vital para as organizações ou apenas uma moda. Criaram duas listas, uma de benefícios e outra de dificuldades na GC para todas as empresas respondentes independentemente de fazerem ou não GC.</p> <p>A análise de dados efetuada por estas autoras também refletiu a importância dada às tecnologias de informação e comunicação como suporte à GC.</p>
<p>Neves, A., Sousa M. (2010). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/, acedido em Janeiro de 2012</p>	<p>Após recolha dos dados, iniciou-se o processo de verificação da qualidade dos mesmos para que a análise de dados fosse realizada com base numa amostra final que contemplasse critérios de fiabilidade e rigor.</p> <p>Foram analisadas as frequências das respostas e o cruzamento de variáveis para responder a questões que se consideraram imprescindíveis, tendo em conta os objetivos do estudo.</p> <p>Foi opção metodológica não apresentar qualquer explicação ou contextualização sobre a gestão de conhecimento ou sobre os termos usados no questionário para não condicionar as respostas.</p> <p>Houve ainda a preocupação de redigir perguntas de resposta aberta (perguntas 9, 10, 23) com o intuito de perceber as nomenclaturas que estão a ser usadas nas organizações em torno da gestão de conhecimento.</p>
<p>Neves, A. (2011). Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal. Disponível em: http://knowman.pt/estudo-gc/ acedido em Maio de 2012</p>	<p>A metodologia seguida foi a mesma do estudo do ano anterior, pois a autora pretendia comparar a evolução de um ano para outro.</p>
<p>Lima, H.e Conceição, I. e Vinhais, R. e Hama, D. (2004) , Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsector de edificações. Universidade Federal da Bahia, Salvador</p>	<p>Por se tratar de um estudo exploratório não pretende ser representativo e os resultados apresentados são restritos a amostra pesquisada.</p> <p>Para análise dos resultados adoptaram os conceitos de Nonaka e Takeuchi para a geração do conhecimento nas empresas, o modelo apresentado por Terra (2010) para o estudo da Gestão do Conhecimento a partir das sete dimensões das práticas gerenciais e os sintomas de boa e má Gestão do Conhecimento apontados na literatura estudada.</p>
<p>Pina, P. (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.</p>	<p>Aos dados obtidos aplicou-se um método de Gestão de Benefícios de forma a identificar os benefícios que a Gestão de Conhecimento pode proporcionar.</p>

<p>Batista, F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro</p>	<p>Análise das pesquisas bibliográficas e da revisão da literatura sobre modelos de GC. O autor defende a necessidade de identificar um modelo específico e holístico para a administração pública diferente dos aplicados ao setor privado, pelo que apresenta e discute algumas premissas relacionadas com “os seguintes aspectos: <i>i</i>) dimensão cidadão-usuário e dimensão sociedade da GC; <i>ii</i>) resultados da GC; <i>iii</i>) inovação e políticas públicas; e <i>iv</i>) relação entre GC e iniciativas em excelência em gestão.”</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3. Lições aprendidas sobre práticas de gestão do conhecimento

Tendo sempre presente os objetivos do estudo e as questões da investigação inerentes, a autora considerou de interesse destacar a aprendizagem obtida na revisão da literatura a que denominou de “lições aprendidas”, que contribuíram para a construção do modelo de implementação de gestão do conhecimento e para a construção de propostas de intervenção.

Do estudo realizado por Lopes (2011) sobre a prática da gestão do conhecimento em Portugal, que pretendia aferir a sensibilidade das organizações portuguesas para a temática, identificando os benefícios e as dificuldades da implementação, concluiu-se que a gestão o conhecimento era efetivamente uma mais-valia e que os principais benefícios assentavam num maior suporte à tomada de decisão e criação de novas oportunidades de negócio, evitar o reinventar da roda, e aprender com os erros de outras situações.

As dificuldades de implementação evidenciadas relacionam-se com um certo desconhecimento do tema, dificuldades em identificar o conhecimento chave, a falta de tempo e de recursos humanos, a idade de grupos funcionais da organização e custos inerentes. Importa referir que um número relevante das organizações estudadas, até dispõe de tecnologia de suporte à gestão do conhecimento mas não tira proveito da mesma, o que efetivamente corrobora a noção de algum desconhecimento sobre o conhecimento que é essencial à organização e como deve ser potenciado e utilizado.

Da leitura de dois estudos sobre a gestão do conhecimento em Portugal da autoria de Ana Neves, que ocorreram em 2010 e 2011, que também visavam identificar benefícios e dificuldades da implementação da gestão do conhecimento, destaca-se que não obstante o conhecimento ser aceite como um recurso estratégico para a maioria das organizações respondentes, é nas que têm uma dimensão com mais de 250

colaboradores que mais facilmente se encontra um responsável pela gestão do conhecimento ou até uma equipa, embora com acumulação com outras funções. No entanto está a verificar-se uma tendência para o reconhecimento do conhecimento como o principal capital das organizações de todos os sectores de atividade, não importando a sua dimensão.

Neves e Sousa (2010, 12-13), no que concerne aos responsáveis pela implementação da GC refere “De acordo com Melissie Clemmons Rumizen no seu livro *"The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management"*, a pessoa responsável pela gestão de conhecimento de uma organização (que Rumizen denomina de *Chief Knowledge Officer*), tende a ser alguém numa posição hierárquica equivalente à dos responsáveis pela Informática e pelos Recursos Humanos.

As mesmas autoras comentam que estes indivíduos tendem a ser evangelizadores, empreendedores, persuasores, comunicadores e bastante confortáveis com a utilização da tecnologia.

As suas responsabilidades costumam incluir todas ou algumas das seguintes situações:

- Identificar lacunas de informação e conhecimento, bem como de processos e infraestrutura;
- Definir estratégia e plano de gestão de conhecimento;
- Gerir recursos em torno desse plano;
- Implementar (ou coordenar a implementação) do plano;
- Avaliar o impacto e demonstrar resultados;
- Promover os objetivos e resultados junto de todas as camadas hierárquicas;
- Fazer um “*benchmarking*” contínuo da atividade da organização em gestão de conhecimento com a de outras organizações.”

Neves e Sousa (2010, 17) afirmam ainda que “as empresas quando assumem uma determinada dimensão assumem uma gestão mais profissional, criando uma estrutura organizacional mais descentralizadora e com diferentes atividades imateriais, tal como o Marketing, a Inovação e Desenvolvimento e, em alguns casos, a Gestão do

Conhecimento, embora esta raramente seja assumida por um gestor específico, mas em acumulação com outras áreas da organização.”

Ainda neste âmbito, quando comparados os dois anos de estudo os resultados revelam um aumento da percentagem de unidades de gestão de conhecimento mas também um aumento significativo da atribuição da gestão de conhecimento às áreas de inovação e qualidade. Por outro lado, há uma redução acentuada desta função nas áreas de informática e de recursos humanos. O que está em consonância com o anteriormente exposto sobre a proximidade entre os conceitos associados à gestão do conhecimento e os dos sistemas de gestão da qualidade.

No que concerne à tecnologia utilizada, maioritariamente as organizações recorrem a uma intranet ou portal corporativo, e começam a surgir com mais frequência atividades e reuniões de reflexão sobre projetos concluídos e reuniões de partilha de conhecimento.

Os benefícios mais apontados são a construção do conhecimento organizacional, a otimização dos processos que por sua vez tem implicações a nível do aumento da satisfação dos clientes e dos colaboradores, e ainda a redução de custos.

Como dificuldades, à semelhança do estudo anterior, também nestes se aponta a pouca experiência e conhecimento na área da gestão de conhecimento, e a falta de tempo, recursos humanos e financeiros.

Estes dois estudos evidenciam que ainda existe alguma confusão na utilização dos termos gestão de informação e gestão do conhecimento.

Considerando que a falta de tempo para implementar uma gestão do conhecimento é apontada nestes três estudos como dificuldade, é interessante refletir sobre a conclusão do estudo de Neves (2011, 28) “uma estratégia de gestão de conhecimento deve ser desenhada com a disponibilidade, hábitos e características dos colaboradores em mente. Assim, a implementação da estratégia não deve requerer disponibilidade adicional dos colaboradores e, em caso de tal ter de acontecer, os benefícios pessoais diretos têm de ser suficientemente claros para que a falta de tempo não surja como razão para a falta de participação.”

No estudo de Lima e outros (2004), entende-se como interessante a relevância que é dada aos aspetos que um modelo para implementação da gestão do conhecimento deve

abranger, e que são relativos aos indivíduos, à organização mas também ao ambiente externo. Para este autor a infra-estrutura de suporte e principalmente o comprometimento da administração, ou gestão de topo são fatores determinantes para o êxito de um modelo de gestão do conhecimento e que por sua vez tem de ser o mais abrangente possível, refletindo todos os processos e estratégias das empresas.

A gestão do conhecimento deverá servir para evitar erros e os fracassos não devem ser escondidos mas sim servir para que se extraia conhecimento no sentido de melhorar procedimentos e qualificar recursos humanos. As empresas que colaboraram no estudo deste autor, referiram que uma boa gestão do conhecimento poderia contribuir significativamente para evitar também a duplicação de trabalhos, com todos os custos inerentes.

Outras ideias que se consideram relevantes são a da credibilidade da informação disponibilizada e, a necessidade de envolvimento dos trabalhadores das diferentes unidades da empresa. É fundamental “captar” esses profissionais para a atualização de dados e de criação de conhecimento.

Decorrendo desta situação verifica-se uma forte ligação da gestão do conhecimento à gestão do capital humano e que envolve vários aspetos como o tipo de liderança da empresa, a estrutura organizacional, condições do espaço físico e infraestrutura de apoio, além de regras e políticas de recursos humanos.

Neste âmbito, os autores defendem que a aprendizagem organizacional não se restringe a um mero sistema de informação ou uma *intranet*, porém a adoção de uma ferramenta que viabilize, de forma sistematizada a compilação, análise e disseminação do conhecimento torna-se fundamental para que os trabalhadores possam tomar decisões mais sustentadas. São indicadas algumas práticas de gestão, como a realização de seminários internos, programas de treino regulares, consultas a fontes externas e a utilização de equipas multidisciplinares como fatores facilitadores do processo de gestão do conhecimento.

Um outro aspeto que é referido como facilitador das práticas de gestão do conhecimento é a implementação dos sistemas de gestão da qualidade, pelo facto de fazerem a divulgação da missão e dos valores das empresas, de registarem procedimentos, documentação e ainda de facilitarem a gestão das versões dos documentos.

Da dissertação de Pina (2010) salientam-se as conclusões do autor sobre o facto da organização estudada não estar desperta para o aproveitamento do conhecimento existente, quer seja do conhecimento explícito quer seja do conhecimento tácito dos colaboradores. Não existe uma predisposição por parte dos diferentes colaboradores e da organização na criação e partilha do conhecimento pelo que não são obtidas mais-valias por esta via.

Referindo outros autores, Pina coloca algum ênfase na necessidade das organizações dedicarem algum tempo às “lições aprendidas”, sendo estas entendidas como o conhecimento, onde se aprende através dos aspetos positivos e negativos dos projetos ou atividades; Na metodologia de gestão de projetos, esta atividade é realizada conjuntamente com os processos de encerramento do projeto, processo este que visa identificar os sucessos e insucessos do projeto e onde devem ser incluídas as recomendações para melhorar o desempenho nos futuros projetos.

Este autor (2010, 33) refere Pharhi (2009) que “apresenta o conceito de lições aprendidas e define-as como o conhecimento adquirido durante a execução do projeto. (...) O processo de aprendizagem deve-se preocupar com os aspetos positivos e negativos do projeto;

Nem todos os projetos têm um produto final para entregar ao cliente. Contudo, têm também os denominados produtos internos nos quais se incluem a documentação, processos de otimização e dados históricos;

A atividade das lições aprendidas é uma parte essencial da entrega da equipa de projeto quando este é finalizado, mesms os projetos que terminam antes do fim, não são exceções na atividade das lições aprendidas. São nestes projetos que esta atividade é ainda mais importante, do que nas situações normais;

A responsabilidade do processo de lições aprendidas é do gestor de projeto.

Porém, o compromisso da gestão de topo da organização é um fator crítico de sucesso e predominante para assegurar que esta atividade terá resultados efetivos.”

Pina (2010, 36) referindo Brent e Vittal, (2006) “relaciona a falta de partilha de conhecimento por parte dos colaboradores com a sua motivação. Sugerindo-se que as organizações que considerem o conhecimento como uma mais-valia, deverão

equacionar recompensas ou outras formas de encorajar os trabalhadores a partilhar conhecimento em prol da organização.”

Ainda neste estudo é salientada a forma como a gestão do conhecimento pode criar valor para uma organização e, os benefícios que a gestão do conhecimento pode trazer aos colaboradores de uma organização, designadamente através da partilha, no desempenho das tarefas do quotidiano, e pelo processo de recompensa (financeiro ou não) e ainda pelo “*status*” isto é, pelo reconhecimento da organização de que o colaborador é um especialista na matéria.

Ainda no caso particular deste estudo, é de referir que o reaproveitamento do conhecimento que se verifica está essencialmente relacionado com o cliente e não com os projetos desenvolvidos. Os entrevistados, consensualmente, assumem que o conhecimento deverá ser armazenado, quer através de documentação quer através de meios tecnológicos como meio de acesso fácil e simples.

2.4. Estudo de caso: caracterização da situação na CMSeixal

2.4.1. Da modernização administrativa à gestão do conhecimento

Nesta organização as preocupações com a gestão do conhecimento, embora sem ainda assumir esta designação, começaram a surgir em 2004, tendo sido percorrido um caminho com muitas áreas de atuação.

Uma dessas áreas de atuação foi a criação em 2005 de uma intranet que funcionava apenas como um repositório de informação, mas que tinha a vantagem da sua centralização e fácil acesso. Esta, criou o hábito de pesquisa centralizada o que facilitou o processo de início da gestão do conhecimento.

Outra área de atuação relevante foi iniciada em Outubro de 2008 com o mapeamento e reengenharia de processos considerados críticos para a prestação de serviços ao cidadão e para a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

A Câmara Municipal do Seixal definiu em 2008 e uma estratégia de implementação de um processo de modernização administrativa, e no decorrer do mesmo juntou-se o

conceito de gestão do conhecimento como fator fundamental e intrínseco ao sucesso de todo este processo, visível na figura nº3.



Figura nº 3: Modernização Administrativa na CMSeixal

(adaptado de CMSeixal, 2008)

Na sequência da estratégia e dos objetivos definidos a CMSeixal seguiu um modelo de implementação muito similar ao que Batista preconiza (2012, 88) baseado em quatro grandes etapas:

Etapa 1 – Diagnóstico – “etapa em que a organização realiza uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC (...) e, com base nessa avaliação, elabora o “*business case*” justificando a importância da GC.”

Etapa 2 – Planeamento: “etapa em que a organização pública define a visão, os objetivos e as estratégias de GC; identifica e prioriza os projetos de GC a serem implementados, (...) define a estrutura de governança de GC e as práticas de GC, assim como sensibiliza as pessoas; e elabora o Plano de Gestão do Conhecimento”.

Etapa 3- Desenvolvimento – “etapa em que a organização pública escolhe um projeto piloto para ser testado; implementa o projeto piloto; avalia o resultado desse projeto; e utiliza as lições aprendidas para implementar o projeto em toda a organização”.

Etapa 4 – Implementação: “ em que a organização pública discute os fatores críticos de sucesso na implementação do PGC; define meios para manter os resultados a serem obtidos com a implementação da GC; define maneiras de lidar com a resistência à implementação da GC; desenvolve o plano de comunicação do PGC; e elabora estratégia de avaliação contínua na implementação do PGC (APO, 2009).”

Assim, no processo de implementação da gestão do conhecimento na CMSeixal:

1. Na fase de diagnóstico a CMSeixal: efetuou uma candidatura a um programa de financiamento que foi aprovado e em 2008 realizou uma auditoria ao conhecimento e uma avaliação do Clima Organizacional
2. Na fase de planejamento a CMSeixal: definiu a equipa coordenadora responsável pela implementação que dinamizou vários “*workshops*” com equipas multidisciplinares por forma a estimular práticas de GC e sensibilizar as pessoas para os objetivos a atingir. Foi igualmente elaborado um plano de ação que foi submetido à apreciação superior (administração) e aprovado. Na sequência da elaboração de uma auditoria ao conhecimento (CMSeixal, 2010) e tendo por base algumas recomendações anteriormente mencionadas optou-se por implementar uma plataforma colaborativa, para suportar as ações subsequentes.
3. Na fase de desenvolvimento: Escolheram-se os projetos pilotos e deu-se início à sua implementação.

Assim como Batista (2012) preconiza que um dos itens do método de implementação da gestão do conhecimento na administração pública brasileira consiste em identificar e implementar projetos piloto de GC, também no relatório de auditoria ao conhecimento efetuado na CMSeixal foi sugerida a mesma metodologia.

Pelo que, a CMSeixal iniciou esta fase dos trabalhos com cinco projetos piloto, designadamente: Projeto do Novo Edifício; Projeto de Valorização da Baía do Seixal; Biblioteca; Sistema de Informação Geográfica; Sistema de Gestão da Qualidade.

Segundo o mesmo estudo de auditoria à GC (2010, 29) “este projeto contou com a realização de pilotos para avaliar os benefícios de uma plataforma de colaboração *on-*

line e identificar as características que a tornariam mais útil e adaptada à realidade da Câmara Municipal do Seixal. Com esse objetivo sugerimos a identificação de uma ferramenta que, sem grandes custos, pudesse ser disponibilizada para um conjunto de equipas-piloto. A essas equipas seria pedido que, no decurso deste projeto, usassem as diversas funcionalidades, refletissem sobre os aspetos positivos e negativos, e ajudassem a identificar as características a procurar numa plataforma a disponibilizar a todos os funcionários”

(...) “Esta seleção procurou cobrir equipas com características bem distintas. Nomeadamente procurámos unidades de serviço (permanentes) e equipas de projeto (temporárias), equipas recentemente formadas e outras já bem estabelecidas, com todos os membros num mesmo local e com membros espalhados por vários locais e/ou turnos. As únicas características comuns entre todas as equipas selecionadas são:

- Grupos compostos por pessoas entusiastas e com vontade de experimentar estas ferramentas em contexto de trabalho;
- Grupos que se deparam com desafios que considerámos poderem beneficiar de uma plataforma de colaboração;
- Nível médio (ou elevado) de conhecimento informático na ótica do utilizador.”

De referir que o acompanhamento dado aos projetos pilotos consistiu em:

- Sessão de formação na plataforma tecnológica e na identificação de processos críticos;
- Sessões individuais (2-4 horas) - com algumas das equipas para analisar progressos e dificuldades e sugerir próximos passos;

Nos “*workshops*” de arranque dos pilotos, foi solicitado aos diferentes grupos que descrevessem o seu trabalho, nomeadamente os seus processos mais críticos e onde sentissem haver mais ineficiência. Dos processos identificados a CMSeixal escolheu dois que considerou poderem ser úteis para tirar maior partido da utilização da plataforma de colaboração.

Depois de identificados os processos, e ainda durante os “*workshops*”, foram criadas páginas que reproduzissem na plataforma documentos desses processos e/ou que

permitissem interessantes visualizações da informação criada e usada na realização dos processos.

O resultado obtido com estes projetos piloto ficou aquém das expectativas, porque pela sua terminologia, foram entendidos como algo não obrigatório, que poderia não ser estendido a toda a organização, algo em que se poderia trabalhar apenas quando houvesse algum tempo livre, pelo que da avaliação dos resultados recorreu-se à aprendizagem efetuada para reformular a estratégia de implementação.

4. A fase de implementação: decorrente da avaliação da fase anterior a CMSeixal efetuou alterações na estratégia de implementação e decorrente de uma reestruturação orgânica da organização, conseguiu-se dar maior relevo à GC. Definiram-se novas abordagens com o objetivo de atingir, numa primeira fase, a totalidade dos utilizadores que tem computador combatendo progressivamente as resistências à mudança. Foi definida a forma de comunicação através da colaboração com a unidade orgânica responsável por essa área, em que todo o “layout” da plataforma colaborativa entretanto adquirida para facilitar a gestão do conhecimento (posteriormente denominada por WikiCMSeixal) foi pensado por forma a chamar a atenção de novos conteúdos e das funcionalidades colaborativas da plataforma tecnológica de suporte.

Em 2012 a gestão do conhecimento foi verdadeiramente assumida em toda a CMSeixal e aparece, pela primeira vez, referida na sua Estratégia para esse ano – nas “Grandes Opções do Plano” refere-se a gestão do conhecimento como suporte para a realização de várias atividades.

“Em 2012, iremos prosseguir com a implementação do “Programa de Modernização Administrativa” nas várias áreas, designadamente na do conhecimento e inovação onde se desenvolverão atividades que suportam a plataforma de “Balcão Único” e de atendimento multicanal e a integração de aplicações de “BackOffice”, continuando a incentivar a utilização das novas tecnologias de informação numa estratégia de proximidade de serviços“

Na reestruturação orgânica, implementada em Março desse ano, foi criado um gabinete de 1º grau equiparado a departamento denominado de “Gabinete do Conhecimento, Inovação e Qualidade - GCIQ, cujas competências gerais são: “assegurar as ações

conducentes ao estudo e gestão do conhecimento, concebendo e implementando processos de inovação que potenciem a eficiência de processos organizacionais e desenvolvendo princípios de qualidade de acordo com a estratégia global do município”. Este gabinete dispõe de orçamento próprio para as atividades de gestão do conhecimento, e era composto por dez pessoas em 2012 e por quarenta em 2013 (incorporando a área de sistemas de informação e informática). Este gabinete reporta diretamente à Vereadora do Pelouro, que é a responsável desta área perante toda a administração da CMSeixal.

Ao modelo de Batista (2010) a autora considera fundamental destacar e individualizar a etapa de acompanhamento e monitorização, que consiste, neste caso de estudo, numa avaliação sistemática da utilização da plataforma colaborativa através da análise estatística e ainda da realização de inquéritos à gestão do conhecimento, situação a que a CMSeixal procedeu no decorrer do tempo de elaboração desta dissertação.

5. Fase de acompanhamento e monitorização: a implementação do processo de gestão do conhecimento na CMSeixal foi condicionada por vários fatores exógenos ao processo em si, mas que absorveram fortemente toda a atividade da Câmara e condicionaram a evolução deste processo. O principal fator foi a preparação e organização da mudança, em 2011 de cerca de 700 trabalhadores para um novo edifício municipal.

Durante o segundo semestre de 2010 o gabinete responsável pela implementação da plataforma tecnológica de suporte à gestão do conhecimento – designado por WikiCMSeixal, ou apenas Wiki - preparou uma base de conteúdos e funcionalidades para aprovação superior, tendo ficado decidido, pela administração, que a Wiki entraria em funcionamento, com acesso a todos os funcionários em Março de 2011. Decidiu-se também não encerrar a antiga intranet e à medida que os conteúdos iam sendo migrados para a Wiki, mantinha-se a entrada pela intranet antiga mas a visualização dos conteúdos era efetuada na nova plataforma e todos os novos conteúdos apenas aí seriam carregados. Assim, garantia-se uma adaptação progressiva à nova ferramenta mas sobretudo induzia-se a mudança organizacional dos hábitos de trabalho de forma gradual. A Intranet apenas foi totalmente eliminada em Maio de 2012, ficando a WikiCMSeixal como único portal da organização.

Todas estas opções condicionaram fortemente o processo de adesão e utilização da Wiki, pelo que as estatísticas de utilização são apresentadas em função das datas inerentes a estas opções, designadamente:

- até Março de 2011
- até Maio de 2012
- a partir de Junho de 2012

A análise estatística de utilização da Wiki baseia-se na contabilização da criação e edição de espaços, páginas, comentários, notícias e atualização de perfis pessoais, cujas figuras seguintes são imagens, representativas de cada situação, retiradas da Wiki.

Os espaços consistem em grandes áreas temáticas, públicas ou privadas, para grupos específicos agregadoras de informação. Dentro de cada espaço são criadas páginas (que por sua vez incluem outras páginas “filhas”. Em todos os espaços e páginas os utilizadores autenticados podem fazer comentários (ou “gostar” de uma página ou comentário) e produzir notícias sobre conteúdos. Todos os conteúdos públicos não carecem de autenticação para serem visualizados. A autenticação apenas é necessária para conteúdos privados ou para ter permissões de edição e efetuar comentários.

Na figura nº 4 visualiza-se como exemplo o espaço “organização e normas de funcionamento” que contém uma página inicial e, dentro dessa página, várias outras.



Figura nº 4: Espaço “Organização e Normas de funcionamento” da WikiCMSeixal, em Maio de 2013

Na figura nº5 visualiza-se uma página com vários anexos, que podem ser ficheiros de vários formatos.



Figura nº 5: Exemplo de página com anexos da WikiCMSeixal, em Maio de 2013

A figura seguinte exemplifica a utilização de comentários a conteúdos. Estes comentários são efetuados nas páginas.

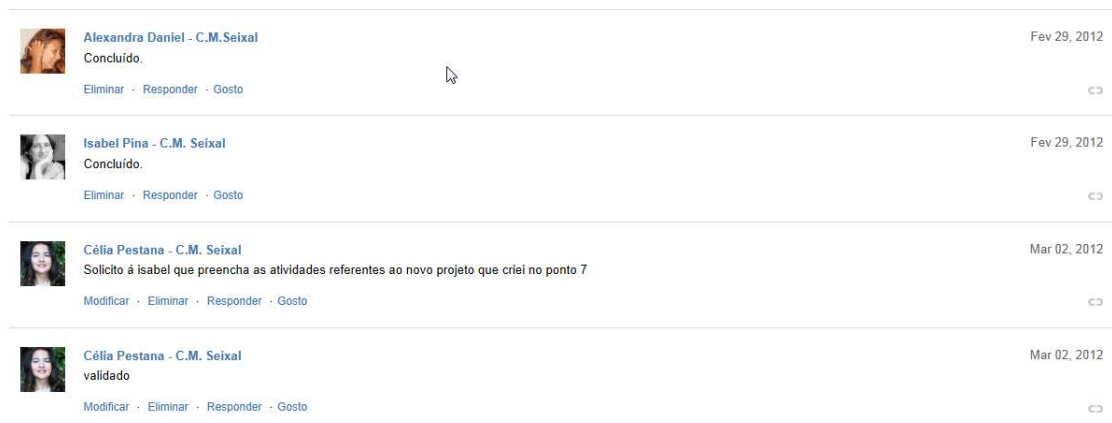



Figura nº 6: Visualização de Comentários na WikiCMSeixal, em Maio de 2013


Na figura nº 7 referente ao painel inicial da Wiki visualiza-se o acesso a várias aplicações, o acesso rápido aos conteúdos mais recentes ou aos quais se quer que sejam facilmente acedidos (por razões variadas de origem puramente funcional, ou organizacional) assim como o acesso aos diferentes espaços. Do lado direito da imagem são visualizadas as últimas atualizações. A informação visualizada nesta área varia em função das permissões de cada utilizador, estando as visualizações diretamente relacionado com o acesso ao número de espaços privados.

Painel inicial



Painel inicial

[pesquisar](#) [encontrar](#) [escrever](#) [partilhar](#) [comentar](#) [participar](#) [melhorar](#)



Aplicações








Agendamento de Salas
 Apoio ao utilizador - service Desk
 Atendimento
 Webmail
 Reprografia - requisição de trabalhos
 As minhas informações - Recursos Humanos
 O meu registo de assiduidade e pontualidade – TempusWeb
 Sistema de Gestão e Quarentena de correio não solicitado (SPAM MAIL)
 + Aplicações

Acesso rápido


Novo Modelo de Comunicações
 Contactos
 Modelos Internos
 Site CMSeixal
 Sites SIG

Espaços




Espaços Global


-  [Ajuda](#)
-  [Ambiente e Sustentabilidade](#)
-  [Atendimento público](#)
-  [Comunicação - Produção de Conteúdos](#)
-  [Desporto](#)
-  [Divisão de Administração Geral](#)
-  [Espaços Verdes](#)

Todas as Atualizações





Paulo C Costa - C.M. Seixal

-  [CMSeixalSGQMT_2600201_P3MobilidadeTransito.doc](#)
-  [CMSeixalSGQMT_2600201_Prd9_Exec_Manut_Req](#)
-  [CMSeixalSGQDA_2600201_P3GestaoAgua.doc](#) anex








Ana Silveiro - C.M. Seixal

-  [ListaContactos.pdf](#) anexado há aproximadamente 4 horas





Município do Seixal

-  [IMAGEM Pisa-me.jpg](#) anexado há aproximadamente 5 hr
-  [Vencedora do passatempo de teatro Pisa-Me](#) criado há
-  [cereais.jpg](#) anexado há aproximadamente 5 horas
-  [Mostra Gastronómica Baía do Seixal](#) começa este fim






Alexandra Daniel - C.M. Seixal

-  [CMSeixalSGQMT_2600201_Prd9_Exec_Manut_Req](#)






Helena Candeias - C.M. Seixal

-  [AGITA SEIXAL 2013](#) atualizado ontem 3:40 PM (mostrar
-  [frt.jpg](#) anexado ontem 3:28 PM






Município do Seixal

-  [HERMAN FOTO PROF.jpg](#) anexado ontem 12:04 PM
-  [Vencedores do passatempo One Her\(Man\)Show](#) criad



Henrique Sequeira - C.M. Seixal

-  [Aplicações](#) atualizado ontem 11:45 AM (mostrar as alteraç
-  [Controlo de Assiduidade e Pontualidade \(SCAP\)](#) atuali



Município do Seixal


-  [HERMAN FOTO PROF.jpg](#) anexado ontem 11:13 AM

Figura nº 7: Painel Inicial da WikiCMSeixal, em Maio de 2013

Segundo informação fornecida pela CMSeixal, até Março de 2011 foram criadas 920 páginas e até Maio de 2012 as páginas atingiram um total de 1307.

A criação de páginas de informação e disponibilização de anexos constituem a situação mais fácil de implementar, especialmente porque a esmagadora maioria dessas páginas são meramente informativas. As notícias publicadas até Março de 2011 foram 17 e a partir de então (Maio de 2012) foram criadas 137.

Até à data de Maio 2012, haviam sido criados 33 espaços, verificando-se que a grande maioria apenas ocorreu a partir do início do ano de 2011 (conforme tabela nº 6).

53

Tabela nº 6: Número de espaços criados por ano

Ano	Espaços
2009	8
2010	5
2011	18
2012	7
Total	37

Em relação aos espaços, que haviam tido um grande crescimento em 2011, mantiveram-se os existentes em atividade e ainda cresceram para um total de 37 no final do ano 2012.

A partir de dia 1 de Junho de 2012 a intranet antiga foi definitivamente encerrada, constituindo-se a Wiki como único espaço de partilha de informação e de conhecimento, pelo que os dados abaixo apresentados refletem, claramente, um aumento da atividade na Wiki.

Recorrendo a dados estatísticos, até dia 31 de Dezembro 2012, verifica-se que os espaço com maior número de páginas ainda são os geridos pela equipa de coordenação da Wiki, veja-se os três primeiros espaços da tabela nº 7, designadamente o de “Organização e normas de funcionamento” que é um espaço de divulgação de informação transversal a toda a organização respeitante a normas e procedimentos organizacionais, modelos de formulários, informação financeira, etc.

No espaço dos serviços prestados encontra-se toda a informação que suporta o atendimento presencial e os serviços on-line. Este espaço embora gerido pela equipa da Wiki é participado por trabalhadores das várias unidades orgânicas que têm a obrigação de atualizar todos os conteúdos, da sua esfera de competências, referentes aos serviços prestados pela organização ao cidadão e empresas e de os validar mediante comentário.

O espaço da qualidade também tem um significativo número de páginas, pois todos os projetos de Sistema de Gestão da Qualidade, para além da informação comum também têm aqui partilhado muitos conteúdos específicos.

Tabela nº 7: Número de páginas por espaço

Designação do Espaço	Páginas
Organização e normas de funcionamento	443
Serviços prestados - Plataforma de Suporte ao Atendimento	351
Qualidade	326
Gabinete de Informação Geográfica	242
Divisão de Administração Geral	164
Modernização Administrativa	121
Legislação	124
Recursos Humanos	90
Gabinete do Conhecimento, Inovação e Qualidade	110
Ajuda	61
Estudos e Projetos	82
Juventude	67
Ponto de Encontro	61
Ambiente e Sustentabilidade	77
Desporto	53
Ação Cultural	51
Higiene Urbana	36
Saúde	33
Dirigentes	28
Comunicação - Produção de Conteúdos	25
Protecção Civil	22
Património Histórico e Museus	20
Biblioteca Municipal	24
Gestão da Wiki CM Seixal	22
Frota Municipal	20
Espaços Verdes	14
Discussão Pública - PDM	18
Grupos de trabalho Inter Unidades Orgânicas	78
Valorização da Baía do Seixal	9
Manutenção e Conservação Urbana	6
Notícias CMSeixal	11
Novas instalações municipais	5
Intervenção veterinária	4
Reserva Ecológica Nacional - Revisão	4
Total	2802

Atualmente os comentários estão a ser utilizados, obrigatoriamente, para validação de conteúdos relacionados com a implementação dos projetos do Sistema de Gestão da Qualidade e dos serviços prestados ao cidadão, o que é um estímulo à generalização desta prática.

Constata-se que, não obstante esta obrigatoriedade, não está ainda vulgarizado o hábito de comentar conteúdos, ou de criar notícias sobre eventos diversos.

Do ano 2011 para o ano 2012 as notícias e os comentários tiveram algum crescimento, conforme traduzido nas tabelas nº 8 e nº 9.

Tabela nº 8: Número de notícias criadas por ano

Ano	Notícias
2009	3
2010	8
2011	74
2012	299

No entanto, ainda são muitas as páginas que não têm um único comentário e nas quais os assuntos discutidos e publicados não têm notícias que façam a sua divulgação.

Não obstante as notícias terem quadruplicado no ano de 2012, tendo atingido 299, os comentários cresceram a um menor ritmo, pois apenas duplicaram (1282 em 2012).

Tabela nº 9: Número de comentários criados por ano

Ano	Comentários
2009	6
2010	13
2011	586
2012	1282

Da tabela nº 10 resulta um decréscimo no número de páginas criadas em 2012, no entanto o total acumulado atinge mais de 2800 páginas o que já demonstra uma atividade relevante.

Tabela nº 10: Número de páginas criadas por ano

Ano	Páginas
2009	43
2010	101
2011	1613
2012	1074

O registo da atualização da informação referente a cada utilizador (tabela nº 11) demonstra que o número de utilizadores ativos é crescente e quase que duplicou de 2011 para 2012, o que pode indiciar a criação de uma consciência colaborativa em desenvolvimento na organização.

Tabela nº 11: Informação de utilizadores atualizada por ano

Ano	Informação de utilizadores
2009	39
2010	27
2011	431
2012	762

PARTE III

Componente empírica da investigação

3.1. A recolha de dados

3.1.1. O Inquérito por questionário

De acordo com Quivy e Van Campenhoudt (2008), um questionário é uma técnica de pesquisa quantitativa que se traduz na aplicação a um conjunto de inquiridos, normalmente representativos de uma população, de uma série de perguntas relativas, entre outras coisas, às suas opiniões ou atitudes acerca de uma dada problemática.

Antes da realização do inquérito há que definir a quem inquirir e o que perguntar (Ghiglione & Matalon, 2001) ou seja deve existir uma fase de planeamento em que ocorre a:

- Identificação do que se pretende saber dos inquiridos;
- Identificação de quem são e quantos são os inquiridos;
- Identificação das características relevantes que possuem esses inquiridos.

Deve ter-se especial atenção aos objetivos do questionário, ao modo como vai ser aplicado, ao tipo de questões a elaborar, à ordem das mesmas, à linguagem a utilizar, ao “layout” e grafismo e à forma como se pretende tratar os dados.

O questionário pode ser de administração direta, se for o investigador a preenchê-lo, ou de administração indireta, se for o inquirido a fazê-lo (Quivy & Van Campenhoudt, 2008).

Com a análise dos dados do questionário pretendia-se verificar as hipóteses operacionais identificadas no início deste estudo e caracterizar a situação à data na CMSeixal, esperando-se que os resultados obtidos pudessem fornecer pistas para a elaboração de propostas de projetos e de atividades conducentes a uma melhor gestão e promoção do conhecimento na CMSeixal.

Também neste capítulo se apresenta a síntese dos principais resultados obtidos com as entrevistas, não obstante, pela sua riqueza de conteúdos, ter-se optado por colocar em anexo um quadro global das respostas obtidas.

Por forma a analisar os resultados do questionário, utilizaram-se diversas variáveis associadas às questões colocadas, designadamente:

- Questão nº 1- Dados Pessoais: idade, sexo, nº de anos na autarquia, categoria profissional, habilitações literárias
- Questão nº 2- Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho
- Questão nº 3- Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização?
- Questão nº 4- Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho (por exemplo lições aprendidas, resultados)?
- Questão nº 5- Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho
- Questão nº 6- Como utiliza a Wiki CMSeixal
- Questão nº 7- Quais os tipos de informação disponíveis na Wiki CMSeixal que costuma consultar? Assinale todas as situações que considerar relevantes
- Questão nº 8- Ordene por ordem de importância os benefícios da GC para a CMSeixal
 - Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente na CMSeixal
 - Identificação e Otimização dos processos de trabalho
 - Aumento da satisfação dos trabalhadores
 - Maior suporte à tomada de decisão
 - Redução de custos por se aprender com os erros e sucessos de outros
- Questão nº 9 – Das dificuldades de utilização da Wiki, como suporte à partilha do conhecimento, selecione apenas as que se aplicam ao seu caso.

3.1.2. Entrevistas

Como instrumento de recolha de dados complementar aos citados anteriormente, utilizou-se também o método de pesquisa qualitativa - a entrevista.

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (2008, 22), a entrevista distingue-se das outras técnicas pela “(...) aplicação dos processos fundamentais da comunicação e interação humana (...)” o que nos dá informações muito ricas e diversificadas.

Guerra (2006) aponta como funções possíveis da entrevista a exploratória, a analítica e a expressiva. Neste projeto a conceção das entrevistas decorreu após a construção do quadro geral da pesquisa, em que foram definidos os interlocutores em função das suas experiências adquiridas pelo desempenho das respetivas funções, e que se relacionam com o objeto em análise.

Outro aspeto a ter em conta na aplicação desta técnica é a forma de interrogar. Para a autora, é fundamental explicar com clareza os objetivos da entrevista e dos temas a abordar, de modo a obter a melhor colaboração do entrevistado.

Segundo Quivy e Van Campenhoudt (2008, 23), “(...) o método das entrevistas está sempre associado ao método da análise de conteúdo.”

“A análise de conteúdo surgiu no início do século XX, nos Estados Unidos para analisar o material jornalístico e sofreu um grande impulso entre 1940 e 1950, estendendo-se a várias áreas das ciências sociais.”

Para Bardin (2002, 38) a análise de conteúdo é “ (...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” A análise de conteúdo pode ser quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa é traçada uma frequência das características que se repetem no texto; na abordagem qualitativa considera-se a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num dado fragmento da mensagem.

Segundo Bardin (2002) os vários tipos de análise de conteúdo podem agrupar-se em categorias (temática e descritiva); avaliação (atitude face ao objeto, através de unidades de significação); enunciação (entende-se a entrevista como um processo, centrando-se na análise de conteúdos); e expressão (análise formal e linguística).

Face ao número e tipologia das entrevistas realizadas, a alguns especialistas a nível nacional desta matéria, a análise efetuada é um misto de todos estes tipos. Por um lado, fez-se uma análise formal e linguística dos entrevistados; por outro lado, os conteúdos

recolhidos foram sintetizados em unidades de significação e transcritos para um quadro, facilitando a análise e comparação de respostas.

As entrevistas decorreram entre o mês de Dezembro de 2012 e Janeiro de 2013 em cinco organizações públicas e privadas. O objetivo das entrevistas realizadas centrou-se essencialmente na obtenção de informação sobre práticas e estratégias implementadas em organizações que operam em Portugal, colmatando assim áreas em que a revisão da literatura não foi tão profícua, especialmente no que se refere a casos portugueses.

As organizações foram selecionadas em função da escolha dos entrevistados, que recaiu no conhecimento da autora dos trabalhos desenvolvidos por estes. Os entrevistados do setor privado fizeram, nos últimos dois anos, apresentações em fóruns específicos na área da gestão do conhecimento, cujas práticas a autora considerou relevantes e que podiam fornecer contributos para as atividades a propor no âmbito desta dissertação. Os entrevistados das organizações da administração local têm desenvolvido tarefas e atividades que são do conhecimento da autora, pois operam em áreas territoriais próximas, da do caso de estudo, com as quais se mantém contatos regulares em vários domínios da gestão do território.

Os entrevistados são dirigentes em duas câmaras municipais, numa empresa pública de prestação de serviços, numa empresa privada de desenvolvimento de software e outsourcing de consultoria em IT e numa outra que opera no setor bancário.

3.2. Tratamento de dados

Como as entrevistas foram realizadas presencialmente, mas tendo o guião da entrevista sido enviado previamente a todos os entrevistados, o tratamento de dados baseou-se na compilação das respostas numa tabela e na síntese dos principais conteúdos em função dos objetivos desta investigação.

No que concerne ao questionário por inquérito realizou-se uma pré-validação a um grupo de quinze utilizadores da Wiki, pertencentes a duas orgânicas distintas. Após a recolha dos dados iniciou-se o processo de verificação da qualidade dos mesmos, por forma a que a análise de dados fosse realizada com base numa amostra final credível.

Para aferir as diferentes hipóteses levantadas no início do estudo analisam-se os valores médios das respostas e aplicam-se os testes t e de Levene, para perceber quais os grupos

com relevância estatística, ou seja aplicaram-se os testes t para verificar a igualdade das médias e o teste de Levene para verificar a homogeneidade das variâncias das variáveis.

3.2.1. Questionário aplicado na CMSeixal

Neste estudo recorreu-se à “estatística descritiva que recolhe, organiza e analisa os dados de uma amostra, sem tirar qualquer conclusão sobre um grupo maior”, Pocinho (2009, 27).

Isto porque se pretende efetuar uma abordagem dirigida exclusivamente aos funcionários da Câmara Municipal do Seixal que têm conta de e-mail (e estão na Active Directory) o que lhes permite aceder à WIKICMSeixal através de autenticação. Para o efeito disponibilizou-se, durante duas semanas, um inquérito anónimo por questionário online, em formato eletrónico na plataforma Wiki.

Considerando que o método estatístico utilizado é não probabilístico, ou seja é um método que recorre a uma amostra de conveniência, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados para toda a população, pois este tipo de amostra não garante a representatividade da população, ou seja, como refere Hill (1998, 30), “O método tem vantagens por ser rápido, barato e fácil. As desvantagens são que os resultados e conclusões só se aplicam à amostra, não podendo ser extrapolados para o Universo. Isto porque não há garantia de que a amostra seja razoavelmente representativa do Universo”.

Assim, a amostra de conveniência resulta do questionário ter sido divulgado num grupo restrito pois a solicitação à participação foi efetuado a alguns utilizadores da Câmara Municipal do Seixal e a participação foi voluntária.

O conceito teórico considerado para a escolha do universo de estudo resulta deste ser constituído por todos os membros de um conjunto real ou hipotético de pessoas, acontecimentos ou objetos, aos quais se pretendem generalizar os resultados de um determinado estudo. Enquanto por amostra considerou-se ser a seleção de um determinado número de sujeitos representativos de uma dada população (Vieira, 1998).

O questionário esteve disponível, on-line em outubro de 2012, tendo-se obtido 223 inqueritos abertos, no entanto desses apenas 113 inqueritos foram totalmente

concluídos, pelo que foram estes os utilizados, pois o encerramento e a submissão do inquerito foi entendida como um verdadeiro interesse em responder e em colaborar com a pesquisa. Posteriormente, os dados foram exportados para o software excel e codificados de forma a serem inseridos e tratados com recurso ao software SPSS.

Após toda a codificação de variáveis, verificou-se que não se obtiveram dados “missings”, pelo que a totalidade dos dados foi utilizada.

3.3. Caracterização da amostra

Os respondentes à primeira questão do questionário relacionada com os dados pessoais, são na sua maioria (54,9%) pertencentes ao escalão etário dos 35-44 anos e 23,9 % estão entre os 45-54, conforme tabela nº 11, sendo menos representativo para estes respondentes os escalões etários com mais de 55 anos de idade e com menos de 34 anos.

Tabela nº12: Idade

	Frequência absoluta	Frequência relativa
25-34 anos	18	15,9
35-44 anos	62	54,9
45-54 anos	27	23,9
+ de 55 anos	6	5,3
Total	113	100,0

Da caracterização por género constata-se que as respondentes são maioritariamente mulheres (61%), conforme se pode verificar na tabela nº 12

Tabela nº 13: Género

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Masculino	44	38,9
Feminino	69	61,1

Total	113	100,0
-------	-----	-------

Em termos de habilitações literárias os respondentes estão agrupados apenas em duas categorias. Sendo que a categoria dos técnicos superiores é ocupada por 69% dos respondentes (Tabela nº), que se contrapõe aos 31% com ensino secundário.

Tabela nº14: Habilitações Literárias

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Ensino Secundário	35	31,0
Ensino Superior	78	69,0
Total	113	100,0

Numa análise por categoria profissional verifica-se que os técnicos superiores são 42,5%, seguidos dos assistentes técnicos (39,8%) e em terceiro lugar os dirigentes com 9,7% (Tabela nº). Significando esta situação que existem assistentes operacionais com ensino secundário (habilitações que vão para além das mínimas exigidas para esta categoria profissional).

Tabela nº 15: Categoria Profissional

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Assistente operacional	6	5,3
Assistente técnico	45	39,8
Técnico Superior	48	42,5
Dirigente	11	9,7
Outro	3	2,7
Total	113	100,0

Por último, constata-se, da tabela nº 16, que a maioria dos respondentes 54,0% estão na autarquia há menos de catorze anos e mais de cinco e que quase 93% tem menos de 25 anos como trabalhadores da autarquia, o que revela uma população ativa ainda jovem.

Tabela nº 16: N° de anos como trabalhador da autarquia

	Frequência absoluta	Frequência relativa
0- anos	14	12,4
5-14 anos	61	54,0
15-24 anos	30	26,5
25-34 anos	7	6,2
+ de 35 anos	1	,9
Total	113	100,0

PARTE IV

Apresentação e Análise de Resultados

Tendo por base as questões a analisar efetuou-se uma estatística descritiva das respostas, designadamente médias e respetivos desvios padrão.

Considerando a escala de resposta que o questionário permitia considera-se que todas as questões que obtenham uma média superior a 4 são muito bem avaliadas e todas as questões que atinjam médias inferiores a 3 carecem de uma reflexão e eventualmente da indicação de propostas de melhoria e ações específicas.

4.1. Caraterização da partilha e obtenção da informação

4.1.1. Partilha da informação

A partilha da informação está relacionada com a questão “Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho”, cujos resultados são visíveis na tabela nº 17, e

com a questão “Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho” (tabela nº 18) em que eram apresentadas algumas hipóteses de resposta.

Tabela nº17: - “Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho?”

	Média	Desvio padrão
Por e-mail	3,76	0,912
Reuniões	3,26	1,118
Informações internas	2,99	1,15
Relatórios de projeto	2,86	1,251
Wiki CMSeixal	2,39	1,268

Verificando-se que o modo mais comum de partilha é através de e-mail que obteve uma média de 3,76 e um menor desvio padrão (0,912) e as reuniões presenciais com 3,26 de média. A partilha de informação através de informações internas posiciona-se em terceiro lugar, com um valor médio menos relevante.

Da análise da tabela nº 18, decorre a avaliação sobre as circunstâncias em que os sujeitos indicam que partilham informação.

Tabela nº18: “ Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho?”

	Média	Desvio padrão
Em resposta a questões colocadas	4,29	0,746
Espontaneamente quando considero haver algo que possa interessar a colegas	3,98	0,782
Espontaneamente quando termino uma atividades / projeto importante	3,58	0,864

Estas respostas traduzem que a espontaneidade está associada a uma prévia análise da pertinência da informação para terceiros, e não com o habito de partilhar em si, ou seja

não é independente da opinião de cada um sobre o interesse da temática, o que pode originar que a informação relevante para alguns possa não ser considerada como tal para os seus produtores e, portanto não ser partilhada.

Os resultados da primeira questão permitem testar a hipótese 1, designadamente: “É incipiente o hábito de partilhar, na WikiCMSeixal, informação ou conhecimento adquirido em projetos ou atividades (por forma a poder vir a ser utilizado por outros), privilegiando-se métodos tradicionais (por ex: informações internas) ”, assim como a segunda questão se relaciona com a hipótese 2, designadamente: “A partilha de informação, formal ou informal, não é um ato espontâneo, e na esmagadora maioria dos casos ocorre por via de informações internas ou e-mail“

Assim, os resultados confirmam a hipótese 1, pois a WikiCMSeixal, não foi considerada um meio relevante para partilha de informação do trabalho do dia-a-dia e individual, tendo obtido o menor valor médio de todas as opções de resposta, nomeadamente 2,39 (tabela nº 17).

No que concerne à análise das respostas referentes à espontaneidade da partilha (visível na tabela nº 18), constata-se que a maioria dos respondentes não o faz de forma espontânea, mas essencialmente para responder a questões colocadas. Esta resposta atingiu a média de 4,29, que foi o valor médio mais alto de todas as questões colocadas. A segunda opção selecionada, com o valor médio de 3,98, foi a de partilhar apenas quando se considera que algo pode interessar aos colegas.

Conclui-se, assim que se confirma a hipótese nº 2, que o reduzido hábito de partilhar informação espontaneamente não está estruturado no sentido da criação de um conhecimento organizacional que venha a ser usufruto de terceiros e o meio preferencial de partilha de informação é o e-mail. Desta análise conclui-se não estarem, nestas respostas, demonstradas preocupações na estruturação, organização e partilha de conhecimento tendo em vista a construção de uma memória organizacional.

Pelo exposto consideram-se confirmadas ambas as hipóteses.

4.1.2. Obtenção da informação

Não obstante não estar diretamente relacionado com as hipóteses testadas neste capítulo a autora considerou relevante analisar também os dados referentes à questão relacionada com a obtenção de informação, “Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização”.

Da tabela nº 19 decorre que as conversas informais com os colegas obtiveram o valor médio significativo de 3.52.

Tabela nº 19:” Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização?”

	Média	Desvio padrão
Wiki CMSeixal	3,61	1,007
Conversas informais com colegas	3,52	0,932
Boletim Municipal	3,37	0,975
Website da C.M. Seixal	3,22	0,883
Informações Internas	3,09	0,972
Reuniões	2,82	0,918
Imprensa	2,58	1,038

Verifica assim, uma grande importância dada ao conhecimento das pessoas (em situações informais), nomeadamente ao conhecimento tácito (o que está na cabeça das pessoas), no sentido de se perceber o que se passa noutras áreas da organização. No entanto, este não deixa de ser um conhecimento não estruturado, embora possa auspiciar boas hipóteses de estruturação do mesmo, caso se consiga transferir para a plataforma colaborativa.

Neste caso, a Wiki foi considerada, em termos médios, a fonte de onde os colaboradores da CMSeixal mais obtêm informação e, contrariamente à situação anterior, as reuniões neste contexto são uma das respostas menos consideradas, atingindo apenas 2,82 de média, contra os 3,26 (tabela nº 17), nas quais os respondentes indicam ser a situação em que mais partilham informação com os colegas. O que de alguma forma demonstra que, para estes respondentes, as reuniões são essencialmente internas (focadas no

funcionamento da estrutura orgânica a que pertencem), e onde efetivamente cada um informa do que faz no seu dia-a-dia, sendo, contudo, interessante perceber que os respondentes consideram que fornecem mais informação do que aquela que obtêm nas reuniões.

Em terceiro lugar está a resposta referente ao Boletim municipal, que é uma publicação quinzenal que resume a atividade da Câmara Municipal e tem como principais destinatários os Munícipes.

4.2. Caraterização do tipo de informação consultado e da utilização da WikiCMSeixal

Para testar a hipótese nº 3 “Os trabalhadores não têm hábitos de trabalho colaborativo“, recorreu-se aos resultados de duas questões do inquérito designadamente “Como utiliza a Wiki?” cujos dados são visíveis na tabela nº 20 e os dados da questão “Quais os tipos de informação, disponíveis na Wiki, que costuma consultar? – assinale todas as situações que considerar relevantes”, constantes da tabela nº 21.

Para o efeito, pretende-se verificar que a utilização que os utilizadores desenvolvem não privilegia as atividades colaborativas como a edição de páginas partilhadas, a inserção de comentários, ou até a subscrição de espaços ou páginas.

Tabela nº 20: “Como utiliza a Wiki CMSeixal”

	Média	Desvio padrão
Consultar informação	3,83	0,929
Editar páginas e/ou notícias	2,11	1,245
Subscrever espaços ou páginas (receber notificações de alterações, por e-mail)	2,06	1,057
Atualizar perfil pessoal (foto, contato telefónico, atualizações de estado)	1,88	0,982
Criar páginas e/ou notícias	1,83	1,077
Comentar páginas e/ou notícias	1,82	0,889

Da análise da tabela nº 20 verifica-se que as atividades realizadas são na maioria predominantemente passivas, essencialmente relacionadas com a consulta de informação, que obtém o maior valor médio (3,83). A edição de páginas é a segunda atividade mais relevante na Wiki, com 2,11, seguida da subscrição de espaços ou páginas com 2,06 de média. O hábito de comentar é o menos relevante o que também contribui para se afirmar que se comprova a hipótese de que os trabalhadores não têm hábitos de trabalho colaborativo.

Verifica-se que a generalidade das médias é muito baixa, pois cinco das seis categorias de respostas possíveis têm médias muito inferiores a 3. Podendo isto significar que estes

utilizadores precisarão de muito mais tempo para criar e consolidar esses novos hábitos de trabalho.

A tabela nº 21 evidencia quais os tipos de informação disponíveis na Wiki que mais são consultados.

Tabela nº 21: “Quais os tipos de informação disponíveis na Wiki CMSeixal que costuma consultar?”

	Média	Desvio padrão
Modelos internos	3,87	1,043
Informações de Recursos Humanos	3,76	0,910
Informação Organizacional (organização e normas)	3,4	1,011
Acesso a aplicações	3,27	1,156
O meu espaço	3,22	1,075
Acesso ao site e serviços on-line	3,05	1,035
Notícias Institucionais	2,97	1,010
Informação de Serviços	2,95	1,067
Webmail	2,74	1,337
Ponto de encontro	2,03	0,853
Jornais e Revistas (acesso pelo Ponto de Encontro)	1,72	0,757

Assim, destacam-se as atividades relacionadas com os modelos internos e os recursos humanos, mas nunca com valor médio superior a 4. É de salientar que para este resultado contribui a obrigatoriedade de que os modelos internos (média de 3,87) utilizados sejam os da versão publicada na Wiki, por forma a que no âmbito do sistema de gestão da qualidade se controle as versões obsoletas e se garanta que os documentos que circulam, para além de estarem normalizados, são as últimas versões.

4.3. Caraterização das fontes de informação

Das questões constantes no questionário a que mais diretamente pretende testar a hipótese 4, designadamente: “Os trabalhadores não utilizam o portal colaborativo como fonte de informação preferencial para o desenvolvimento do seu trabalho diário“, é a que se relaciona com as fontes de informação, “Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho”. Para tal, recorreu-se aos dados da tabela nº 22, tendo-verificado que as fontes de informação preferenciais são os colegas de equipa com uma média de 4.15, a Internet com 3.99 e as pastas partilhadas com 3,74 que é um valor médio muito próximo ao da Wiki com 3,73.

Tabela nº 22:” Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho”

	Média	Desvio padrão
Colegas de equipa	4,15	0,826
Internet	3,99	0,899
Pastas partilhadas	3,74	1,181
Wiki CMSeixal	3,73	1
Colegas de outras unidades orgânicas	3,22	0,871
Website da C.M. Seixal	3,21	0,945
Livros e outras publicações	3,12	1,029
Documentos em arquivo	2,83	1,017
Colegas fora da C.M. Seixal	2,16	0,807

Constata-se, assim, que os hábitos de “benchmarking” ou de esclarecimento de dúvidas com colegas de outras autarquias é insignificante para estes respondentes, pois o valor médio de respostas foi o mais baixo de todos, sendo assim uma fonte de informação com reduzida expressão, a mesma apreciação também se aplica aos documentos em arquivo, o que de alguma forma evidencia que o que é enviado para arquivo não tem

grande interesse para as atividades do dia-a-dia. Arquia-se porque é uma obrigatoriedade legal, a que se recorre muito pontualmente.

Comprova-se assim hipótese nº 3, pois o valor médio de respostas em relação ao portal colaborativo evidencia que este não está integrado nas atividades do dia a dia, pelo que não é a fonte principal de informação. Provavelmente quando se conseguir que muita da informação que os colegas de equipa partilham entre si possa ser registada, a organização terá muito a ganhar.

4.4. Caraterização dos benefícios da WikiCMSeixal para a organização

A questão do questionário que solicitava “ordene por ordem de importância os benefícios da Gestão do conhecimento para a CMSeixal, permite testar a hipótese 5, designadamente: “Não são conhecidas vantagens da utilização do portal colaborativo da organização (WikiCMSeixal) como suporte à tomada de decisões eficazes.”

Tabela nº 23: Benefícios da WikiCMSeixal

	Média	Desvio padrão
Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente na CMSeixal	3,65	1,454
Identificação e Otimização dos processos de trabalho	3,28	1,280
Aumento da satisfação dos trabalhadores	2,84	1,429
Redução de custos por se aprender com os erros e sucessos de outros	2,72	1,365
Maior suporte à tomada de decisão	2,53	1,266

Da tabela nº 23 decorre que os benefícios em que a maior média de respostas refere-se ao “maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente” com 3.65, seguindo-se a “identificação e otimização dos processos de trabalho”.

O benefício enunciado na hipótese referente ao contributo da Wiki à tomada de decisões eficientes obtém o valor médio mais baixo de todas as respostas, confirmando-se a hipótese nº 5 e demonstrando-se que o conhecimento existente na Wiki não é considerado relevante para esta situação o que pode indiciar a necessidade de informar melhor sobre os objetivos e o papel deste portal colaborativo na organização.

São ainda de tecer algumas considerações sobre estes resultados, na medida em que a perceção do benefício de um maior e melhor aproveitamento do conhecimento obtém a média de resposta mais elevada, o que coloca a questão para que fim é que esse conhecimento é útil? Se não for para sustentar decisões, para que será? Provavelmente a utilidade da Wiki como suporte ao reaproveitamento do conhecimento para gerar novo conhecimento ainda não está interiorizado nos utilizadores.

Ainda relacionado com a hipótese 5 a autora analisou os resultados dos benefícios da Wiki como suporte à tomada de decisões eficazes em relação ao grupo etário (conforme tabela nº 24)

Tabela nº 24: Benefícios da WikiCMSeixal por grupo etário

Grupo etário	Maior suporte à tomada de decisão
25-34	0,0%
35-44	9,7%
45-54	3,7%
55+	16,7%

Constatando-se que os mais jovens não escolhem esta opção e que 16,7% dos mais velhos a escolhem. Provavelmente esta situação poderá estar relacionada com a relação entre o grupo etário dos respondentes e os cargos que ocupam e inerentemente as decisões que têm de tomar.

4.5 Comparações entre grupos de sujeitos

As hipóteses inicialmente levantadas foram todas testadas. Seguindo-se agora um maior detalhe nos tratamentos estatísticos, para se verificar se as variáveis como género, idade, habilitações literárias (Ensino Secundário versus. Ensino Superior) ou categoria profissional (Assistentes e Técnicos versus Dirigentes e Técnicos Superiores) influenciam na maior ou menor partilha de informação, e no uso da WIKICMSeixal ou ainda na identificação dos benefícios da WIKICMSeixal, por exemplo.

4.5.1 Comparações entre categorias profissionais e partilha de informação

No que concerne à partilha de informação, verifica-se que diferentes categorias profissionais partilham informação de modo diferente. Os técnicos superiores e dirigentes indicam que partilham mais informação com os colegas em reuniões e em relatórios de projeto comparativamente com os assistentes técnicos com $t = 2,51$ e $p < 0,05$ e $t = 2,904$ e $p < 0,01$, respetivamente. São os técnicos superiores e dirigentes que obtêm médias mais elevadas de partilha de informação em reuniões (3.5) e na elaboração de relatórios de projeto com 3.17, conforme tabela nº 25.

Tabela nº 25: Partilha de informação e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Reuniões (Como partilha informação)	Assistentes Técnicos	2,96
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,5
Relatórios de projeto (Como partilha informação)	Assistentes Técnicos	2,47
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,17

Esta situação carece de uma análise e adequação da estratégia de implementação pois é preocupante em termos da preservação da memória organizacional na medida em que a documentação das decisões das reuniões, raramente fica registada pois não existe o hábito de escrever atas de reunião e muito menos de as partilhar, registando as boas

práticas e ou os problemas e as soluções encontradas. O mesmo sucede com os relatórios de projeto que são praticamente inexistentes no que concerne à sua disponibilização à generalidade da organização, não obstante existirem em pastas partilhadas ou, em alguns casos, são dados a conhecer através de e-mails. No entanto os e-mails apenas são guardados durante algum tempo nos computadores pessoais e na maioria dos casos apagados.

Conclui-se não estarem enraizados os hábitos de preservação da informação, decorrente do trabalho diário, para o futuro, pois os meios que se utilizam para comunicar e partilhar conhecimento não são os mais eficazes tendo em vista uma futura utilização por terceiros.

4.5.2 Comparações entre categorias profissionais e obtenção de informação

Obteve-se igualmente relevância estatística entre a obtenção de informação, nos casos das reuniões e conversas informais, e a categoria profissional. Sendo também neste caso os técnicos superiores e dirigentes que obtêm valores superiores tanto na obtenção de informação em reuniões como nas conversas informais (tabela nº 26) comparativamente com os assistentes técnicos, com $t = 3,366$ e $p < 0$, e $t = 4,065$ e $p < 0,001$, respetivamente.

Tabela nº 26: Obtenção de informação e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Reuniões (obtenção informação)	Assistentes Técnicos	2,51
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,09
Conversas informais com colegas (obtenção informação)	Assistentes Técnicos	3,13
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,82

4.5.3 Comparações entre categorias profissionais, consulta e utilização da Wiki

A categoria profissional também influencia o tipo de consulta que se efetua na Wiki, existindo relevância estatística quando esta variável se cruza com as informações de recursos humanos, o meu espaço e a consulta de jornais e revistas. Veja-se que no tipo de consulta efetuada pelos assistentes técnicos estes obtêm sempre uma média mais elevada, em todas as categorias, quando comparada que a dos técnicos superiores e dirigentes. (tabela nº 27), com $t = 1,995$ e $p < 0,05$, $t = 2,384$ e $p < 0,05$ e $t = 3,242$ e $p < 0,01$, respetivamente.

Tabela nº 27: Tipo de informação consultada na Wiki e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Informações de Recursos Humanos	Assistentes Técnicos	3,98
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,65
O meu espaço	Assistentes Técnicos	3,52
	Técnicos superiores e Dirigentes	3,02
Jornais e Revistas (acesso pelo Ponto de Encontro)	Assistentes Técnicos	2
	Técnicos superiores e Dirigentes	1,5

No contexto da utilização que é efetuada na Wiki obteve-se relevância estatística no cruzamento da variável categoria profissional com a variável criação e edição de páginas, que são as atividades mais colaborativas, especialmente para os técnicos superiores e dirigentes em que as médias são as mais elevadas, 2.12 e 2.45 respetivamente (conforme tabela nº 28), com $t = 3,51$ e $p < 0,001$ e $t = 3,503$ e $p < 0,001$, respetivamente.

Tabela nº 28: Utilização da Wiki e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Editar páginas e/ou notícias (utilização Wiki)	Assistentes Técnicos	1,65
	Técnicos superiores e Dirigentes	2,45
Criar páginas e/ou notícias (utilização Wiki)	Assistentes Técnicos	1,46
	Técnicos superiores e Dirigentes	2,12

Os assistentes técnicos têm uma atitude em relação à Wiki mais passiva, essencialmente de consulta, e os técnicos superiores uma atitude um pouco mais colaborativa, relacionada com a edição e criação de paginas.

4.5.4 Comparações entre categorias profissionais e fontes de informação

Pelos dados abaixo apresentados na tabela nº 29, verifica-se que a categoria profissional também tem relevância estatística na seleção das fontes de informação, designadamente com a Internet, colegas de outras unidades orgânicas e, ainda, com os colegas fora da CMSeixal, não obstante ser a fonte de informação menos relevante na globalidade. Para estas três situações são sempre os técnicos superiores e dirigentes que obtém os valores médios mais elevados comparativamente com os assistentes técnicos: com $t = 3,562$ e $p < 0,001$, $t = 4,244$ e $p < 0,001$ e $t = 3,349$ e $p < 0,001$, respetivamente.

Tabela nº 29: Fontes de informação e categoria profissional

Estatísticas de grupo		
	Categoria Profissional	Média
Colegas de outras unidades orgânicas (Fonte informação)	Assistentes Técnicos	2,92

	Técnicos superiores e Dirigentes	3,49
Colegas fora da C.M. Seixal (Fonte informação)	Assistentes Técnicos	1,82
	Técnicos superiores e Dirigentes	2,44
Internet (Fonte informação)	Assistentes Técnicos	3,71
	Técnicos superiores e Dirigentes	4,26

4.5.5 Comparações entre habilitações literárias e consulta da Wiki

No contexto da consulta de informação na Wiki tem relevância estatística a relação entre a consulta de notícias institucionais quando relacionada com as habilitações literárias, pois os respondentes com Ensino Superior obtêm uma média superior comparativamente com os respondentes com o Ensino Secundário (3,11 e 2,67, respetivamente), conforme tabela nº 30, com um $t = 2,013$ e $p < 0,05$.

Tabela nº 30: Tipo de informação consultada na Wiki e habilitações literárias

Estatísticas de grupo		
	Habilitações Literárias	Média
Notícias Institucionais	Ensino Secundário	2,67
	Ensino Superior	3,11

4.5.6 Comparações entre o género e consulta da Wiki

Outra variável que também apresenta significância estatística na consulta de informação é o Género, visível pelos dados da tabela nº 31, onde se verifica serem as mulheres que mais consultam informação na Wiki no que diz respeito a modelos internos (valor médio 4.15), informação de recursos humanos (valor médio de 4.02) e por último a consulta de informações de serviços prestados (média de 3.12): com $t = 2,042$ e $p < 0,05$, $t = 3,65$ e $p < 0,01$ e $t = 3,81$ e $p < 0,001$, respetivamente.

Tabela nº 31: Tipo de informação consultada na Wiki e Género

Estatísticas de grupo		
	Género	Média
Informação de Serviços Prestados (consulta na Wiki)	Masculino	2,67
	Feminino	3,12
Modelos internos (consulta na Wiki)	Masculino	3,37
	Feminino	4,15
Informações de Recursos Humanos (consulta na Wiki)	Masculino	3,37
	Feminino	4,02

4.6 Evolução dos resultados dos diagnósticos ao conhecimento na CMSeixal

Esta análise pretende comparar as respostas aos dois inquéritos realizados à Gestão do Conhecimento na CMSeixal por forma a aferir a evolução ocorrida.

Considerando que o inquérito de 2012 introduziu novas questões, por exemplo relacionadas com os benefícios da gestão do Conhecimento e com a utilização da Wiki, a comparação incidiu apenas sobre as questões de interesse para o estudo constantes nos dois questionários.

O primeiro inquérito ocorreu em 2009 num perspetiva de avaliação da GC e o segundo em 2012 após a implementação de algumas orientações decorrentes dos resultados do primeiro e de já estar em uso e como única plataforma de colaboração e portal do conhecimento a WIKICMSeixal, embora num período de tempo ainda inferior a seis meses. Este último inquérito ocorreu no decurso da elaboração desta dissertação, tendo sido melhorado com a aprendizagem entretanto adquirida pela autora, razão pela qual foram introduzidas novas questões em relação ao inquérito anterior.

Para uma melhor comparação de resultados, atendendo a que no segundo inquérito a escala de resposta não era exatamente igual à do primeiro, optou-se por juntar os resultados das respostas de “Muitas vezes” e “Sempre” (escala diferenciada em 2012).

As temáticas analisadas para os dois períodos são:

- Fontes de informação utilizadas
- Obtenção de informação sobre o que se passa noutras áreas da organização
- Circunstâncias da partilha de informação
- Como se partilha informação do trabalho de cada um

Na questão referente às fontes de informação destacaram-se as situações mais comuns ao dispor dos utilizadores, para que indicassem as suas preferências. No questionário de 2012 introduziram-se os documentos de arquivo, no entanto por esta opção não estar disponível em 2009 não foi introduzida nesta análise comparativa.

Os dados apresentados estão em forma de frequência relativa.

4.6.1 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto às fontes de informação

Da tabela nº 32 constam os dados referentes às fontes de informação preferenciais em função de um número de hipóteses previamente definida e comum aos dois questionários.

Tabela nº 32 - Fontes de Informação

	Data	Muitas vezes/ Sempre	Algumas vezes/ Ocasionalmente	Poucas vezes/ Raramente	Nunca	Não sabe/ Não responde
Website da C.M. Seixal	2009	19,94	39,57	25,77	4,29	10,43
	2012	34,51	41,59	20,35	1,77	1,77
Intranet/Wiki	2009	42,64	34,66	15,03	2,45	5,21
	2012	61,06	25,66	9,73	1,77	1,77
Pastas partilhadas	2009	29,75	27,30	20,25	11,35	11,35
	2012	63,72	20,35	7,08	7,08	1,77
Colegas equipa	2009	61,35	26,38	5,83	2,15	4,29
	2012	81,42	13,27	0,88	1,77	2,65

Colegas noutras equipas	2009	23,01	43,56	17,79	5,83	9,82
	2012	38,05	40,71	15,93	2,65	2,65
Colegas fora da C.M. Seixal	2009	5,52	28,53	30,37	23,62	11,96
	2012	2,65	32,74	39,82	22,12	2,65
Internet	2009	60,74	23,31	7,36	2,45	6,13
	2012	75,22	15,93	6,19	0,88	1,77
Livros e outras publicações	2009	29,14	36,50	20,55	4,60	9,20
	2012	33,63	38,94	18,58	6,19	2,65

Para as respostas de muitas vezes/sempe verifica-se que em praticamente todos os itens ocorreu um aumento, sendo o mais significativo nas pastas partilhadas, seguindo-se aos colegas de equipa e o terceiro aumento mais significativo foi para a Intranet/Wiki. A única fonte que teve decréscimo foi os colegas fora da CMSeixal.

A preferência pelas fontes de informação, nos dois períodos mantiveram-se com exceção do posicionamento das pastas partilhadas que subiu (63, 72%) no posicionamento da preferência em detrimento da Wiki (61,06%), embora com uma diferença pequena.

É interessante verificar que a percentagem de respostas não sabe/não responde, diminuiu significativamente em todas as situações o que pode ser indiciador de uma maior familiaridade com estas questões.

4.6.2 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto à obtenção de informação

Neste subcapítulo comparam-se as respostas à questão da obtenção de informação sobre o que se passa em outras áreas da Câmara.

Tabela nº 33 - Obtenção de Informação

	Data	Muitas vezes/Sempre	Algumas vezes/Ocasionalmente	Poucas vezes/Raramente	Nunca	Não respondeu
Reuniões	2009	15,34	26,99	25,77	8,90	23,01
	2012	23,01	38,94	22,12	8,85	7,08
Informações Internas	2009	25,77	41,41	19,63	1,23	11,96
	2012	31,86	39,82	14,16	7,08	7,08
Website	2009	20,25	39,88	19,94	3,07	16,87
	2012	37,17	40,71	13,27	3,54	5,31
Intranet/Wiki	2009	30,06	43,25	15,64	2,76	8,28
	2012	51,33	33,63	6,19	3,54	5,31
Conversas informais com colegas	2009	35,58	37,12	15,03	1,53	10,74
	2012	55,75	27,43	8,85	3,54	4,42
Boletim Municipal	2009	32,52	42,02	15,03	2,45	7,98
	2012	44,25	37,17	12,39	3,54	2,65
Imprensa	2009	5,52	25,46	30,98	9,82	28,22
	2012	16,81	25,66	36,28	11,50	9,73

Da análise da tabela nº33 verifica-se que se mantém como preferência as conversas informais com os colegas (55,75%), no entanto a preferência pela Wiki (51,33%) passou para segundo lugar em detrimento do Boletim Municipal que registou 44,25% das preferências. O maior aumento ocorreu na intranet/Wiki, com um diferencial do ano 2009 para 2012 de 21,27%, seguido das conversas informais com os colegas de 20,17%. Esta evolução no recurso à Wiki para obter informação do que se passa noutras áreas da organização é importante para o desenvolvimento do caminho traçado especialmente no sentido de evitar duplicação de trabalhos.

Para todas as situações se verifica um aumento nas respostas de muitas vezes/sempre o que pode indiciar uma maior apetência para saber o que se passa em outras áreas da organização. As reuniões de trabalho que são um ambiente formal para assuntos de trabalho ficam nos últimos lugares. A menor subida registada ocorreu nas informações

internas pois, normalmente, atingem um número mais reduzido de intervenientes e a sua utilidade em termos de memória organizacional é muito restrita.

4.6.3 Evolução dos resultados dos diagnósticos quanto às circunstâncias e meio da partilha de informação

A análise sobre as circunstâncias da partilha de informação, pretende avaliar a evolução do grau de espontaneidade dos utilizadores face à disponibilização para terceiros da sua informação e do seu conhecimento, conforme visível na tabela nº 34.

Tabela nº 34 - Circunstâncias da partilha de Informação

	Data	Muitas vezes/ Sempre	Algumas vezes/ Ocasionalmente	Poucas vezes/ Raramente	Nunca	Não respondeu
Em resposta a questões colocadas	2009	58,28	30,98	3,99	0,92	5,83
	2012	84,96	11,50	0,00	0,88	2,65
Espontaneamente quando considero haver algo que possa interessar a colegas	2009	49,39	37,12	7,67	1,84	3,99
	2012	77,88	17,70	2,65	0,88	0,88
Espontaneamente quando termino uma atividade/projeto importante	2009	30,67	38,34	13,50	4,60	12,88
	2012	51,33	38,05	5,31	1,77	3,54

Constata-se que em todas as situações se verificou um aumento significativo das respostas de muitas vezes/sempre, em que o maior diferencial ocorre na espontaneidade da partilha quando se considera haver algo que possa interessar aos colegas, com 28,49%.

Seguindo-se a resposta a questões colocadas com 26,68% de crescimento e em ultimo a espontaneidade em partilhar quando que se termina um atividade ou um projeto, que registou apenas 20,66% de incremento.

Não é no entanto de desprezar a tendência que se verifica, para este caso, da manutenção da percentagem de respostas de algumas vezes/ocasionalmente em 38%, contrariamente à das outras duas situações que decresceram de forma significativa. Considerando esta situação optou-se também por agregar as respostas de algumas vezes/ocasionalmente, conforme tabela nº 35.

Tabela nº 35 - Agregação de respostas para circunstâncias da partilha de Informação

	Data	Agregação de respostas
Em resposta a questões colocadas	2009	89,26
	2012	96,46
Espontaneamente quando considero haver algo que possa interessar a colegas	2009	86,51
	2012	95,58
Espontaneamente quando termino uma atividade/projeto importante	2009	69,01
	2012	89,38

Tendo-se obtido o maior diferencial de crescimento claramente para a terceira opção com 20,37% de crescimento, seguindo-se a segunda opção com 9,07% e a resposta a questões colocadas apenas com 7,2%. Esta situação evidencia que o trabalho desenvolvido no sentido da sensibilização à espontaneidade da partilha está no bom caminho e começa a ser tendencialmente evidente.

A tabela nº 36 traduz as diferenças, verificadas nos dois períodos em análise face ao meio preferencial para partilha de informação.

Tabela nº 36 - Como é efetuada a partilha de Informação

	Data	Muitas vezes/Sempre	Algumas vezes/Ocasionalmente	Poucas vezes/Raramente	Nunca	Não respondeu
E-mail	2009	41,41	31,90	12,27	3,37	11,04
	2012	67,26	19,47	7,96	1,77	3,54
Relatório de Projeto	2009	17,79	23,62	20,25	15,34	23,01
	2012	28,32	28,32	16,81	16,81	9,73
Informações Internas	2009	25,77	28,83	19,33	9,82	16,26
	2012	32,74	30,09	15,93	12,39	8,85
Reuniões	2009	27,61	27,61	16,56	10,74	17,48
	2012	40,71	30,09	15,04	7,08	7,08
Intranet/WIKI CMSeixal	2009	5,52	12,58	18,40	33,13	30,37
	2012	20,35	14,16	29,20	26,55	9,73

Da análise, verifica-se que em todas as situações ocorreu um aumento nas respostas de Muitas vezes/sempre, sendo o maior crescimento, indiscutivelmente para o e-mail que já detinha o valor mais elevado em 2009 de 41,41% e passou a registar 67,26%

A Wiki embora tenha ficado em ultimo lugar na preferência dos respondentes com 20,4% das respostas de muitas vezes/sempre, registou o segundo maior crescimento de um período para outro com 14,83%, o que mais uma vez denota um alterar, ainda que ténue, da importância desta plataforma na preservação do conhecimento organizacional.

4.6.4 Dificuldades de utilização da Wiki

No último diagnóstico foi introduzida uma nova questão, razão pela qual não se efetua análise comparativa, mas que será de utilidade manter e avaliar em questionários seguintes. Esta questão prende-se com as dificuldades de utilização da Wiki, designadamente: “Das dificuldades de utilização da Wiki como suporte à partilha de conhecimento, seleccione apenas as que se aplicam ao seu caso.”

Tabela nº 37 - Dificuldades de utilização da Wiki

Designação	Frequência relativa
Não consigo identificar o conhecimento que é importante para a CMSeixal	15,0
Falta de tempo para partilhar a informação com os outros	47,8
Falta de recursos humanos na equipa	16,8
Não sei como utilizar a Wiki	10,6
Não tenho nada relevante para partilhar	20,4
Outras	2,7

Tendo-se apurado que as maiores dificuldades não são a nível da utilização em si da plataforma (tabela nº 37), ou da falta de formação, mas sim relacionam-se com a disponibilidade de tempo, o que também foi referido no estudo de Lopes (2011) e Neves (2011), e ainda o facto de fazerem um julgamento prévio ao interesse da sua informação e do seu conhecimento. Estas duas situações obtiveram 47,8% e 20,4% das respostas.

Também de destacar é o facto de alguns considerarem que não conseguem identificar o conhecimento que é crítico e relevante para a Câmara, atingindo ainda 15% das respostas.

Pelo que é de atender à sensibilização para a partilha de conhecimento no decurso da atividade diária, por forma a não exigir acréscimos de tempo.

4.7 Apresentação e análise do resultado das entrevistas

Neste capítulo faz-se a síntese da caracterização das organizações entrevistadas, e das principais práticas e estratégias existentes em cada organização. Considerando a existência de um guião de entrevistas conforme anexo nº2, a estruturação dos resultados é apresentada em função dos grandes temas existentes nesse guião: caracterização, responsabilidade pela GC, implementação, tecnologia, estratégia de comunicação, envolvimento e participação dos trabalhadores e por último monitorização e avaliação.

As entrevistas decorreram entre o mês de Dezembro de 2012 e Janeiro de 2013 a cinco responsáveis de áreas técnicas relacionadas com a gestão do conhecimento nas organizações onde desenvolvem a sua atividade. A seleção dos especialistas para a realização das entrevistas, recaiu no facto de trabalharem em organizações com práticas

que se consideraram poder ter interesse de aplicação na CMSeixal. As entrevistas realizaram-se a três organizações públicas e duas privadas.

Apenas uma das organizações tem menos de 250 trabalhadores, o que embora sendo uma realidade muito diferente da CMSeixal considerou-se que as práticas desenvolvidas eram interessantes pelo que se manteve o interesse em efetuar a entrevista.

Como havia sido informado aos entrevistados a publicação dos dados seria anónima pelo que não haverá referência ao nome do entrevistado nem da empresa/entidade.

4.7.1 Caraterização das organizações entrevistadas

Duas organizações são da administração local, uma empresa pública, uma outra do setor bancário e a organização de menor dimensão opera na área das tecnologias de informação. Os entrevistados exercem funções de chefia ou direção em equipas com dimensões variáveis.

4.7.2 A GC nas organizações entrevistadas quanto à responsabilidade

Todos os entrevistados foram unânimes em considerar fundamental e até relevante a existência de um responsável pela gestão do conhecimento, embora nas organizações do setor privado essa função não esteja definida e as competências associadas estão dispersas por várias áreas.

Independentemente do tipo de organização todos consideraram também como importante a existência de uma equipa de gestão do conhecimento próxima da administração, com autonomia de decisão e até financeira, e com forte orientação estratégica, ficando à sua responsabilidade a identificação dos processos críticos para a organização e o desenvolvimento das atividades de gestão do conhecimento associados a esses processos.

Salienta-se a resposta de uma das organizações que refere que “A unidade de gestão do conhecimento e o seu responsável devem ser capazes de criar um ambiente organizacional colaborativo, onde se inserem os processos da empresa ou da organização, que são críticos, sendo que é fundamental que esse ambiente facilite a criação e a troca da informação e do conhecimento. É muito importante que esta equipa

consiga transformar o sistema de informação da empresa e do amontoado de dados não estruturados em conhecimento útil à gestão e à organização no seu todo. Deverão contribuir fortemente para uma recolha e disponibilização estruturada da informação”

4.7.3 A GC nas organizações entrevistadas quanto à implementação

Nas organizações privadas que contribuíram para este estudo verifica-se uma preocupação em conhecer os seus processos de negócio, fazer o seu mapeamento, com identificação de fluxos, suas atividades e intervenientes. Nas duas organizações existe uma semelhança na abordagem às competências individuais. Existem um tipo de blogs individuais alimentados pelos trabalhadores em que cada um coloca os projetos em que tem trabalhado e as competências que adquiriu assim como outras competências que tem desenvolvido ao longo da sua vida e áreas de interesse.

As organizações públicas estão mais focadas em documentar os resultados dos trabalhos desenvolvidos, nas sugestões de melhoria, e na divulgação dos processos e procedimentos internos. Existe uma preocupação mais evidente na organização interna e em alguns casos são notórios alguma preocupação com a motivação individual face à preservação da memória organizacional, no entanto não ficou evidente a existência de uma estratégia para o desenvolvimento e para a divulgação dos saberes individuais.

Todas as organizações dão grande importância ao papel da liderança. Não só para afetação de recursos financeiros, mas também para promover uma cultura de cooperação e de motivação para as práticas de gestão do conhecimento e afirmação da necessidade de implementar um conhecimento partilhado que concorre para práticas eficientes de gestão.

4.7.4 A GC nas organizações entrevistadas quanto à tecnologia

As duas empresas privadas consideraram a tecnologia imprescindível, pois a suas atividades são altamente dependentes desta, enquanto que no setor público a tecnologia foi considerada fundamental.

Para uma organização privada a resposta à importância da tecnologia foi: “É imprescindível. Existem áreas de negócio críticas e de informação de clientes que tem

de ser facilmente acessada por todos e tem de estar sempre atualizada. Por outro lado, o conhecimento do mercado e de novas soluções tecnológicas também é crítico, pelo que temos de ter mecanismos de indexação de informação que nos permitam cruzar informação e incorporar essa informação crítica no nosso dia-a-dia.”

No caso de uma organização pública a resposta foi: “É claramente um facilitador, pois a diversidade de conteúdos, de informação, dados, documentos vários, é tão grande que nos estávamos a perder e a afogar em papel. Pelo que a tecnologia, quando bem direcionada, tem-nos ajudado a organizar. Os mecanismos simples de busca de conteúdos são agora uma peça fundamental no nosso dia-a-dia. No entanto, tivemos de fazer uma estruturação prévia do que pretendíamos, por forma a avaliar as diferentes soluções de mercado e a adequar às nossas necessidades. Penso que nos dias de hoje não é possível fazer gestão do conhecimento sem o suporte tecnológico adequado, sob pena de perdermos muito tempo. E até na administração público tempo é dinheiro, especialmente para o cidadão. A tecnologia usada deverá ser robusta e ser confiável, por forma a que as pesquisas devolvam os resultados rapidamente e de forma a que o utilizador não tenha de navegar em páginas sucessivas”.

4.7.5 A GC nas organizações entrevistadas quanto estratégia de comunicação

Em todas as organizações ficou evidente não existir, ainda, uma estratégia definida para a gestão do conhecimento o que se traduz em alguma dificuldade em comunicar a sua importância, não obstante todos considerarem ser uma necessidade. O setor privado delega essa função em áreas de negócio específicas, designadamente as áreas de comunicação e marketing. Veja-se a resposta de um entrevistado de uma empresa privada “Tudo passa pela direção de comunicação, seja a nível externo mas também interno. Está tudo associado à comunicação de objetivos e análise de resultados. Normalmente as estratégias de comunicação desta empresa não se restringem à chamada comunicação descendente, aquela que vai da administração (via direção de comunicação) para os empregados, mas inclui, também, a comunicação horizontal entre os segmentos do público interno e a comunicação ascendente que estabelece o feedback e instaura uma efetiva comunicação. Muitas vezes as reuniões de direção têm o propósito de aferir este feedback”

4.7.6 A GC nas organizações entrevistadas quanto ao envolvimento e participação dos trabalhadores

Nas organizações públicas verificam-se algumas preocupações com o incentivo à motivação para a participação com uma componente de premiar e de atribuição de brindes, ou seja uma motivação exógena, o que não acontece no setor privado que está essencialmente focado em atingir objetivos e em ter um bom ambiente organizacional, que considera ser suficiente para os dias de hoje.

Destaca-se a resposta de um entrevistado de uma organização do setor público: “Não existe uma estratégia de motivação delineada. Temos algumas normas associadas à gestão de projetos e orientações genéricas sobre atualização de dados. Mas poder-se-iam fazer coisas do género de premiar através de brindes ou bónus algumas situações. Por exemplo através de formação para os colaboradores com maior número de contribuições para resolução de problemas devidamente documentados nas lições aprendidas.”

4.7.7 A GC nas organizações entrevistadas quanto à monitorização e avaliação

No setor privado a monitorização ao sistema assenta essencialmente nos resultados de execução, nos objetivos, na relação de problemas e com a satisfação dos clientes, conforme transparece da resposta “Toda a monitorização ronda em torno dos objetivos, do orçamento, dos investimentos, do grau de execução dos projetos.”

No setor público existe um foco muito maior em relação aos conteúdos publicados nas intranets e à dinâmica da própria intranet, o que é consentâneo com as preocupações já evidenciadas de organização interna.

Todos os entrevistados são de opinião de que os resultados das avaliações devem ser comunicados, sendo que a periodicidade é variável.

PARTE V

Propostas de intervenção e conclusões

Neste capítulo e decorrente do cumprimento do objetivo operacional nº1 “efetuar um diagnóstico à gestão do conhecimento na CMSeixal” e de toda a aprendizagem efetuada com a revisão da literatura a autora pretende identificar as boas práticas implementadas na organização em estudo e que possam ser replicados noutras organizações, fazendo a ligação com boas práticas recomendadas por outro autores, assim como propor atividades para colmatar as deficiências da GC na CMSeixal.

Assim, serão apresentadas nesta parte do estudo as propostas de intervenção, que se relacionam com o objetivo operacional nº 2 “Identificação de projetos ou atividades a implementar para a promoção da gestão do conhecimento na CMSeixal através da participação e colaboração dos trabalhadores,” e se materializam na identificação das práticas realizadas na CMSeixal, nas ações de melhoria e em propostas de atividades a implementar, algumas inspiradas nas praticas apreendidas na sequencia da realização das entrevistas.

Em consonância com o enunciado no objetivo operacional nº 3 “Aferir a importância da monitorização e governança no contexto autárquico”; é apresentada a pertinência da criação de uma estrutura de governação e monitorização da gestão do conhecimento.

E, por último, de acordo com o expresso no objetivo operacional nº 4 “Identificar as fases de implementação de um modelo de GC a aplicar na CMSeixal e noutras organizações da administração local; “, a autora apresenta o modelo que considera adequado para implementar a gestão do conhecimento em organizações com estas competências, constituído por cinco fases e inspirado também no trabalho desenvolvido por Batista (2012, 88) com o objetivo de definir um modelo de implementação da gestão do conhecimento para a administração pública brasileira baseado em quatro etapas refere: “Do diagnóstico à implementação, o PGC desdobra-se em quatro etapas: “Diagnosticar, Planejar, Desenvolver, Implementar.”.

O mesmo autor na obra de 2012 “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira”, efetuou uma análise de vários modelos de

implementação de gestão do conhecimento no setor privado e público, tendo concluído que:

- “os modelos de GC construídos para o setor privado não são adequados para o setor público e que é necessário construir um modelo genérico, holístico e específico de GC adequado à administração pública brasileira” (p. 52).
- “Primeiro componente e ponto de partida do modelo são os direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Os objetivos estratégicos, estratégias e metas mostram as lacunas de conhecimento a serem eliminadas para que esses objetivos sejam alcançados. Assim, é fundamental assegurar o alinhamento da visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da organização com a visão, missão e estratégia da GC para assegurar a utilização da GC para alcançar os resultados organizacionais“ (p. 54)

5.1. Propostas de intervenção

5.1.1. Práticas realizadas

Avaliando a consolidação do conhecimento em relação às práticas existentes na CMSeixal conclui-se que a estratégia de implementação da gestão do conhecimento seguiu um modelo que será facilmente replicável noutras organizações similares e que na globalidade está em consonância com as práticas e as recomendações de vários autores.

Decorrente da aprendizagem efetuada o longo da revisão da literatura, decidiu-se evidenciar as práticas e as recomendações que a autora considera serem mais relevantes para a implementação de GC em organizações da administração pública local referindo, em simultâneo, a situação existente e aplicada na CMSeixal.

Assim, pela visualização da tabela nº 38 evidenciam-se algumas das recomendações da auditoria à gestão do conhecimento, constantes no relatório de 2010 e referem-se as atividades efetuadas na CMSeixal.

Tabela nº 38 - Recomendações de GC e práticas na CMSeixal

Recomendação (auditoria CMSeixal 2010)	Pratica desenvolvida na CMSeixal
Criar novos hábitos de interacção online, mudando-os das caixas de correio electrónico para áreas partilhadas, como a intranet e/ou uma plataforma de colaboração.	Criou-se uma plataforma de colaboração, e induziram-se novos hábitos de interacção on-line. A preocupação em partilhar e preservar conhecimento é mais evidente, no entanto os hábitos de utilização de e-mail não foram alterados como se pretendia.
“Limpar e eliminar as pastas partilhadas, oferecendo aos funcionários alternativas para armazenamento e troca de ficheiros. Esta alternativa deve preferencialmente assentar na intranet e/ou plataforma de colaboração online. Com esta mudança conseguir-se-á um mais fácil acesso à informação, um aumento da produtividade e uma redução de erros causados pela existência de várias versões de um mesmo documento.”	A eliminação das pastas partilhadas não foi conseguida em pleno, com a alternativa criada. Na Wiki estão muitos documentos partilhados, cujo acesso efetivamente está facilitado, assim como todos os modelos que circulam na câmara estão apenas na Wiki, controlando-se assim o versionamento dos mesmos, no entanto ainda existe muito por fazer até se reduzir substancialmente a importância dada às pastas partilhadas. A crescente apetência em preservar e partilhar conhecimento não ocorreu todo no sentido da utilização da plataforma colaborativa, muito desse conhecimento, não estruturado, transferiu-se para as pastas partilhadas.
“Rever o conteúdo da intranet, garantindo acesso à informação actualmente disponível e considerando conteúdo adicional que atraia a atenção dos funcionários e cujo acesso fique facilitado.”	A Intranet, que estava estática com pouco dinamismo, foi substituída pela Wiki, que para além de facilitar o acesso à informação, induziu também a uma responsabilização pela atualização de conteúdos.
“Reduzir o tempo necessário ao acesso a detalhes de projectos antigos e a passos de novos processos.”	Com a construção da memória organizacional a pouco e pouco vai-se facilitando o acesso a detalhes dos projetos antigos, no entanto falta chegar aos passos de novos projetos através de orientações direcionadas para tal.
“Criar na intranet espaços óbvios para partilha de conhecimento e informação com colegas. Essa partilha deve poder ser feita com o mínimo de entraves processuais e técnicos (por exemplo, evitar a moderação de intervenções) para que mais funcionários contribuam activamente.”	A infraestrutura criada permite e induz a essa abordagem, assim como algumas orientações de partilha de conhecimento induzem a práticas informais de partilha de opiniões.
“Legitimar as conversas informais (em torno de assuntos de trabalho) através de atitudes e da criação de espaços adequados (online e offline). Isto aumentará o volume e a qualidade de conhecimento partilhado, já que, por exemplo, dificilmente os erros serão partilhados pelos canais	Ainda não implementado de forma assumida. Existem situações pontuais nesse sentido, mas não decorrem de uma estratégia orientada para tal.

formais de comunicação e partilha da organização.”	
----------------------------------------------------	--

Desta tabela decorre que existem algumas recomendações cuja implementação ainda não tem resultados práticos significativos, designadamente no que concerne ao “aproveitamento” das conversas informais sobre assuntos de trabalho. E, ainda noutro aspeto muito preocupante relacionado com a necessidade de eliminar ou reduzir substancialmente os conteúdos existentes nas pastas partilhadas e transferi-los para a Wiki de forma estruturada para que possam ser partilhados por outros e fazer parte da memória organizacional da CMSeixal.

Ainda no contexto da aprendizagem efetuada pela autora e tendo por base os princípios, referidos por Teixeira Filho (2000, 25-26), a serem observados na implantação da GC nas organizações, optou-se por fazer também a comparação com as práticas desenvolvidas na CMSeixal, conforme tabela nº 39.

Tabela nº 39 - Princípios de GC e práticas seguidas na CMSeixal

Princípio Teixeira Filho	Prática desenvolvida na CMSeixal
“Comprometimento da Alta Direção da Empresa”	A Administração da Câmara tem tido um papel facilitador e de estímulo, criando as condições organizacionais para a implementação da GC.
“Balanceamento da Estratégia Pessoas versus Tecnologia: A estratégia de implantação deve buscar o equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas (tácito e explícito) e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações;”	Conseguido na CMSeixal, na medida em que foi comunicado e divulgado pela responsável máxima da administração que tutela a GC a importância dada aos saberes individuais e à valorização que a administração da Câmara tem feito pelos trabalhadores, em simultâneo com a escolha de uma tecnologia de suporte de fácil utilização, atual, e que garante o armazenamento o acesso e a comunicação organizacional.
“Balanceamento do Processo Pesquisa versus Análise: No estabelecimento do processo de gestão do conhecimento, deve-se dar igual ênfase à pesquisa/coleta de informações e à sua	Esta prática não existe na CMSeixal

análise/contextualização.”	
<p>“ Formação de Redes de Cooperação, Fóruns, Grupos de Apoio e Comitês: Tanto para a orientação estratégica, quanto para coleta e análise de informações é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento significativo dos temas e das áreas para as quais o processo de Gestão do Conhecimento estará direcionado. É através dessa rede que se irá agregar “inteligência” ao processo. Essa rede pode ser interna e/ou externa à empresa, envolvendo as diferentes equipes, bem como parceiros, clientes e fornecedores;”</p>	<p>Criou-se um “sponsor” para os diferentes conteúdos. Cada estrutura orgânica tem um (ou mais) responsável indicado para criar e atualizar conteúdos em função dos temas em causa, no entanto não está definida nenhuma rede de cooperação e os fóruns não são utilizados</p>
<p>“Tecnologia de Suporte ao Processo: Dado o volume de informações e a multiplicidade das fontes, é fundamental a identificação e uso adequados de tecnologia em suporte ao processo de gestão do conhecimento. Falta de recursos e ferramentas, bem como sua aplicação inadequada, podem comprometer e até inviabilizar o resultado final do projeto.”</p>	<p>A tecnologia Wiki permite gerir um grande volume de dados de diversas fontes, de forma fácil, pois suporta-se num excelente motor de busca que permite que não se tenha de navegar em nenhuma estrutura de informação. A pesquisa por palavras-chave é muito intuitiva.</p>
<p>“Estrutura Organizacional Adequada: A equipe responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento na empresa deve estar adequadamente estruturada e posicionada na organização. “</p>	<p>Foi criada uma estrutura autónoma, a nível da direção com orçamento próprio.</p>
<p>“Orientação Estratégica: A orientação estratégica sobre os temas de interesse para o processo de Gestão do Conhecimento é fundamental para resultados úteis, factíveis e atualizados. Uma falta de orientação e/ou uma definição inadequada de temas podem comprometer a qualidade e utilidade dos resultados finais;”</p>	<p>Existia uma estratégia inicial e importa refletir, após o segundo momento de inquérito à GC, sobre os reajustamentos a efetuar.</p>
<p>“ Qualidade das Fontes de Informação: A escolha adequada de fontes de informação e seu</p>	<p>Não está a ser efetuada avaliação da qualidade das fontes de informação, mas existe o cuidado da</p>

<p>acompanhamento sistemático é crucial para a qualidade e confiabilidade dos resultados do processo de Gestão do Conhecimento;”</p>	<p>validação de conteúdos institucionais, muitas vezes a nível da administração, o que garante a sua fiabilidade. Para os restantes conteúdos não se quer moderação na medida em que não se quer criar constrangimentos à partilha.</p>
<p>“Indicadores de Performance: O processo deverá ser gerido e monitorado por indicadores de desempenho que reflitam a sua eficiência e eficácia. A definição desses indicadores deverá ser uma orientação estratégica para o processo e sua medição deverá ser reportada periodicamente, dentro de um contexto de avaliação, para a direção da empresa;”</p>	<p>É realizada uma monitorização, mas não é efetuada uma comunicação periódica dos resultados. Está permanentemente disponível para todos a consulta à visualização dos espaços disponíveis. Os indicadores poderão ser mais e melhor trabalhados em função de objetivos a definir.</p>
<p>“Conexão com a Comunidade de Usuários: A equipe de Gestão do Conhecimento deverá estar em permanente contato com a comunidade de clientes e usuários do processo, monitorando suas expectativas e satisfação com os resultados. Esse contato será o feedback fundamental para monitoração e melhoria no processo global;”</p>	<p>Esta prática não existe na CMSeixal</p>
<p>“Perfil Profissional da Equipe: A formação de equipe com perfil profissional adequado – seja por treinamento, contratação ou terceirização – é crucial para a implantação bem sucedida do processo de Gestão do Conhecimento na empresa;”</p>	<p>Inicialmente contratou-se uma especialista para fazer a Auditoria e apoiar a definição da estratégia de implementação de GC. Posteriormente os técnicos da equipa afetos à GC têm acompanhado as boas práticas que se desenvolvem no país e participado em muitos eventos sobre o Tema. A atual responsável pela equipa de GC está a realizar esta dissertação de Mestrado.</p>
<p>“Segurança de Informações: A questão de segurança de informações, quanto a perdas e violações intencionais ou não, é fundamental para o funcionamento adequado do processo de Gestão do Conhecimento e deverá ser objeto de políticas e procedimentos específicos;”</p>	<p>Em termos gerais está garantida através da inserção na política de segurança de informação da Autarquia. Em termos mais específicos em qualquer momento é recuperável um documento ou qualquer situação que se tenha eliminado. Apenas os Administradores conseguem apagar definitivamente conteúdos</p>

Da análise da comparação entre os princípios orientadores que Teixeira Filho recomenda e as práticas desenvolvidas na CMSeixal decorre que a administração da Câmara tem tido um papel muito importante e de grande impulso a implementação da GC através da criação das condições necessárias.

Contudo, torna-se necessário o desenvolvimento de práticas relacionadas com a relação entre a recolha de informação e a sua aplicação (análise e contextualização) e transformação em conhecimento aplicada ao suporte à tomada de decisão.

É ainda necessário que na CMSeixal a equipa do GCIQ afeta à gestão do conhecimento esteja em permanente contato com os principais utilizadores da Wiki, monitorizando os seus resultados face às suas expectativas e satisfação. Esta relação será fundamental para poder realizar melhorias no processo global de gestão do conhecimento.

Atendendo às práticas já desenvolvidas nesta organização e considerando os resultados do segundo inquérito de avaliação à gestão do conhecimento, conclui-se que em todos os fatores críticos de sucesso existem ações de melhoria a desenvolver, não obstante o grau de maturidade já ser relevante.

Os fatores humanos e de tecnologia são os que têm tido práticas mais desenvolvidas nesta organização; enquanto os fatores relacionados com a organização (processo) e os processos de gestão (objetivos e monitorização) carecem de ser alvo de atividades mais focadas.

Assim, como refere Pina (2010, 3), “na organização não é considerada a conjugação de pessoas, processos e tecnologia na Gestão do Conhecimento Organizacional como forma de criação de benefícios para o negócio. A organização não aproveita o conhecimento aí existente para obter mais valia para o negócio.”, também na CMSeixal o conhecimento produzido não é utilizado para a tomada de decisões, conforme se verificou não ser considerado um benefício relevante neste âmbito.

Verifica-se que continua a existir uma forte departamentalização do conhecimento, pois é crescente a utilização das pastas partilhadas por elementos de uma mesma unidade orgânica. O que significa que o conhecimento é partilhado apenas no seio da unidade orgânica que o produz e pouco mais.

Não está assumido na organização que tudo o que se faz, independentemente de quem o faz, importa a todos. As questões da partilha estão muito associadas ao que se considera ser do interesse geral ou não (veja-se a confirmação da hipótese nº 2 através das conclusões das questões relacionadas com as circunstâncias da partilha de informação). O que na verdade não é correto porque a partilha de conhecimento não deve estar dependente de uma opinião pessoal sobre o interesse para o coletivo.

O mesmo se aplica à utilização massiva dos e-mails, cujo conteúdo não fica documentado e dificilmente fará parte de uma memória organizacional pois fica guardado em alguns arquivos locais que ao longo do tempo se vão eliminando.

5.1.2. Ações de melhoria e atividades a implementar

As atividades ou projetos a desenvolver para colmatar as deficiências evidenciadas nas ações de melhoria não se esgotam nas propostas apresentadas na

Tabela nº . Estas são alguns exemplos que poderão ser desenvolvidos sem encargos financeiros.

Como reflexão no tocante a ações de melhoria importa salientar que o modelo de gestão do conhecimento, assente na WikiCMSeixal, deve ser o mais abrangente possível refletindo todos os processos da organização e ser imprescindível à tomada de decisões. Por outro lado, importa também que não se confunda a gestão do conhecimento apenas com a plataforma tecnológica Wiki e a informação que dela consta. Pois as pessoas serão sempre o fator crítico de sucesso mais determinante para a gestão do conhecimento. Nesta fase na CMSeixal em que se começa a pretender a produção de novo conhecimento, importa também balancear o foco nas pessoas com os processos organizacionais, redefinir a estratégia sobre os temas de interesse para a nova era da gestão do conhecimento, apostar na qualidade das fontes de informação por forma a credibilizar fortemente os conteúdos colocados pelas pessoas e, apostar numa nova estratégia de comunicação dos objetivos e benefícios da Wiki pois a que foi desenvolvida não consolidou essa informação.

Não obstante a CMSeixal ter conseguido implementar grande parte das recomendações constantes no relatório de auditoria ao conhecimento (2010), e ter seguido um modelo de implementação e boas práticas de GC recomendadas por outros autores, e ainda ter


obtido excelentes resultados com as práticas implementadas, decorre da avaliação do segundo inquérito de GC que ainda existe um caminho por fazer. Razão pela qual são propostas algumas atividades e projetos que visam combater algumas práticas menos próprias de GC ainda vigentes e dar continuidade à estratégia delineada. Algumas atividades propostas decorrem da adaptação de boas práticas que se verificaram ocorrer nas organizações entrevistadas, nomeadamente no que se refere à comunicação sobre a promoção da importância do conhecimento para as organizações.

Tabela nº 40 - Ações de melhoria a atividades propostas

Ação de Melhoria	Atividade ou projeto
<p>Alterar os hábitos de interação on-line baseados essencialmente no e-mail (que ainda são evidentes não obstante a recomendação do relatório de auditoria- 2010), e incentivar a utilização da wiki como meio relevante para a partilha de informação (contrariando o disposto na hipótese 1)</p> <p>Isto porque o e-mail deverá ser entendido como um meio privilegiado de partilha de informação rápida e ágil, mas que não deverá ser utilizado para gerir, por exemplo, informação relativa a projetos.</p>	<p>Deve reforçar-se o papel da Wiki no suporte a projetos, como é exemplo, a sua utilização para os projetos inter-unidades orgânicas.</p> <p>Paralelamente deve desenvolver-se uma prática de elaboração de atas de reunião na Wiki que permita registar e difundir as discussões, expressões de pontos de vista e gestão de tarefas. Poderá ainda ser utilizada de forma massiva as notificações da Wiki para alertar sobre conteúdos, notícias, tarefas partilhadas, etc. Estas notificações materializam-se através da partilha de paginas, em que sem se sair da plataforma Wiki se envia um e-mail com a indicação de que se está a partilhar algo. O utilizador que recebe o e-mail tem de entrar na Wiki (pelo link que lhe é enviado). Conseguindo-se assim que o conteúdo do e-mail fique registado para futuras utilizações.</p>
<p>Implementar uma política de desativação das pastas partilhadas, transitando esse conhecimento para a Wiki (ainda decorrente das recomendações do relatório de auditoria - 2010).</p>	<p>A equipa de GC deverá promover “workshops” de esclarecimento sobre as vantagens de transitar a informação, especialmente a que se recorre muita frequência, para a Wiki. Juntamente com a equipa de informática deverão definir-se regras sobre o tipo de informação que vai para a Wiki e a que vai para o servidor de partilha.</p>
<p>Legitimar as conversas informais (em torno de assuntos de trabalho) através de atitudes e da criação de espaços adequados (online e offline). Isto aumentará o volume e a qualidade de conhecimento partilhado, já que, por exemplo, dificilmente os erros serão partilhados pelos canais formais de comunicação e partilha da organização</p>	<p>Promover na Wiki uma área dedicada à Inovação com fóruns abertos para promoção de brainstorming de ideias sobre vários temas.</p> <p>Incentivar a criação de conteúdos no ponto de encontro, nomeadamente através do alargamento do nível de permissões para que a totalidade dos funcionários possam adicionar “posts no blog” deste espaço e assim serem desenvolvidas fomentadas</p>

(relatório de auditoria - 2010).	interações “informais”.
Documentar as reuniões e as reflexões desenvolvidas no decurso das mesmas. Particularmente relevante porque denota-se o sentimento de que as pessoas partilham mais nas reuniões do que aquilo que obtém.	Todas as reuniões deverão ter uma ata de conclusões ou um documento sobre os assuntos debatidos e as conclusões do mesmo. Estes documentos deverão ser sempre partilhados em função do seu grau de confidencialidade.
Desenvolver uma cultura de espontaneidade da partilha de informação, sem prévio juízo de valor sobre a utilidade que a mesma possa ter. Particularmente relevante face às conclusões do inquérito sobre a espontaneidade , relacionados com a hipótese nº 2 .	Promover na Wiki uma área dedicada à Inovação com fóruns abertos para promoção de brainstorming de ideias sobre vários temas.
Incentivar hábitos de partilha espontânea de informação quando os utilizadores terminam atividades e projetos, relatórios individuais, sem fazer avaliação prévia da pertinência dessa informação para o coletivo.	Divulgar a necessidade e utilidade da atualização das áreas pessoais em que cada um poderá sempre indicar o que acabou de fazer, mesmo que seja apenas o tema. Essa informação poderá fazer parte do relatório de atividades mensal que obrigatoriamente tem de ser apresentado por todos, à Câmara. E, em simultâneo criar um modelo de relatório que possibilite um maior detalhe do que o do relatório que é enviado a reunião de Câmara, no qual os trabalhadores registam as suas informações.
A estratégia de gestão do conhecimento não deve requerer disponibilidade adicional por parte dos trabalhadores, que não fazem parte da equipa de dinamização, pelo que a Wiki deverá fazer parte do dia a dia dos processos a desenvolver e das tarefas do quotidiano (contrariando a hipotese nº4).	A equipa de GC poderá incentivar as chefias a utilizar uma nova funcionalidade da Wiki que consiste em atribuir tarefas para execução de atividades a outras pessoas. Esta situação é facilmente exequível no acompanhamento da implementação de projetos. Cada um dos utilizadores assim que entra na Wiki visualiza de imediato o número de tarefas pendentes. Cria-se assim um hábito regular de entrar na Wiki para desenvolver trabalho do quotidiano.
Aplicar a todos os projetos um modelo de ” Lições Aprendidas” por forma a não repetir erros . A aprendizagem que as organizações fazem com as “Lições Aprendidas” é algo que não está a acontecer de forma sistemática e estruturada nesta organização, pelo que se sugere como ação de melhoria a implementação de práticas associadas à gestão de projetos em que se partilha conhecimento	A equipa de GC poderá criar alguns “templates” de exemplo, com alguns tópicos genéricos, que poderão ser utilizados para todos os projetos. Os utilizadores poderão adaptar este “Templates” às especificidades de cada situação. Na estruturação de cada espaço na Wiki deverá estar sempre presente o acesso a uma área de lições aprendidas.

sobre o que correu bem e o que correu mal, decorrente de uma análise não só a nível de resultados, mas também de aspetos financeiros e temporais.	
Implementar um sistema de reconhecimento ou recompensas (não monetária) para incentivar à partilha espontânea.	Divulgar os dez espaços mais ativos. (adaptado de entrevista)
Comunicar os objetivos a atingir com a gestão do Conhecimento. (Teixeira Filho), e incutir preocupações relacionadas com a importância da preservação da memória organizacional .	Anualmente dar a conhecer os objetivos da Gestão do conhecimento, com métricas e indicadores. Os resultados, consoante os casos, poderão ser aferidos mensal ou trimestralmente. Introduzir no Plano anual e nas grandes opções do Plano destaque sobre a importância da GC na estratégia da Câmara. (adaptado de entrevista).
A equipa afeta à dinamização da Gestão do Conhecimento deverá estar em permanente contato com os utilizadores para aferir as suas dificuldades e apoiar no que for necessário.	Promover sessões de seguimento das intervenções e “workshops” por forma a auscultar as dificuldades e as razões dos utilizadores em utilizar ou não esta tecnologia como base de partilha de informação.
Incentivar a criação de redes de cooperação e fóruns (Teixeira Filho) por forma a estimular o trabalho colaborativo (contrariando o expresso na hipótese nº 3).	Promover na Wiki uma área dedicada à Inovação com fóruns abertos para promoção de brainstorming de ideias.
Desenvolver uma estratégia de comunicação periódica dos resultados da monitorização à gestão do Conhecimento. (Teixeira Filho);	Definir um plano de divulgação da atividade da Wiki e da concretização das ações de melhoria, com periodicidade definida. Neste plano deverão estar indicadores e métricas. (adaptado de entrevista)
Retirar mais proveito de toda a tecnologia existente.	Integração da Wiki com outras aplicações e desenvolver as funcionalidades da Wiki ainda não exploradas relacionadas com atividades colaborativas e “blogs” pessoais.
Combater o desconhecimento sobre o conhecimento essencial e crítico para a organização .	Realização de seminários internos e “workshops” sobre processos críticos, no qual se reforça a estratégia definida para a Wiki CMSeixal, incentivando que todas as unidades orgânicas disponham de um espaço próprio para comunicar com a organização. Paralelamente considera-se importante dar destaque, na página inicial

	<p>da Wiki a um espaço de comunicação das Unidades Orgânicas (UO), através de uma agregador de blogs que torne mais visíveis as mensagens da UO.</p> <p>Incentivo à publicação de informação específica dos espaços das diferentes unidades orgânicas, nomeadamente relatórios de projeto e documento de suporte à atividade</p>
<p>Comunicar a importância da gestão do Conhecimento para toda a organização.</p> <p>Recorrendo à wiki como espaço para comunicação de ideias de como melhorar a realização de uma tarefa, ou de um procedimento.</p>	<p>Intervenção de forma a incentivar a participação dos funcionários no desenvolvimento de ações de melhoria e inovação dos processos de trabalho. Para o efeito propõe-se a criação de uma área de trabalho na Wiki exclusivamente dedicada à inovação, e que atente nos resultados (materializados na nuvem de palavras) de uma questão colocada ao inquérito aos utilizadores da Wiki relacionada com “o que faz quando tem uma ideia ou uma ação de melhoria sobre alguma tarefa?”, verificando-se que os colegas aparecem destacadamente como meio de suporte à troca de ideias e de sugestões de melhoria.</p>  <p>Fonte: CMSeixal (2012 inquérito Gestão de Conhecimento e Informação na CMSeixal)</p>
<p>Fazer benchmarkings contínuos com outras organizações.</p>	<p>Aproveitar o trabalho desenvolvido neste estudo nas entrevistas a alguns especialistas e iniciar com essas processos de “benchmarking” entre as diferentes equipas responsáveis pela GC em cada organização.</p>
<p>Desenvolver ações que relacionem a recolha de informações com a sua contextualização. (Teixeira Filho);</p>	<p>Recorrer à funcionalidade da Wiki de atribuição e acompanhamento da realização de tarefas. Cria-se assim um hábito regular de recolha de e sistematização de conhecimento em função de tarefas do dia-a-dia.</p> <p>Para esta ação de melhoria considera-se que aumentar o acesso à informação sobre projetos antigos e novos processos, contribui para</p>

	<p>uma maior contextualização da informação existente. A Wiki CMSeixal poderá desempenhar um papel muito importante ao incentivar ao registo de informação estruturada sobre os projetos desenvolvidos, através da utilização de modelos desenvolvidos de acordo com diferentes tipologias de projetos por exemplo.</p>
<p>Dar a conhecer a importância da Gestão do Conhecimento fundamental ao suporte à tomada de decisões, e combater a ideia de que a Wiki não traz benefícios nesse sentido. (hipótese nº 5).</p>	<p>Realização de “workshops” direcionados ao tema com recurso a equipas multidisciplinares, em projetos associados à implementação do SGQ entre outros.</p> <p>Para alterar esta situação sugere-se a partilha, no espaço gestão da Wiki CMSeixal, de exemplos de boas práticas de gestão de conhecimento nas organizações, bem como a utilização de outras oportunidades de comunicação com os trabalhadores para transmitir esses exemplos, nomeadamente em contactos diretos, reuniões ou ações de formação.</p>

Sugerem-se, também, outras práticas de gestão, como a realização de seminários internos, ações de formação regulares, consultas a fontes externas e a utilização de equipas multidisciplinares como fatores facilitadores do processo de Gestão do Conhecimento.

O foco das ações de formação e workshops deverá ter em linha de conta algumas das conclusões deste estudo retirados da análise estatística efetuada, designadamente a generalização da obtenção de conhecimento por via das reuniões e as conversas informais com os colegas não ser apenas relevantes para os dirigentes e técnicos superiores, e a dinamização do tipo de informação e ou conhecimento que se retira da Wiki, pois são os assistentes administrativos que mais consultam informação estática, ou de interesse sem significado direto para o trabalho do quotidiano, recorrendo menos à atividade colaborativa deste portal. Estas atividades relacionadas com a criação e edição de páginas são geralmente realizadas por técnicos superiores e dirigentes.

Um outro aspeto que é referido na literatura como facilitador das práticas de gestão do conhecimento (Lima, 2004), é a implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade pelo facto de fazerem a divulgação da missão e dos valores das empresas, de registarem procedimentos, documentação e ainda de facilitarem a gestão das versões dos documentos. Neste contexto, e considerando todo o trabalho já efetuado por esta

organização, importaria a utilização da plataforma colaborativa para monitorizar a execução dos objetivos de SGQ, indicar métricas e trabalhar indicadores.

A CMSeixal já realizou um percurso difícil mas com sucesso e na continuidade do caminho que tem feito deverá passar para uma nova fase de Gestão do Conhecimento onde importa a sua produção como suporte à decisão e às atividades do quotidiano.

Para tal, sugere-se o desenvolvimento e a entrada em produção, para todos os utilizadores da Wiki, do programa informático “spread”, da empresa OpenSoft, que se encontra em testes num grupo de pessoas muito reduzido.

Este projeto funciona, como afirma a agência Lusa, como uma espécie de Facebook para empresas, que localiza automaticamente pessoas por áreas de interesse. José Vilarinho, presidente executivo da Opensoft, em entrevista à Lusa, afirmou “o projeto ganha a forma de uma base de dados que é alimentada com o que as pessoas fazem normalmente e as áreas em que costumam trabalhar e depois avisa automaticamente aqueles que têm interesses idênticos.” (Disponível em <http://marketeer.pt/2011/10/11/tecnologica-portuguesa-desenvolve-facebook-empresarial/>, acedido em Setembro de 2012).

A interação com os utilizadores também é grande pois permite-lhes fazer comentários, gostar ou partilhar ficheiros. Quase que se pode afirmar que o conhecimento vai de encontro aos utilizadores, através do perfil de interesse que cada um vai desenhando à medida que vai trabalhando na Wiki, o que é claramente um passo importante para o aumento de produtividade.

A autora é de opinião que este projeto vai contribuir para ultrapassar as dificuldades relacionados com a dependência entre a partilha de conhecimento e o julgamento prévio que os utilizadores fazem do interesse da informação para o coletivo.

Para um mais efetivo acompanhamento das atividades regulares de criação de novos espaços na WikiCMSeixal considera-se de interesse fazer “workshops” e sessões de seguimento por forma a auscultar as dificuldades e as razões dos utilizadores em utilizar ou não esta tecnologia como base de partilha de informação. Estes workshops poderão também ser muito úteis para perceber a razão do aumento da informação em pastas partilhadas e sensibilizar para a política de desativação das mesmas e incorporação

dessa informação na Wiki. Importa que os benefícios desta passagem de suporte tecnológico fiquem claros e sejam compreendidos por todos.

Uma pratica que se sugere nos workshops será a de proceder ao “After Action Review (AAR)” – Usado também para capturar lições aprendidas, em que se pretendem respostas a questões do género:

- O que era suposto acontecer?
- O que aconteceu de facto?
- O que correu bem e o que correu mal?
- Que lições podem ser aprendidas para o futuro?

Estes encontros poderão também ser utilizados para:

- Colocar o foco nos relacionamentos e nas pessoas em detrimento da tecnologia, bem como para comunicar o “road map” da gestão do conhecimento por forma a que os objetivos sejam assimilados.
- Combater a departamentalização do conhecimento e desmistificar a ideia, que transparece do resultado do segundo inquérito à GC, de que na Wiki deve estar essencialmente o que é de interesse do coletivo (de interesse geral).

Poder-se-á especular a razão da Wiki não ser ainda o meio preferencial para partilha de informação e uma das razões, apontada por muitos autores em situações deste género, prende-se com a motivação dos trabalhadores. Muitos autores defendem que os utilizadores têm de sentir que tem benefícios diretos com essa participação, pois quem contribui deverá ser reconhecido por isso. Não tem de ser em termos monetários, porque em organizações deste tipo essa situação será muito difícil, mas sugere-se ao grupo de dinamização da GC que avalie a pertinência de implementar a criação de um projeto de incentivo, com pontos a serem atribuídos por cada página editada ou contributos. Não necessariamente numa perspectiva de bonificação mas sim de reconhecimento. De notar que esta é uma estratégia aplicada numa organização similar conforme identificado numa das entrevistas realizadas.

Por último, mas não menos relevante, considera-se muito pertinente a redefinição da uma estratégia de interação on-line no sentido de grande parte dos conteúdos dos emails serem transferidos para a Wiki, por forma a ter um conhecimento mais estruturado

desses conteúdos e assegurar que não se perdem no tempo. Neste contexto será de explorar a dinamização da funcionalidade de partilha de páginas da Wiki.

Será fundamental que a organização invista em ações que possam legitimar conversas e comentários informais, sobre temas de trabalho, criando um ambiente descontraído e facilitador de troca de impressões sem grande formalismo, pois estas conversas informais são uma fonte de informação preferencial sobre o que se passa noutras áreas da organização. Para o efeito, poderá contribuir o incentivo à utilização, na Wiki, dos comentários aos diferentes conteúdos, assim como a criação de blogs.

Na fase inicial de captura de conhecimento, na qual a organização passava de uma intranet que era um repositório de informação (desatualizada em muitas situações) para uma plataforma colaborativa (com algum investimento em tecnologia), por forma a se partilhar e difundir informação e conhecimento, verificou-se um enfase significativo no que concerne à recolha e sistematização da informação, importando agora dar-lhe mais contextualização analisar a sua pertinência face aos processos de atividades diárias e de suporte à decisão.

5.2. Estrutura de governação e monitorização da gestão do conhecimento

Neste capítulo a autora cumpre o estipulado no objetivo operacional nº3 de “aferir a importância da monitorização e governança no contexto autárquico;”, tendo-se concluído como indispensável a monitorização mas também a criação de uma estrutura de governação facilitadora e impulsionadora de todo o processo de implementação de GC.

A prática desenvolvida pela CMSeixal esteve em consonância com o expresso por vários autores na revisão da literatura e nas entrevistas realizadas, podendo-se concluir que a criação de uma estrutura de governação para a gestão do conhecimento na CMSeixal é uma boa prática e facilitadora da implementação da GC. Para tal, a CMSeixal criou uma estrutura de governação da gestão do conhecimento, designadamente o “Gabinete de Conhecimento, Inovação e Qualidade- GCIQ”, que é um gabinete de 1º grau na estrutura orgânica desta organização, com orçamento próprio, e tem como competências atribuídas nesta área:

“ compete ao GCIQ assegurar as ações conducentes ao estudo e gestão do conhecimento, concebendo e implementando processos de inovação que potenciem a eficiência de processos organizacionais (...) de acordo com a estratégia global do município.

“ (...) Gerir a rede comum de conhecimento da Câmara municipal através do desenvolvimento do Portal do conhecimento”

A autora considera ser fundamental que o responsável por esta estrutura de governação assim como os técnicos afetos à dinamização da gestão do conhecimento sejam:

- Dinâmicos e bons comunicadores dos objetivos e do Plano de GC;
- Gerir os recursos e as necessidades em função do plano de GC em implementação;
- Capazes de identificar lacunas de informação e conhecimento, bem como de processos e infraestrutura;
- Capazes de identificar e fazer o acompanhamento dos especialistas em GC em todos os projetos e atividades, incentivando-os e reconhecendo o seu valor;

Assim como refere Pina (2010, 34) “Em Jennex e Olfman (2004, 1) refere-se que existem três razões para medir o sucesso da Gestão do Conhecimento: “fornecer uma base de avaliação à organização; estimular a gestão em focar-se no que é importante; justificar os investimentos nas atividades de Gestão do Conhecimento, se na organização existir um entendimento dos diversos fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento, então o esforço de gestão será menor”.

Pelo exposto, é fundamental que esta estrutura promova ações de monitorização e avaliação do sistema. Pelo que se propõe:

- a realização de reuniões, com periodicidade anual, com os dirigentes de forma a auscultar as suas opiniões sobre a sua contribuição para a gestão do conhecimento na organização;
- Promoção dos objetivos e resultados das ações de monitorização junto de todas as camadas hierárquicas;
- Criar uma base de indicadores resultantes do consenso dos representantes dos vários grupos ativos e dar a conhecer todos os indicadores de monitorização aos utilizadores da WikiCMSexial;

- Avaliar o esforço medido através do nº de horas dedicadas à GC e calcular o retorno do investimento;
- Promover com regularidade bianual um inquérito de diagnóstico à gestão do conhecimento, por forma a avaliar o seu impacto, dando a conhecer os resultados de cada inquérito, assim como estabelecer estratégias de implementação das melhorias resultantes das necessidades evidenciadas nos inquéritos.

À semelhança dos indicadores utilizados por outras organizações (designadamente as que foram alvo de entrevista) identificam-se alguns que poderão ser utilizados, com o cuidado de serem previamente conhecidos e aprovados por todos os intervenientes, especialmente quando dizem respeito a grupos de trabalho privados. Como exemplo: sugere-se para além dos indicadores já existentes: nº de atualizações por tipo de intervenção; “ranking” das áreas mais acedidas; nº documentos editados em conjunto; nº de relatórios de projeto partilhados; nº de atualizações; paginas mais visitadas; nº de reuniões com ata eletrónica; contributos sobre lições aprendidas; sugestões melhorias; tempo médio de resolução de problemas via “help desk”; Fóruns de discussão ativos; objetivos partilhados; documentos carregados na biblioteca; quantidade de mensagens ou documentos armazenados no sistema; nº de áreas temáticas; nº de horas de formação; investimento em formação por formando;

Todo o tratamento dos resultados dos indicadores deve ser comunicado aos mais diversos níveis da organização e deverá ter uma periodicidade definida. Não se aconselha apenas um relatório anual (conclusão adaptada das entrevistas). A sua existência é fundamental e deverá conter os resultados dos indicadores mais relevantes fazendo um balanço da atividade anual, no entanto para que a monitorização tenha reflexos no ajustamento da implementação da GC importa produzir relatórios de monitorização pelo menos trimestralmente e aferir alguns indicadores mensalmente.

Toda a monitorização ao sistema deverá estar relacionada com objetivos, com os investimentos, e o grau de execução dos projetos de GC.

A equipa de gestão responsável pelo processo de GC deverá ser dotada de mecanismos que lhe permitam uma atuação rápida sempre que se aperceba através dos resultados da monitorização que se estão a desviar dos objetivos e da estratégia delineada.

Como recomendação final, neste contexto, sugere-se que a equipa de GC realize ações de “*benchmarking*” periódico, da atividade da organização em gestão de conhecimento, com outras organizações.

5.3. Modelo de gestão do Conhecimento a implementar nas organizações da administração local

A autora considera que a implementação da GC na administração local pela sua especificidade relacionada com a proximidade ao Cidadão e com a necessidade de aumento crescente da eficácia na prestação de serviços (o que é claramente um objetivo diferente do das organizações privadas que visam lucro), carece de uma abordagem diferente da que possa ser efetuada para uma organização privada. Neste âmbito também Batista (2012,18) refere “a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população”

O mesmo autor (2012, 19) salienta “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”.

Assim, neste capítulo sugerem-se cinco grandes etapas para a implementação da gestão do conhecimento em organizações da administração local tendo subjacente a ideia de que o modelo mais adequado a estas organizações não é exatamente o que possa ser seguido pelas organizações privadas, não obstante as semelhanças.

Como anteriormente referido é crucial o envolvimento da administração da Câmara por forma a apostar significativamente nas ações de gestão do conhecimento e definir previamente ao início das etapas de implementação a visão de gestão do conhecimento e os seus objetivos macro, enquadrados nos planos de mandato, assim como o plano de comunicação dos benefícios da GC.

A proposta de implementação apresentada neste estudo inspirada na proposta de Batista (2012) como já referido, estrutura-se em cinco Fases: Diagnóstico, Planeamento, Desenvolvimento, Implementação, Acompanhamento e Monitorização

Fase 1 – Diagnóstico: Importa conhecer o estado de GC da organização, o que poderá ser efetuado através de inquéritos ou entrevistas às diferentes estruturas hierárquicas de recursos humanos. Neste diagnóstico a organização deverá identificar o que a possa caracterizar quanto a: tecnologia, recursos humanos, processos de gestão e fatores organizacionais (por exemplo através da análise do clima organizacional). Nesta fase poderá ser também realizada uma análise swot.

Fase 2 – Planeamento: a organização deverá identificar a estratégia de GC e os objetivos em função do alinhamento com a estratégia global da organização e com o expresso nos planos de mandato e nas “Grandes Opções do Plano” (documento anual). Nesta fase é fundamental a criação de uma equipa de coordenação e implementação de GC que seja próxima da administração. Esta equipa cabe-lhe elaborar o plano de ação da gestão do conhecimento, identificando os projetos e atividades a desenvolver. Assim como, dar início a ações direcionadas de esclarecimento, através de workshops com equipas multidisciplinares por forma a estimular práticas de GC e sensibilizar as pessoas para os objetivos a atingir. É fundamental que nesta fase os objetivos e os benefícios da GC sejam comunicados e entendidos por todos.

Fase 3 – Desenvolvimento: escolhem-se os projetos ou ações piloto enquadrados no plano de ação definido e inicia-se a sua implementação. Ao longo desta implementação deverão ser efetuadas ações de monitorização e em caso de necessidade efetuar ações corretivas. No final, também os resultados devem ser avaliados e comunicar todo o conhecimento decorrente das lições aprendidas, sobre o que correu bem, e o que correu mal, por forma a estender o projeto de GC a toda a organização, sendo que importa assumir a crucialidade desta fase por forma a adequar a estratégia de implementação se for caso disso.

Fase 4 – Implementação: ao longo desta etapa a liderança deve disponibilizar os meios e os recursos necessários para desenvolver atividades que combatam as resistências de algumas pessoas e priorizar-se a implementação das atividades que são transversais e críticas na organização. Importa que a equipa de GC e a liderança acompanhem e definam claramente quais são os fatores críticos da implementação na sua organização.

Fase 5 – Acompanhamento e monitorização: Deve proceder-se ao acompanhamento e monitorização das atividades e projetos implementados, assim como do comportamento

e da adaptação das pessoas e dos processos à nova atuação que naturalmente vai induzir a uma nova cultura organizacional. Importa avaliar todo o processo à luz dos fatores críticos de sucesso identificados. O que poderá ocorrer através de análise de estatísticas ou de inquéritos e entrevistas decorrentes de um plano de avaliação com indicadores e métricas definidos e comunicados a todos.

É nesta etapa que se considera imprescindível que se avaliem os resultados da gestão do conhecimento. Para o efeito, Batista (2012) propõe que se avalie as contribuições e iniciativas de GC, entre outras situações, para o desenvolvimento de produtos e serviços públicos que aumentam o valor da prestação de serviços ao cidadão e para aumentar a eficiência no uso dos recursos públicos.

5.4. Conclusões

Este estudo tem um carácter inovador em Portugal porque baseia-se na experiência de um caso de estudo cujas práticas de GC já são reconhecidas externamente à organização e, simultaneamente, por propor atividades e ações de melhoria que beneficiarão esta organização e outras da administração local que sigam o caminho percorrido pela CMSeixal, potencializando a aprendizagem já efetuada por esta organização e das orientações e propostas deste estudo.

Esta investigação propunha-se definir propostas de intervenção que contribuíssem para uma gestão do conhecimento na CMSeixal que suportasse as decisões e se constituiu-se como uma memória organizacional e simultaneamente definir uma orientação metodológica para a implementação de GC que pudesse ser replicada em várias organizações da administração local. Para atingir estes objetivos foi utilizada a metodologia do estudo de caso, que facilitou a resposta às questões da investigação.

Na primeira questão questionava-se qual a situação real da GC na CMSeixal. Esta questão foi respondida na totalidade, pois a recolha de dados incidiu numa caracterização baseada em documentação e estatísticas de utilização da plataforma colaborativa, e a uma pesquisa exploratória, sobre as práticas de Gestão do Conhecimento na CMSeixal através da elaboração de um inquérito por questionário aos utilizadores da plataforma colaborativa da CMSeixal.

Da análise de dados do inquérito realizado e da sua comparação com os dados resultantes de um outro inquérito realizado em 2009 na fase de diagnóstico da GC, pode-se concluir que não obstante já existirem alguns hábitos de partilha e de colaboração o meio preferencial de partilha de informação continua a ser o e-mail, e não estão interiorizadas preocupações na estruturação, organização e partilha desse conhecimento. A partilha de conhecimento ainda não é um ato espontâneo de quando se termina qualquer atividade ou projeto. É algo que ainda está muito departamentalizado, daí que as principais fontes de informação mais utilizadas para a realização do trabalho do dia-a-dia sejam as pastas partilhadas e os colegas de equipa e só depois é que a Wiki é referida.

Das conclusões deste inquérito também se retiram pistas para direccionar atividades e ações de formação, designadamente por se ter verificado que existe dificuldade em identificar o conhecimento que é crítico e relevante para a Câmara e pelo facto de as pessoas fazerem um julgamento prévio ao interesse da sua informação e do seu conhecimento.

As próximas ações de formação deverão esclarecer os benefícios da GC, através da Wiki, assim como a clarificação de que a partilha do conhecimento deve ocorrer no decurso da atividade diária, associada aos processos de trabalho por forma a não exigir acréscimos de tempo.

As ações deverão ser direccionadas a grupos específicos, pois concluiu-se que diferentes categorias profissionais partilham informação de modo diferente. Os técnicos superiores e dirigentes indicam que partilham mais informação com os colegas em reuniões e em relatórios de projeto comparativamente com os assistentes técnicos. Constatou-se também que os assistentes técnicos têm uma atitude em relação à Wiki mais passiva, essencialmente de consulta, e os técnicos superiores uma atitude um pouco mais colaborativa, relacionada com a edição e criação de páginas.

Na segunda questão da investigação pretendia-se identificar qual o modelo a seguir na implementação da gestão do conhecimento, para o que contribuiu a revisão da literatura, concluindo-se que o modelo de implementação proposto neste estudo e em curso na CMSeixal é facilmente replicável noutras organizações da administração pública local.

Respondeu-se à terceira questão da investigação que pretendia identificar propostas de intervenção (projetos e ações) a adotar para que os trabalhadores participem ativamente na construção de memória organizacional e de um conhecimento estruturado que suporte a atividade diária, através da análise dos resultados da pesquisa exploratória.

Pelo que, apresentaram-se ações de melhoria e propostas de intervenção assim como, se aferiu da importância da criação de uma estrutura de governação que acompanhe a monitorize toda a implementação da GC nestas organizações.

A Câmara pretende ser uma organização que aprende e que evolui à medida que absorve o conhecimento que se gera, mas falta-lhe ainda a consolidação desta incorporação de novo conhecimento no quotidiano.

E, é no sentido da contribuição para o sucesso desta segunda fase que esta dissertação pode contribuir através das reflexões, das ações de melhoria que sugere assim como das propostas efetuadas.

As conclusões, propostas de intervenção e ações de melhoria expressas neste estudo cumprem o exposto no objetivo geral designadamente: “Definir propostas de intervenção que contribuam para uma gestão do conhecimento na CMSeixal que suporte as decisões e se constitua com uma memória organizacional.”, assim como foram cumpridos todos os objetivos operacionais.

Da nuvem de palavras deste estudo resulta a figura nº 8 criada a partir do site <http://www.wordle.net/create>, realçando-se as palavras conhecimento, organização e gestão.



Figura nº 8: Nuvem de palavras do estudo

Como desafios futuros importa acompanhar e avaliar eficácia da implementação da monitorização das práticas de gestão do conhecimento na CMSeixal,

E será também interessante perceber se os utilizadores já estão preparados para receber e aceitar no quotidiano das suas tarefas a informação que lhes chega, sob a forma de alertas, sobre o que se passa noutras áreas da organização. Especialmente, porque para se efetuarem estes alertas, o programa “spread” teve de criar um perfil das “apetências” do utilizador sobre as temáticas em que trabalhou e que possam ser do seu interesse, ou seja houve uma prévia observação ao trabalho desenvolvido pelos utilizadores na Wiki.

Referências

- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*, (L. Reto e A. Pinheiro, Trad.), Edições 70, Lisboa.
- Batista, F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*, Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, Rio Janeiro.
- Brent, M. H.; Vittal S.A. (2006). *Knowledge management in it organizations from employee perspective*. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences - IEEE System Sciences.
- Chen, M..Y.; Chen, A.-P (2006). *Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004*. *Journal of Information Science* 32, Pennsylvania disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.138.4497&rep=rep1&type=pdf>, consultado em 15 Fevereiro de 2013.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª edição). Elsever, Rio de Janeiro.
- CMSeixal (2010). *Relatório de Auditoria – Gestão do Conhecimento*, knowman, CMSeixal_260_02_01_RelAditoriaConhecimento_V01_R02, Seixal.
- Correia, A.; Sarmiento, A. (2003). *Gestão do Conhecimento: competências para a Inovação e competitividade* ISEGI – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (4ª edição). Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Fonseca, A. (2006.) *Organizational knowledge assessment methodology*. World Bank Institute ,Washington D.C
- Ghiglione, R.; Matalon, B. (2001). *Inquérito: teoria e prática*, 4ª ed., Celta, Oeiras.
- Girard, J. P.; McIntyre,S. (2010). *Knowledge management modeling in public sector organizations: a case study*. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 71-77, disponível em: <http://www.johngirard.net/john/documents/IJPSM%20Girard%20McIntyre%20KM%20Modeling.pdf>, , acedido em 19 de Dezembro de 2012.

- Goldman, F. L. (2010). *Governança do Conhecimento e Gestão do Conhecimento organizacional: Antagônicas ou Complementares*, Publicado em Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, 10(1):1-12, jan/jul, Brasil.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo-Sentidos e Formas de Uso*, Principia Editora lda, Estoril.
- Hackett, J. (2002.) *Beyond Knowledge Management - New Ways to Work*, em Bontis, N. e Choo, W. C. , *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Nova Iorque, Oxford University Press, 725-738.
- Hees, A. P. G.; Ribeiro, D.Sc. C. (2012). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento para a Geração de Valor*. Terra Forum, consultores, Brasil, disponível em <http://www.slideshare.net/cassioribeiro/terra-forum-gesto-de-competncias-e-gesto-do-conhecimento/download>, consultado em 10 de Maio de 2012.
- Heisig, P.(2009). *Harmonisation of knowledege management – comparing 160 KM frameworks around the globe*. Journal of Knowledge Management, 13 (4),:4-31., U.K., disponível me www.ejkm.com, acedido em 5 de Outubro de 2012.
- Hill, A. e Magalhães, M. (1998), *Investigação Empírica em Ciências Sociais*, Centro de estudos sobre a mudança socioeconómica, Lisboa, ISCTE, Dinâmia;
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organizations* (2ª edição).. Oxford University Press, ISBN:978-0-19-953497-5 (p. 120).
- Jennex, M.; Olfman L. (2004). *Assessing knowledge management success/effectiveness models*. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – IEEE, 1–10.
- Lima, H.; Conceição, I.; Vinhais, R.; Hama, D. (2004). *Proposta para um modelo de Gestão do Conhecimento em empresas de engenharia subsetor de edificações*. Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Lopes, F.; Morais, P. (2011). *A prática da gestão do conhecimento em Portugal*. Sistemas de informação 14/2001:71-84. Universidade Portucalence, Departamento de Informática, Porto.

- Neves, A., Sousa M. (2010). *Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal*. Disponível em: <http://knowman.pt/estudo-gc> , acedido em Janeiro de 2012.
- Neves, A. (2011). *Estudo sobre Gestão do Conhecimento em Portugal*. Disponível em: <http://knowman.pt/estudo-gc> , acedido em Maio de 2012.
- Nonaka, I. ; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge – creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press, (p. 284).
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997). *Criação do Conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I. (2005). *Knowledge management: Critical perspectives on business and management*. Roulledge, London/New York(p. 1303).
- Nonaka, I.; Von Krogh, G. (2009). *Tacit knowledge and conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*. *Perspective Organization Science* 20(3): 635-652, disponível em: <http://www.ai.wu.ac.at/~kaiser/birgit/Nonaka-Papers/tacit-knowledge-and-knowledge-conversion-2009.pdf>, acedido em 12 Novembro de 2012.
- Pharhi, O. (2009). *Lessons learned: A practical approach*. *Journal of Knowledge Management Practice*, nº.1. (p.10)., disponível em: <http://www.tlinc.com/articl182.htm>, acedido em 12 de Novembro de 2012.
- Pina, P. (2010). *Benefícios da gestão do Conhecimento nas Organizações. Estudo de Caso*. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação. ISCTE-IUL. Lisboa
- Pires, C. (2003). *Métodos Quantitativos, documento de investigação*. Universidade de Évora. Évora.
- Pocinho, M. (2009). *Teoria e exercícios passo a passo, Estatística, vol.I, Manual de Investigação*. Coimbra, disponível em: http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estatistica%20I.pdf, acedido em 5 de Setembro de 2012.

- Quivy, R.; Van Campenhoudt L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, (5ª edição), Edições Gradiva. Lisboa, disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/37937019/Quivy-e-Campenhoudt-Manual-de-Investigacao-em-Ciencias-Sociais>, acessado em 10 setembro de 2012.
- Resende, R.; Colauto, R.; Avelino, B. (2007). *Avaliação da Gestão do Conhecimento: Um estudo na Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Minas Gerais*. Janeiro/abril Paraná.
- Sawn, J. e Scarbrough, H. (2002). *The Paradox of Knowledge Management, Informatik / Informatique – Knowledge Management*, 1, Fev, (10-13).
- Stewart, T. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 11. Ed. Rio de Janeiro: Campus
- Takeuchi, H; Nonaka, I (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman. Porto Alegre.
- Teixeira, F. J. (2000). *Gerenciando conhecimento*. SENAC. Rio de Janeiro.
- Terra, J. C. (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. (2º edição), São Paulo: Negócio, disponível em: http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000011v002Gestao%20do%20Conhecimento_%20O%20grande%20desafio%20e.pdf , acessado em Outubro 2012.
- Terra, J. C. (n.d). *A intranet voltada para as necessidades dos funcionários*. Terra Forum Consultores, p.1 (artigo), Brasil, disponível em <http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/A%20Intranet%20voltada%20para%20as%20necessidades%20dos%20funcion%C3%A1rios.pdf> ,acessado em Outubro 2012
- Terra, J. C. (2008). *Liderança para o conhecimento perspectiva japonesa*. Terra Forum Consultores, p.4 (artigo), Brasil, disponível em <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Lideran%C3%A7a%20para%20o%20conhecimento%20-%20perspectiva%20japonesa.pdf> , acessado em Outubro de 2012.

Vieira, C., Lima (1998). *Metodologia da Investigação Científica – Caderno de texto de apoio* (6ª edição), 61-71, Coimbra.

ANEXOS

ANEXO 1- Revisão da Literatura

Lopes, F.; Morais, P. (2011). - Estudo “A prática da gestão do Conhecimento em Portugal” Enquadramento

(p.71)“os fatores determinantes da sobrevivência de uma grande parte das organizações refletem-se na forma como a organização aprende e responde à mudança através da partilha, distribuição e criação de conhecimento organizacional.”

O objetivo deste estudo consistiu em medir a sensibilidade das organizações portuguesas para a necessidade da gestão do conhecimento, identificando os benefícios e as dificuldades na GC para as organizações envolvidas; avaliaram a importância que as organizações davam a diferentes tipos de conhecimento, os suportes (eletrónico, papel e humano), utilização de tecnologias e iniciativas reais.

A metodologia consistiu na elaboração de um inquérito com perguntas fechadas. O inquérito foi pré-validado através de um teste piloto. Enviaram-se 390 inquéritos a empresas nacionais escolhidas de forma aleatória, incluindo administração pública. A percentagem de respostas foi de 15.5%.

Neste estudo caracterizaram: área de atividade (por ex.: administração pública, telecomunicações, transportes, etc.); volume de negócios; o que pensam as organizações da gestão do conhecimento; benefícios nas organizações que fazem gestão do conhecimento

Resultados

Os benefícios encontrados foram: melhoria para a tomada de decisão e criação de novas oportunidades de negócio, facilitar a certificação, aumentar a inovação, evitar o re-inventar da roda, identificar o que não deve ser feito.

Consideraram como principais impedimentos: a falta de tempo; problemas culturais e um certo desconhecimento do tema, dificuldades em identificar o conhecimento chave, a idade de grupos funcionais da organização, custos de gestão crescentes.

De um modo geral, neste estudo as respostas (96%) revelaram a importância do conhecimento tácito, o know-how, visão e valores pessoais, no entanto apenas para 76% a saída de pessoas implica perda de conhecimento.

Os tipos de conhecimento considerados mais críticos são: o conhecimento sobre os clientes.

(p.78) “ constatou-se também que um grande número de organizações utiliza suporte eletrônico para registo dos diferentes tipos de conhecimento. É de realçar que tipos de conhecimento como missão, visão e objetivo e competência dos funcionários se encontram ainda em alguns casos só na “cabeça” das pessoas”.

(p.78) “ Foi possível verificar que um grande número das organizações tem a tecnologia disponível, mas não a usa para suporte à gestão do conhecimento; os casos mais relevantes dizem respeito ao correio eletrônico, e-mail e internet.

As tecnologias mais utilizadas são: Internet, Intranet, correio eletrônico e-mail e sistemas de gestão de documentação.”

Os projetos de gestão do conhecimento mais comuns: (p79)“mapas do conhecimento (listas de contactos), Help desk (gestão de problemas); competitive intelligence (identificação de todas as fontes de informação relevantes para a organização garantindo o acesso e disponibilização de informação relevante para desenvolvimento de projetos ou gestão de negócios); repositório (legislação, normas de certificação, intervenções em projetos..., ações realizadas e por efetuar, memórias de discussão, portais); brainstorming (para partilhar melhores praticas); workflow (automatização do tratamento de reclamações dos clientes) ”

Enquadramento

Trata-se de um estudo sobre gestão do conhecimento em 255 organizações com presença em Portugal. Os principais objetivos foram a caracterização das organizações que apostam na gestão do conhecimento, perceber a abordagem adotada e as ferramentas e atividades utilizadas, assim como benefícios e dificuldades da implementação da gestão do conhecimento.

Resultados

(p.4). “O conhecimento é hoje aceite como um recurso estratégico das organizações. Capaz de abrir as portas a novos mercados, facilitar a oferta de novos produtos e serviços, e permitir melhoria de processos, o conhecimento é ainda mais importante no momento que as organizações atravessam atualmente. Quer estejam em dificuldades, quer pretendam manter a sua estabilidade, quer queiram aproveitar para investir, todas dependem de uma eficaz utilização do conhecimento.

(p.11) “1 em cada 3 organizações têm uma pessoa responsável pela gestão de conhecimento.

São menos as organizações que têm um *sponsor* ao nível da Direção.

Gestão de conhecimento é um sistema que permite criar condições organizacionais para combinar a capacidade criativa e inovadora das pessoas com capacidades de processamento das tecnologias de informação.

Gestão de conhecimento é a gestão dos três pilares – pessoas, processos e infraestrutura – para a execução dos processos de conhecimento com o objetivo de ajudar a organização a ir ao encontro da sua estratégia.”

(p.12) “Organizações com um *sponsor* de gestão de conhecimento ao nível da Direção têm menos probabilidade de experimentarem falta de recursos para a execução da estratégia ou da realização de atividades de gestão de conhecimento. Um dos grandes e mais comuns problemas na gestão organizacional e na liderança é a diferença, muitas

vezes abismal, entre o que é dito e pedido aos colaboradores e o que é feito por “quem manda”. Esta diferença tem consequências negativas como sejam a descredibilização das chefias e da mensagem em causa. E isto traduz-se numa frequente perceção de que a Direção / as chefias não dão o devido apoio.”

(pp12-13) “De acordo com Melissie Clemmons Rumizen no seu livro *"The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management"*, a pessoa responsável pela gestão de conhecimento de uma organização (que Rumizen denomina de *Chief Knowledge Officer*), tende a ser alguém numa posição hierárquica equivalente à dos responsáveis pela Informática e pelos Recursos Humanos.

A mesma autora comenta que estes indivíduos tendem a ser evangelizadores, empreendedores, persuasores, comunicadores e bastante confortáveis com a utilização da tecnologia.

As suas responsabilidades costumam incluir todas ou algumas das seguintes situações:

- Identificar lacunas de informação e conhecimento, bem como de processos e infraestrutura;
- Definir estratégia e plano de gestão de conhecimento;
- Gerir recursos em torno desse plano;
- Implementar (ou coordenar a implementação) do plano;
- Avaliar o impacto e demonstrar resultados;
- Promover os objetivos e resultados junto de todas as camadas hierárquicas;
- Fazer um *benchmarking* contínuo da atividade da organização em gestão de conhecimento com a de outras organizações.

(p.17) “É mais provável encontrar um responsável por gestão de conhecimento em organizações com mais de 250 colaboradores.

As empresas quando assumem uma determinada dimensão assumem uma gestão mais profissional, criando uma estrutura organizacional mais descentralizadora e com diferentes atividades imateriais, tal como o Marketing, a Inovação e Desenvolvimento e, em alguns casos, a Gestão do Conhecimento, embora esta raramente seja assumida por um gestor específico, mas em acumulação com outras áreas da organização.

Naturalmente, que existem sectores de atividade onde a Gestão do Conhecimento é reconhecida como fulcral para o próprio negócio da organização, principalmente organizações de sectores como o das Tecnologias de Informação, Telecomunicações, Consultoria e afins.

Porém, atualmente verifica-se uma tendência para o reconhecimento do conhecimento como o principal capital das organizações de todos os sectores de atividade, não importando a sua dimensão – afinal é o conhecimento que detêm e que utilizam, que lhes permite permanecer nos mercados onde atuam.”

(pp. 24-25) ”Todos têm a responsabilidade de alimentar a base de dados de conhecimento”

“Em primeiro lugar, representa uma forma comum de pensar. Teoricamente, é de louvar: a gestão de conhecimento é um conjunto de práticas que devem ser abraçadas por todos na organização, sentidas como da sua responsabilidade e parte da sua forma natural de trabalhar.

Neves (2010) “No entanto, do contacto que tenho com muitas organizações nacionais e estrangeiras vejo que pouquíssimas estão num estado de maturidade suficientemente avançado para poderem confiar que as práticas desejadas de gestão de conhecimento sejam efetivamente seguidas - quer seja por falta de hábitos ou por falta de processos e ferramentas adequados. Assim, dizer que a gestão de conhecimento é da responsabilidade de todos, resulta habitualmente numa desresponsabilização da organização para com esta importante prática organizacional.

Finalmente, a citação acima revela ainda uma outra tendência comum: a de considerar que a gestão de conhecimento equivale à criação de uma ferramenta, ou no caso concreto, de uma base de dados de conhecimento. Alimentar uma base de dados de conhecimento, e não querendo aqui fazer juízos de valor a essa ferramenta, não equivale a fazer gestão de conhecimento organizacional.”

(p.25) “As organizações não têm uma boa noção de quantas horas são investidas em atividades de gestão de conhecimento.

Isso significa que se torna muito difícil calcular o retorno do investimento efetuado bem como avaliar devidamente o esforço organizacional que está a ser realizado.

Indica também que é uma área cuja responsabilidade é um pouco deixada ao acaso de acordo com a disponibilidade de pessoas que, no geral, acumulam outras funções.

(p.30) “As reuniões de reflexão e partilha de conhecimento são as atividades mais comuns nas organizações representadas neste estudo, sendo realizadas em praticamente todas as organizações.

As *intranets* ou portais corporativos estão também presentes em quase todas as que responderam a esta questão. Enquanto isso, as ferramentas sociais (*social bookmarking, micro-blogging, Wikis, blogues, etc.*) já denotam alguma adoção mas ainda muito reduzida.”

(pp.31-32) “Esta discrepância entre respostas leva a questionar até que ponto a existência destas ferramentas e atividades é conhecida pelos colaboradores da organização e até que ponto são efetivamente utilizadas.

É sabido que uma das grandes dificuldades da introdução de novos processos ou ferramentas numa organização é a sua disseminação e adoção por todos os colaboradores.

Muitos dos projetos organizacionais que visam a introdução de processos ou ferramentas terminam na altura do seu lançamento e não preveem todas as atividades de comunicação, formação, suporte, etc., necessárias. Estas atividades são de extrema importância já que vão ao encontro das principais necessidades / receios dos colaboradores nestas alturas: o desconhecimento do que fazer e de como fazer; o receio de não ser capaz; a incerteza sobre as (verdadeiras) razões para a mudança. Ignorar estes receios e necessidades é como ditar a sentença de morte para as mudanças que se procuraram introduzir com o projeto.”

(p.36) “Benefícios da gestão do conhecimento:

Os 5 principais benefícios apontados são, por ordem decrescente:

- Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente;
- Otimização dos processos;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Aumento da satisfação dos colaboradores;

- Redução de custos”

(p.38) “A maior dificuldade enfrentada pelas organizações na concretização da estratégia ou na realização das atividades de gestão de conhecimento é a pouca experiência e conhecimento na área da gestão de conhecimento.”

(p.39)” Uma outra dificuldade sentida por muitas das organizações é a falta de recursos:

- Humanos (falta de pessoas para liderar a atividade a nível estratégico – 46,59%)
- Financeiros (recursos financeiros reduzidos – 44,89%)
- Tempo (9 pessoas referiram este facto como “outra” dificuldade).”

(p.43) “As organizações com mais de 250 colaboradores são as que mais adotam uma abordagem estratégica à gestão de conhecimento.”

(p.48) “Este estudo permitiu verificar que ainda existem poucas organizações a apostar na gestão de conhecimento de forma estratégica.”

Estudo: “Gestão do Conhecimento em Portugal”, de Ana Neves, 2011

Enquadramento

(p.2) “Depois da primeira edição deste estudo realizada em 2010 o objetivo em 2011 foi perceber novamente a realidade das organizações face a esta disciplina da gestão, perceber tendências nesta matéria e explorar pontos adicionais.”

(p.3) “Considerando apenas organizações com presença em Portugal, os objetivos do estudo foram:

- Caracterizar as organizações que estão a apostar na gestão de conhecimento, e as que não estão a apostar nesta área;
- Identificar o tipo de atividades e ferramentas por que as organizações estão a optar;
- Entender o tipo de abordagem das organizações à gestão de conhecimento;
- Perceber as tendências de evolução da gestão de conhecimento nas organizações;
- Divulgar a gestão de conhecimento, sensibilizando as organizações para as características que esta disciplina pode tomar;
- Através da divulgação dos resultados, legitimar a aposta das organizações na gestão de conhecimento.

Resultados

(p.2) “Pouco mais de 1 em cada 10 organizações têm orçamento de gestão de conhecimento.

Curiosamente, comparativamente ao ano anterior, o orçamento aumentou ou manteve-se na vasta maioria dessas organizações.

As intranets ou portais corporativos continuam a ser a ferramenta mais utilizada. As reuniões de reflexão sobre projetos concluídos e as reuniões de partilha de conhecimento permanecem como as atividades mais comuns.

Os processos de utilização e acesso ao conhecimento e à informação são os considerados de melhor qualidade pelas organizações. A inteligência competitiva o processo menos presente.

A maior dificuldade enfrentada pelas organizações na concretização da estratégia ou na realização das atividades de gestão de conhecimento é a falta de tempo dos colaboradores.

O maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente mantém-se como o benefício mais procurado pelas organizações.”

(p.7) “Os setores de atividade com maior representatividade são: Administração Pública (46), Indústria de Software e Hardware (40), Serviços de Consultadoria (34), Serviços – Outros (34) e Ensino (31). Relativamente a 2010, é de notar uma significativa redução de organizações representativas da Indústria Transformadora (apenas 9 este ano, menos 18 que em 2010).”

(p.8) “Tal como no ano passado, as organizações dividiram-se com razoável uniformidade pelas opções de resposta. Assim, e tirando o caso específico das organizações com apenas 1 colaborador (9), o número de organizações por grupo oscilou entre as 44 (organizações com mais de 250 e menos de 1001 colaboradores) e as 70 (organizações com entre 50 e 251 colaboradores).”

(p.10) “4 em cada 5 organizações (79,58%) utilizam a expressão gestão de conhecimento”.

(p.11) “É de notar a predominância da expressão gestão de informação como alternativa a gestão de conhecimento”.

(p.12) “Que a gestão de informação é uma das expressões mais frequentemente associada a práticas de gestão de conhecimento, não é algo que me surpreenda. Sinto que há algum receio de usar a expressão “gestão de conhecimento”. Tal prende-se com o facto de que “conhecimento” parece algo demasiado abstrato para que as organizações se sintam capazes de o gerir. Prende-se também com o facto de que algumas pessoas advogam que a expressão está incorreta pois, na verdade, não se pode gerir o conhecimento (mas sim os processos a ele associados).”

(p.13) “Quase 1 em cada 5 organizações (17,72%) têm *sponsor* de gestão de conhecimento na Direção e responsável pela gestão de conhecimento.”

(p.14) “Mais de 1 em cada 10 organizações (12,73%) têm uma área de gestão de conhecimento.”

(p.14) “Quando comparados com os do ano passado, os resultados revelam um aumento da percentagem de unidades de gestão de conhecimento mas também um aumento significativo da atribuição da gestão de conhecimento às áreas de inovação e qualidade e à Direção. Por outro lado, há uma redução acentuada desta função nas áreas de informática e de recursos humanos.”

(p.19) “1 em cada 3 organizações têm uma estratégia global que refere a gestão de conhecimento. 1 em cada 4 organizações tem estratégia de gestão de conhecimento.”

(p.20) “7 em cada 10 organizações (66,93%) não têm orçamento para gestão de conhecimento.”

(p.21) “3 em cada 5 organizações mantiveram em 2011 o orçamento disponível para gestão de conhecimento.”

(p.24) “A *intranet* ou portal corporativo são a ferramenta mais utilizada.

(p.24) “Reuniões de reflexão sobre atividades ou projetos concluídos e de partilha de conhecimento são as atividades mais comuns.”

(p.26) “A inteligência competitiva, a validação do conhecimento e informação e a pesquisa e investigação são os processos mais negligenciados pelas organizações. O acesso, a formação e a utilização do conhecimento e informação existentes aparentam ser os processos mais bem executados.”

(p.28) “Os três benefícios mais cobiçados mantêm-se em relação ao ano passado e pela mesma ordem: maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente (70,80%), otimização de processos (66,37%) e aumento da satisfação de clientes (55,31%).”

(p.28) “1 em cada 2 organizações indicam a falta de tempo dos colaboradores como um dos maiores obstáculos à gestão de conhecimento. A falta de apoio da Direção é o obstáculo menos apontado.”

(p.28) “uma estratégia de gestão de conhecimento deve ser desenhada com a disponibilidade, hábitos e características dos colaboradores em mente. Assim, a implementação da estratégia não deve requerer disponibilidade adicional dos

colaboradores e, em caso de tal ter de acontecer, os benefícios pessoais diretos têm de ser suficientemente claros para que a falta de tempo não surja como razão para a falta de participação.”

Helena Lima, Ivo Conceição, Roni Vinhas, Dominique Schmid (2004) – Proposta para um modelo de gestão do conhecimento em empresas de engenharia, subsector edificações.

Enquadramento

O objetivo geral deste estudo consistia em propor um modelo para implantação da Gestão do Conhecimento, voltado para empresas de engenharia, com foco na preservação da memória organizacional

Como objetivos específicos pretendem determinar os conhecimentos que são estratégicos e propor uma metodologia de captura, armazenamento e disseminação do conhecimento; assim como sugerir ferramentas de apoio à implementação do modelo

Os autores são de opinião que a implantação da Gestão do Conhecimento contribuirá para o aproveitamento das melhores práticas desenvolvidas na empresa, evitando a repetição de erros e contribuindo para a adoção de soluções geradoras de ganhos de produtividade e qualidade, além de proporcionar o aperfeiçoamento dos profissionais.

Resultados

(p.1) “Observa-se, porém que por falta de uma gestão adequada, muito do que se produz de conhecimento no âmbito das organizações está disperso na cabeça das pessoas, em papel ou em meio eletrônico e espalhado pelos diversos setores da empresa. É comum a inexistência ou mesmo uma grande dificuldade para acessar as informações e os indicadores produzidos pela própria organização. Não existe muita clareza sobre quais as informações e como estas precisam ser preservadas e divulgadas. A transmissão do conhecimento quase sempre se processa de maneira informal e espontânea.”

(pp. 8-9) “As sete dimensões da gestão do conhecimento (adaptado de Terra, 2002):

A partir deste modelo proposto por Terra é possível identificar as características das empresas que praticam a Gestão do Conhecimento observando a maneira como conduzem algumas práticas gerenciais:

- Visão e Estratégia - alta gerência: existe o compromisso da alta gerência com a definição dos campos de conhecimento a serem melhoradas na empresa. Todos os

níveis organizacionais sabem qual a estratégia da empresa e porque fazem gestão do conhecimento;

- **Cultura Organizacional:** a cultura organizacional está voltada para a inovação, o compartilhamento de informações é valorizado assim como o aprendizado contínuo. Há muito aprendizado e conhecimento nos processos da empresa;
- **Estruturas Organizacionais:** as competências individuais são mais valorizadas que os cargos. A empresa utiliza preferencialmente em seu trabalho equipes multidisciplinares;
- **Políticas de Recursos Humanos:** os processos de seleção são mais rigorosos, o investimento em treinamento é alto, existe a preocupação de atrair e manter novos talentos. A política de recursos humanos estimula a aquisição de conhecimentos externos e internos;
- **Sistemas de informação:** os recursos no campo da Tecnologia da Informação propiciam melhores formas de administrar o conhecimento. O foco é o compartilhamento e não o controle das informações;
- **Mensuração de Resultados:** os resultados são avaliados sob várias perspectivas (financeira, operacional e estratégica) e amplamente divulgadas entre os funcionários;
- **Aprendizado com o Ambiente Externo:** as empresas aprendem constantemente com seus clientes e com outras empresas, buscam fontes alternativas de conhecimento, como as universidades e os institutos de pesquisa.”

(p.9) “Princípios para Implantação da Gestão do Conhecimento: Um modelo para implantação da Gestão do Conhecimento deve abranger aspectos relativos aos indivíduos, a organização e ao ambiente externo. Existe entre os autores estudados uma grande concordância quanto ao caráter não exclusivista da Gestão do Conhecimento, pois esta coexiste com todos os processos e estratégias das empresas. A infraestrutura de suporte e principalmente o comprometimento da alta gerência são fatores determinantes para o êxito de um modelo de Gestão do Conhecimento”

(p.10) “Teixeira Filho (2000), apresenta os seguintes princípios a serem observados para a implantação da Gestão do Conhecimento nas empresas, destacando que muitos

destes princípios são semelhantes aos estabelecidos para a implantação dos programas de qualidade. Este também é o nosso entendimento, principalmente no tocante ao comprometimento da alta gerência e a participação dos indivíduos no processo, nas empresas de engenharia a padronização dos padrões e procedimentos propostos na gestão pela qualidade pode ser considerada uma das ações mais eficientes para a criação do conhecimento nestas empresas:

- **Comprometimento da Alta Direção da Empresa:** A alta direção da empresa deve estar comprometida com a implantação do processo de Gestão do Conhecimento, participando ativamente das decisões de projeto;
- **Balanceamento da Estratégia Pessoas versus Tecnologia:** A estratégia de implantação deve buscar o equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas (tácito e explícito) e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações;
- **Balanceamento do Processo Pesquisa versus Análise:** No estabelecimento do processo de gestão do conhecimento, deve-se dar igual ênfase à pesquisa/coleta de informações e à sua análise/contextualização. Um desbalanceamento em um ou outro ponto, em detrimento dos demais, irá comprometer os resultados finais do processo;
- **Formação de Redes de Cooperação, Fóruns, Grupos de Apoio e Comitês:** Tanto para a orientação estratégica, quanto para coleta e análise de informações é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento significativo dos temas e das áreas para as quais o processo de Gestão do Conhecimento estará direcionado. É através dessa rede que se irá agregar "inteligência" ao processo. Essa rede pode ser interna e/ou externa à empresa, envolvendo as diferentes equipes, bem como parceiros, clientes e fornecedores;
- **Tecnologia de Suporte ao Processo:** Dado o volume de informações e a multiplicidade das fontes, é fundamental a identificação e uso adequados de tecnologia em suporte ao processo de gestão do conhecimento. Falta de recursos e ferramentas, bem como sua aplicação inadequada, podem comprometer e até inviabilizar o resultado final do projeto.

- **Estrutura Organizacional Adequada:** A equipe responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento na empresa deve estar adequadamente estruturada e posicionada na organização. Uma estrutura e/ou posicionamento inadequados podem dificultar o acesso aos recursos e fontes de informação, comprometendo o resultado final do processo;
- **Orientação Estratégica:** A orientação estratégica sobre os temas de interesse para o processo de Gestão do Conhecimento é fundamental para resultados úteis, factíveis e atualizados. Uma falta de orientação e/ou uma definição inadequada de temas podem comprometer a qualidade e utilidade dos resultados finais;
- **Qualidade das Fontes de Informação:** A escolha adequada de fontes de informação e seu acompanhamento sistemático é crucial para a qualidade e confiabilidade dos resultados do processo de Gestão do Conhecimento;
- **Indicadores de Performance:** O processo deverá ser gerido e monitorado por indicadores de desempenho que reflitam a sua eficiência e eficácia. A definição desses indicadores deverá ser uma orientação estratégica para o processo e sua medição deverá ser reportada periodicamente, dentro de um contexto de avaliação, para a direção da empresa;
- **Conexão com a Comunidade de Usuários:** A equipe de Gestão do Conhecimento deverá estar em permanente contato com a comunidade de clientes e usuários do processo, monitorando suas expectativas e satisfação com os resultados. Esse contato será o *feedback* fundamental para monitoração e melhoria no processo global;
- **Perfil Profissional da Equipe:** A formação de equipe com perfil profissional adequado - seja por treinamento, contratação ou terceirização – é crucial para a implantação bem sucedida do processo de Gestão do Conhecimento na empresa;
- **Segurança de Informações:** A questão de segurança de informações, quanto a perdas e violações intencionais ou não, é fundamental para o funcionamento adequado do processo de Gestão do Conhecimento e deverá ser objeto de políticas e procedimentos específicos;

- Aspectos Legais e Éticos: Naturalmente, o processo de Gestão do Conhecimento deverá seguir diretrizes de caráter ético quanto à coleta e divulgação de informações, devendo seus procedimentos estarem amplamente amparados pela empresa nos seus aspectos jurídicos, de acordo com a legislação em vigor e as normas aplicáveis.

(p.12) “Processo de Negócio - Nas empresas o conhecimento está disperso entre muitos indivíduos e em documentos espalhados em diferentes locais. Identificar os temas estratégicos ligados ao negócio e ao mercado da empresa, as fontes de informação com seus responsáveis são as etapas prioritárias para se definir um modelo de Gestão do Conhecimento.”

(p.12) “A Engenharia de Processo de Negócios (EPN) é uma técnica utilizada para entender ou mapear como uma parte de uma organização, uma organização ou até um conjunto de organizações opera, como são realizados os processos, como a informação flui através desses processos, suas interfaces, quais os recursos utilizados, quem realiza as diversas atividades, etc, permitindo entender as cadeias de valor existentes, Cameira (2000).”

(p.14) “Terra (2000) defende que as organizações que conhecem bem os seus processos já deram um primeiro passo importante rumo à identificação das bases de conhecimentos estratégicos. Mapear os processos da empresa, registrando o conhecimento sobre a forma como esses processos são realizados, mantendo essas informações atualizadas e tornando-as disponíveis para todos na organização, é uma atividade fundamental para a Gestão do Conhecimento.”

(p.15) “ O Papel da Tecnologia da Informação - Dentro do contexto da Gestão do Conhecimento a Tecnologia da Informação tem a função de facilitar o processo de conversão do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi, permitindo que o conhecimento tácito seja sistematizado e transformado em explícito, sendo então disponibilizado para que venha a ser utilizado completando então outra etapa do ciclo de conversão.”

(p.15) “ Para Carvalho e Ferreira (2000), o papel principal da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento consiste em ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. As ferramentas de Gestão do

Conhecimento pretendem auxiliar no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando este conhecimento em uma base compartilhada por toda organização.”

Os autores através das entrevistas realizadas concluíram que (p.25) “ existe nas empresas a preocupação com a coleta das informações e a preservação da memória organizacional, faltando, porém, uma sistematização da forma como deve ser tratado o conhecimento nestas empresas.”

Paulo Jorge Alves Pina (2010) - Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Sistemas de Informação Estudo de Caso.

Enquadramento

O Estudo de Caso foi realizado numa Organização onde a atividade se baseia na prestação de serviços na área de Sistemas e Tecnologias de Informação. A Organização é composta por diferentes Unidades de Negócio que fornecem serviços que vão desde a gestão aplicacional, operação de sistemas, gestão de qualidade, consultoria em *software* e implementação de sistemas de negócio.

(p.2)” A Gestão do Conhecimento Organizacional, quando existe, é um processo complexo não só porque lida com a cultura organizacional, mas acima de tudo porque depende da articulação de pessoas, processos e tecnologia (Carrion and Leal, 2004).”

Resultados

(p.3) “ A organização em estudo depara-se com uma reduzida apetência para o aproveitamento do conhecimento aí existente, quer seja do conhecimento explícito quer seja do conhecimento tácito dos colaboradores. Não existe uma predisposição por parte dos diferentes colaboradores e da organização na criação e partilha do conhecimento, não existindo processos ou normas que suportem esta abordagem.

A falta de partilha, de retenção, de estruturação do conhecimento, do mapeamento entre os diferentes tipos de conhecimentos, são carências aí existentes.

A existência de poucos meios e formas de retenção do conhecimento da falta de processos ou mesmo da metodologia de partilha de conhecimento, é algo com que a organização se depara no decorrer das suas atividades diárias. Na organização não é considerada a conjugação de pessoas, processos e tecnologia na Gestão do Conhecimento Organizacional como forma de criação de benefícios para o negócio. A organização não aproveita o conhecimento aí existente para obter mais valia para o negócio.

A Gestão do Conhecimento numa organização pode existir de uma forma planeada e estruturada, ou existir de forma não estruturada. Pretende-se então avaliar como a Gestão do Conhecimento Organizacional pode criar valor para o negócio da organização.”

Neste estudo foram colocadas questões que orientaram todo o trabalho, designadamente:

(p.4) “ Que tipo de impacto pode a Gestão do Conhecimento Organizacional ter na concretização dos objetivos de negócio? - Esta questão surge no âmbito do objetivo de avaliar como a Gestão do Conhecimento Organizacional pode contribuir para alcançar os objetivos de negócio na Organização.

O conhecimento é um recurso intangível embebido nas organizações, é considerado como a fonte principal para a criação de capacidades organizacionais, e é a base para alcançar Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações uma vantagem competitiva (Grant, 1996). Esta vantagem competitiva passa pela criação, melhoramento de produtos ou serviços, através do processo de Gestão de Conhecimento Organizacional.”

(p.5) “ Quais os fatores críticos de sucesso no uso da Gestão do Conhecimento Organizacional como forma de alcançar vantagem competitiva?

Diversos fatores deverão ser tidos em conta, desde as mudanças organizacionais, passando pelo assumir de responsabilidades por parte dos *stakeholders*, a necessidade de existência de múltiplos canais de transferência de conhecimento e de uma infraestrutura flexível de conhecimento (Chen, 2006). A assunção das responsabilidades por parte da direção de topo da organização é um dos fatores críticos de sucesso. Esta questão está associada ao objetivo onde é feita a identificação das mudanças a ser implementadas na organização e os responsáveis das mesmas para que os benefícios sejam alcançados.”

(p.33) “Nas organizações existem diferentes áreas de conhecimento, Carrion and Leal (2004) enumeram algumas: a formação; o ambiente de Inovação; a rede de Contactos; a Gestão de Projetos; *Expertises*.

Na metodologia de Gestão de Projetos, esta atividade cujo objetivo é de obter informação de projetos passados e colocá-los em uso nos futuros projetos é denominado

de “*Lições Aprendidas*”. Esta atividade é realizada conjuntamente com os processos de encerramento do projeto, processo este que visa identificar os sucessos e insucessos do projeto e onde devem ser incluídas as recomendações para melhorar o desempenho nos futuros projetos PMI (2004).”

“Pharhi (2009) apresenta o conceito de “*Lições Aprendidas*” e define-as como o conhecimento adquirido durante a execução do projeto. O processo de aprendizagem deve-se preocupar com os aspetos positivos e negativos do projeto;

Nem todos os projetos têm um produto final para entregar ao cliente. Contudo, têm também os denominados produtos internos nos quais se incluem a documentação, processos de otimização e dados históricos;

A atividade das “*Lições Aprendidas*” é uma parte essencial da entrega da equipa de projeto quando este é finalizado; Mesmos os projetos que terminam antes do fim, não são exceções na atividade das “*Lições Aprendidas*”. São nestes projetos que esta atividade é ainda mais importante, do que nas situações normais;

A responsabilidade do processo de “*Lições Aprendidas*” é do gestor de projeto.

Porém, o compromisso da gestão de topo da organização é um fator crítico de sucesso e predominante para assegurar que esta atividade terá resultados efetivos.”

(p.34) “Em Jennex and Olfman (2004, 1) refere-se que existem três razões para medir o sucesso da Gestão do Conhecimento: “*fornecer uma base de avaliação à organização; estimular a gestão em focar-se no que é importante; justificar os investimentos nas atividades de Gestão do Conhecimento*”. Se na organização existir um entendimento dos diversos factores que influenciam a Gestão do Conhecimento, então o esforço de gestão será menor.”

(p.35)”Goh (2002) considera que os fatores chave para que uma organização tenha um desenvolvimento adequado na transferência de conhecimento são:

- Cultura Organizacional - Começa-se a ter consciência de que os colaboradores e a cultura organizacional são factores que determinam o sucesso, ou o fracasso das iniciativas de Gestão do Conhecimento (Rubenstein-Montano et al., 2001). De uma forma genérica as características culturais que facilitam a Gestão de Conhecimento são: a partilha de conhecimento instituída como norma, e que os colaboradores da

organização sintam que existe uma identidade colectiva e tenham confiança e respeito mútuos. É descrito em (William, 2007) que a Cultura Organizacional pode influenciar os comportamentos dos indivíduos, das equipas, das unidades organizacionais e de toda a organização, e é importante determinar qual o conhecimento que é apropriado partilhar, com quem e quando.

- Liderança - Os líderes de uma organização têm um papel importante na criação das condições necessárias para facilitar a transferência do conhecimento. Têm que transmitir aos colaboradores que o conhecimento pode ajudar a melhorar a organização. Deverá existir transferência de conhecimento entre qualquer nível da estrutura organizacional, e não exclusivamente no nível superior da hierarquia. É necessário existir um grau de confiança entre todos os níveis da organização, uma forte cultura de cooperação (Goh, 2002, 28).”
- (p.36)”Resolução de Problemas/Mudança de Comportamentos -Todos os colaboradores devem adotar uma atitude contínua de melhoramento e aprendizagem. Devem focalizar-se num valor importante para a organização, como por exemplo, o apoio ao cliente ou a qualidade do produto.
- Existência de uma Estrutura de Apoio - A estrutura pode ser do tipo tecnológico como meio de facilitar a comunicação horizontal e de partilha por parte dos colaboradores no acesso ao Conhecimento (Goh, 2002, 28).
- A Formação como meio de ajuda na resolução de problemas, como por exemplo, a interacção entre grupos de trabalho;
- Desenvolvimento de Competências através da retenção e absorção do conhecimento.
- Sistema de recompensa o qual não deve ser somente financeiro mas também baseado como recompensa da partilha, de cooperação de trabalho de equipa. As recompensas financeiras proporcionam a existência de competição e menos partilha de conhecimento (Goh, 2002, 28).”

(p.36)”No estudo efetuado por Brent (Brent and Vittal, 2006) relativamente à Gestão do Conhecimento na perspectiva dos colaboradores, os resultados indicam que a

maioria dos colaboradores não se sentem compensados/recompensados, nem lhes é demonstrado apreço pelo contributo que dão à partilha de conhecimento.”

“Neste estudo, é referido que a falta de partilha de conhecimento por parte dos colaboradores numa organização, demonstra que existem certos factores na transferência de conhecimento que deverão ser tidos em conta. Um factor importante é a motivação dos colaboradores. Assim, as organizações que considerem o conhecimento como uma mais valia, deverão ponderar meios de recompensa e de encorajamento aos colaboradores para ajudarem nessa mesma partilha. Esta postura por parte da organização ajudará a capturar o conhecimento tácito (Brent and Vittal, 2006, 8).”

(p.38)” De acordo com Hamel’s (citado em (Carrion and Leal, 2004) a Gestão de Conhecimento pode criar valor na organização através de:

- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Aplicação do conhecimento a novos e velhos produtos;
- Criação do valor através da globalização de conhecimento específico;
- Conversão do conhecimento em conhecimento estratégico.”

(p.39) “ Em Hislop (2009) é apresentada a abordagem dos benefícios da Gestão do Conhecimento para os colaboradores de uma organização, nomeadamente na partilha do conhecimento.

Esses benefícios passam pelo processo intrínseco de partilha, no desempenho ao nível dos grupos/organização, pelo processo de recompensa material (financeiro ou não-financeiro) e pelo *status* na organização, isto é, pelo reconhecimento da organização como um *expertise*.”

(p.47) “Como conclusão da análise documental, verificou-se a importância que começa a ser dada à Gestão do Conhecimento, quer através de documentos estratégicos como acima de tudo da envolvência da Gestão de Topo. Existem Unidades de Negócio que por iniciativa própria, iniciaram de uma forma espontânea atividades ligadas à Gestão do Conhecimento nomeadamente, através da criação de manuais os quais permitem uma melhor integração dos novos colaboradores.

No estado da arte da Gestão do Conhecimento é referida a importância que as organizações estão a dar à capitalização do conhecimento através de novos processos, da gestão de competências, das novas tecnologias e de um maior conhecimento sobre os clientes.

Na análise efetuada à documentação pode-se concluir que, a Organização em estudo insere-se nestas organizações pela importância que é dada à Gestão do Conhecimento nomeadamente em documentos estratégicos e pelo empenhamento da Gestão de Topo.”

(p.48) ”O que existe de reaproveitamento do conhecimento é o conhecimento relacionado com o cliente. É a este conhecimento que é dada uma maior importância para os dois níveis de topo da Organização. Apesar de existirem nas unidades de negócio algumas atividades que podem ser consideradas atividades de Gestão de Conhecimento, como é o caso das lições aprendidas, não está instituída a realização das mesmas no final de cada projeto.

Existe a perceção que deverão existir incentivos para que os colaboradores criem e partilhem o seu conhecimento. Deverá ser um fator a ter em consideração na avaliação de desempenho. Atualmente não existem estes incentivos de uma forma direta, no entanto existe a sensibilidade que a Gestão de Conhecimento está presente em algumas atividades que estão sujeitas à avaliação de desempenho.”

Para que a Gestão de Conhecimento esteja presente nas atividades diárias dos colaboradores é necessário que sejam criadas condições. Criação de plataformas tecnológicas, instituir metodologias, criar processos e mudanças na cultura organizacional através da aplicação, valorização e promoção do conhecimento. É consensual em todos os elementos entrevistados que o conhecimento deverá ser armazenado, quer através de documentação quer através de meios tecnológicos (portal do colaborador, fórum, *blogs*, *Wikis* e gestão documental) e deverá ser partilhado através da plataforma tecnológica como meio de acesso fácil e simples. Estes são alguns dos fatores críticos de sucesso identificados no levantamento do estado da arte da Gestão do Conhecimento.”

(p.49) ” A importância da Gestão do Conhecimento passa por entre outros fatores, pela criação das Lições Aprendidas no final de projeto, as quais atualmente são

realizadas de forma muito superficial e sem um processo associado. Nas Lições Aprendidas deve constar o que de bom e o que de mau se fez na realização do projeto. Para a Gestão de Topo, deve constar a relação com o cliente, a gestão financeira e a gestão de expectativas. Por outro lado a Gestão Intermédia dá uma maior importância às questões mais práticas, nomeadamente à arquitetura tecnológica do cliente, os erros cometidos pelo cliente, as práticas que foram utilizadas, as soluções encontradas para resolver determinados erros ou a duração das tarefas do projeto. É consensual que as Lições Aprendidas podem fornecer conhecimento que pode ser estratégico através de uma maior eficácia e eficiência na realização do projeto, de uma maior inovação, de maior fiabilidade, ajudando a criar alertas para o planeamento e estimativas de duração das atividades.

Além das Lições Aprendidas, um outro tipo de conhecimento que pode ser um fator crítico, é o conhecimento sobre os elementos da equipa de projeto, como estes lidam em determinadas situações, ter o verdadeiro conhecimento das competências do colaborador.”

(p.50) ” O conhecimento do âmbito do projeto é também um fator crítico. Se este não estiver bem definido o projeto pode sofrer um desvio no seu objetivo, levando a atrasos, a uma pior qualidade, a uma menor rentabilidade e a possibilidade de criar uma má imagem perante o cliente. Este conhecimento tem que estar presente durante a execução do projeto, para que os elementos da equipa saibam perfeitamente quais as suas atividades, de forma a que não exista um desvio no âmbito do projeto. O conhecimento do planeamento, do estado, do esforço a empenhar na realização das atividades, o conhecimento dos elementos da equipa de projeto e como estes podem ser motivados ajudam na realização do projeto.

Durante o projeto é fundamental ter o conhecimento do estado do projeto, da evolução, da gestão de riscos e da própria gestão do cliente e das suas expectativas. Foi consensual nos entrevistados que é importante partilhar conhecimento como meio de motivação e de criação do espírito de equipa.”

ANEXO 2 – Guião das entrevistas

Guião das entrevistas

I - Organização

1. A organização é
 1. Pública
 2. Privada
 3. Sem fins lucrativos
2. Qual o sector de atividade da organização?
3. Qual o número de trabalhadores
 1. Inferior a 10
 2. 11-25
 3. 26-50
 4. 51- 100
 5. 101- 250
 6. Mais de 250
4. Qual a sua função na organização?

II - Gestão do Conhecimento na Organização

II.1 - Responsabilidade

1. Existe um responsável pela Gestão do Conhecimento na organização?
 1. Sim
 2. Não
2. Se sim,
 1. Qual o título -
 2. Qual função dessa pessoa
 3. Área de trabalho
3. Dimensão da equipa de gestão do conhecimento
4. Qual a importância que dá à existência de unidades de gestão de conhecimento na organização. (Sem relevância Relevante, fundamental, imprescindível)
5. Que tipo de tarefas lhe devem estar acometidas:

II.2 - Implementação

1. Que tipo de atividades podem ser desenvolvidas para incorporar na organização as melhores práticas e promover a manutenção da memória organizacional
2. Que práticas de gestão a liderança deve promover que sejam fatores facilitadores do processo de implementação da gestão do conhecimento,

II. 3- Tecnologia

1. A sua organização dispõe de alguma ferramenta de apoio à gestão do conhecimento? Intranet ou portal corporativo? Identifique qual ou quais,
2. Qual o papel da tecnologia para a gestão do conhecimento
 1. Pouco relevante, Facilitador, imprescindível,

II. 4 – Estratégia de Comunicação

1. Como é que uma organização pode promover a importância do conhecimento,
2. Qual a estratégia de comunicação utilizada na organização que representa para informar dos objetivos e benefícios da gestão do conhecimento. Que pontos foram focados nesse âmbito,

II. 5- Envolvimento e participação dos trabalhadores

1. Como motivar os trabalhadores a participar na gestão do conhecimento organizacional,
2. Considera oportuno e adequado promover meios de recompensa e de encorajamento que levem os trabalhadores a partilhar conhecimento em prol da organização,

II.6 – Monitorização e avaliação

1. Que monitorização ao sistema é que a organização efetua;
2. Que indicadores de desempenho considera essenciais para demonstrar a eficiência e eficácia da gestão do conhecimento;
3. Como e com que periodicidade os resultados da avaliação devem ser comunicados;

ANEXO 3 – Quadro de entrevistas

A Gestão do Conhecimento na Administração Local

	Entidade 1	Entidade 2
Organização	Publica	Privada
Setor de atividade	Prestação de serviços	Desenvolvimento de software e outsourcing de consultoria em IT
Número de trabalhadores	Mais de 250	26-50
Função na organização	Diretora de Recursos Humanos	Diretor de desenvolvimento
Existência de Responsável pela Gestão do Conhecimento na Organização	Sim, mas não com esse nome	Não
Título	Diretor	
Função	Direção	
Área de trabalho	Organização e qualidade	
Dimensão da equipa de gestão do conhecimento	15, também com outras tarefas	
Importância da existência de unidades de gestão de conhecimento na organização	Relevante	Relevante

<p>Tipo de tarefas a desenvolver pelas unidades de gestão do conhecimento</p>	<p>As unidades de gestão do conhecimento e o seu responsável devem ser capazes de criar um ambiente organizacional colaborativo, onde se inserem os processos da empresa ou da organização, que são críticos, sendo que é fundamental que esse ambiente facilite a criação e a troca da informação e do conhecimento. É muito importante que esta equipa consiga transformar o sistema de informação da empresa e do amontoado de dados não estruturados em conhecimento útil à gestão e à organização no seu todo. Deverão contribuir fortemente para uma recolha e disponibilização estruturada da informação</p>	<p>Deverá existir uma estrutura departamental adequada em dimensão e conhecimentos. O posicionamento desta estrutura deverá estar muito próxima da administração, ou da gestão de topo. Deverão estimular o trabalho em equipas multidisciplinares autónomas e com grande apetência para a partilha. Estes grupos ou equipas deverão ter uma forte orientação estratégica. Deverão também estabelecer objetivos e diretrizes muito precisas, propondo uma atualização contínua, o armazenamento e a disseminação do conhecimento. Assim como definir o suporte tecnológico adequado às diferentes necessidades.</p>
-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Atividades a desenvolvidas e a desenvolver para incorporar na organização as melhores práticas e promover a manutenção da memória organizacional.</p>	<p>Lições aprendidas. Criamos espaços estruturados onde fica registado todo o processo de implementação de um projeto. Relatam-se as experiencias, as diferentes fases de desenvolvimento, a informação técnica, o cronograma, atas de reuniões, e sobretudo registam-se observações e notas sobre o que não correu bem, as derrapagens temporais e financeiras (quando ocorrem). Também incorporamos no nosso portal a descrição dos processos críticos, os modelos associados e toda a informação necessária para prestar um determinado serviço. Para nós também é fundamental a informação facilmente acessível referente aos nossos parceiros estratégicos (que normalmente são outras empresas do grupo).</p>	<p>Os mapeamentos são extremamente interessantes: mapeamento dos processos-chave, mapeamento de áreas de competências identificação das áreas onde se encontra o conhecimento destinado a determinado objetivo. Também considero interessante que as organizações de tempos a tempos procedam a avaliações do clima organizacional e a auditorias do conhecimento, onde se pode incluir a elaboração de mapas conhecimento onde se identifica o workflow de atividades, os fluxos e os intervenientes humanos e tecnológicos.</p> <p>Existe uma área de blog individual onde cada colaborador coloca as suas competências e as suas áreas de interesse, os projetos em que tem trabalhado. Alguma bibliografia que utilizou. O conhecimento não está propriamente explícito mas sabe-se quem o tem.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Práticas de gestão que a liderança deve promover e que sejam fatores facilitadores do processo de implementação da Gestão do conhecimento</p>	<p>A liderança deve ser responsável por todo o processo de implementação da gestão do conhecimento. Deve ter um envolvimento como tem de ter nos Sistemas de Gestão da Qualidade. Tem de criar as condições necessárias para facilitar a disseminação do conhecimento. Têm que transmitir aos colaboradores que o conhecimento pode ajudar a melhorar a organização. Devem ser os responsáveis por fomentar um bom ambiente organizacional com uma forte cultura de cooperação. É também da responsabilidade da administração nomear a equipa responsável pela GC, dar-lhe um orçamento adequado e definir a estratégia de implementação. Assim como têm um papel importante na criação das condições necessárias para facilitar a transferência do conhecimento entre os diferentes departamentos (e naturalmente pessoas).</p>	<p>Têm a obrigação de passar a mensagem de que o conhecimento deverá ser transversal a toda a empresa e em todos os níveis da estrutura. Deverão identificar as áreas de competência associadas á gestão do conhecimento e que estão alinhadas com a estratégia empresarial, por forma a incorporar numa determinada estrutura departamental, em exclusivo ou não. É a liderança que tem de afetar os recursos financeiros permitir as atividades inerentes à GC e e monitorizar se as práticas estão a responder aos objetivos identificados (penso que esta é a parte mais difícil). Penso ser relevante o papel das estruturas de liderança na institucionalização da gestão do conhecimento, assim como sempre existiu em outras áreas mais tradicionais com a de marketing, comercial, ou até de desenvolvimento de It.</p>
<p>Ferramenta de apoio à gestão do conhecimento</p>	<p>Intranet que até tem estado constantemente em evolução, mas devíamos evoluir para uma plataforma mais leve e mais colaborativa. O que usamos muito são os fóruns de debate e fóruns de ideias</p>	<p>Portal que tem áreas que são geridas pelos colaboradores, e que funcionam como blogs individuais</p>

<p>Papel da tecnologia para a gestão do conhecimento</p>	<p>O papel da tecnologia é muito importante. Não é propriamente imprescindível, mas ajuda muito. Especialmente, quando o volume de informações e a multiplicidade das fontes, são imensos é fundamental a identificação e uso adequados de tecnologia. Uma tecnologia desadequada e de difícil utilização por parte dos colaboradores pode comprometer os resultados projetos.</p>	<p>É imprescindível. Existem áreas de negócio críticas e de informação de clientes que tem de ser facilmente acedida por todos e tem de estar sempre atualizada. Por outro lado o conhecimento do mercado e de novas soluções tecnológicas também é crítico, pelo que temos de ter mecanismos de indexação de informação que nos permitam cruzar informação e incorporar essa informação crítica no nosso dia-a-dia.</p>
<p>Como a organização pode promover a importância do conhecimento.</p>	<p>As organizações têm de comunicar a estratégia de gestão do conhecimento. Só que isto não é muito fácil e não é assim tão direto. Até porque nem sempre todos os administradores têm a mesma percepção da situação e da estratégia de promoção e de desenvolvimento do conhecimento enquanto elemento diferenciador da organização. Os colaboradores devem ser incentivados a colaborar nos diferentes projetos e até em alguns casos deverão ser conhecidas as normas de conclusão de projetos que passam pela conclusão da página das lições aprendidas. A informação deve ser o mais atualizada possível o que também é muito importante</p>	<p>A promoção tem de passar pela comunicação aos colaboradores da importância da gestão do conhecimento e dos benefícios que se podem obter.</p>

<p>Estratégia de comunicação para informar dos objetivos e benefícios da gestão do conhecimento</p>	<p>Não temos propriamente uma estratégia de comunicação definida. Ainda temos muito por fazer nessa área. No entanto na comunicação de início do ano do presidente do conselho de administração é focada a importância da informação atualizada para a tomada de decisões compartilhadas e eficientes. Uma outra situação que também é importante mas poderá ser melhor trabalhada em termos de divulgação e de relação com a GC é a divulgação dos resultados obtidos em cada trimestre.</p>	<p>Pode-se dizer que existe um plano de comunicação, pelo menos a nível dos grandes projetos devidamente estruturado, e que origina a disseminação de exemplos de boas práticas a seguir de forma sistemática. Esta informação está no nosso portal e é carregada pelos responsáveis de projeto no seu blog individual (mas profissional), embora eu entenda que poderia ser melhor aproveitada</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Como motivar os trabalhadores a participar na gestão do conhecimento organizacional,</p>	<p>Não existe uma estratégia de motivação delineada. Temos algumas normas associadas à gestão do projetos e orientações genéricas sobre atualização de dados . Mas poder-se-iam fazer coisas do género de premiar através de brindes ou bónus algumas situações. Por exemplo através de formação para os colaboradores com maior número de contribuições para resolução de problemas devidamente documentados nas lições aprendidas.</p>	<p>Para que a Gestão de Conhecimento esteja presente nas atividades diárias dos colaboradores é necessário que sejam criadas condições., tais como plataformas tecnológicas, definição de metodologias, criar processos e mudanças na cultura organizacional. Quando o colaborador verifica que a administração está a criar condições para facilitar as atividades do colaborador sente-se recompensado e mais disponível para participar ativamente. Uma forma de fomentar a participação consiste em ter um ou vários objetivos comum a toda a empresa, por forma a que todos contribuam. Por exemplo: aumento da satisfação do cliente”. Desta forma, os colaboradores focam-se então na obtenção de informação e conhecimento das necessidades e preferências do cliente, o que por sua vez tem reflexos muito positivos nos produtos e nas soluções de negócio que são concebidas. A nossa empresa apostou em jovens altamente qualificados e motivados, mesmo não pagando acima da média, as remunerações são adequadas e o ambiente de trabalho é agradável pelo que não temos ainda uma taxa de abandono ou de rescisões grande.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Captar” esses profissionais para a atualização de dados e de criação de conhecimento	Não aplicável	Não aplicável
Promover meios de recompensa e de encorajamento	Sim, Não será propriamente uma recompensa significativa em termos monetários, mas um bônus	Não me parece necessário, desde que a administração passe a mensagem de que o trabalho individual e de equipa fica mais facilitado, e tem melhor qualidade e o produto a fornecer ao cliente cumpre e supera expectativas, se a colaboração e o registo de informações e de conhecimento fizer parte do dia-a-dia do colaborador e for parte integrante das atividades.
Monitorização ao sistema	Apenas associado aos objetivos definidos para cada departamento e o dos projetos. Em relação ao próprio sistema de gestão do conhecimento ainda não fazemos nada	Temos indicadores próprios de projeto, mas também contabilizamos, no início do ano passado, o número de colaboradores que tinham blog atualizado. Atualmente temos um objetivo muito concreto de diminuição dos tempos de atendimento do help desk associado à resolução de situações, que estamos a monitorizar e para o qual acreditamos que o conhecimento atualizado e adequado são a chave para o cumprimento desse objetivo.

Indicadores de desempenho	Poderíamos vir a utilizar: N° de atualizações, áreas mais acedidas; n° atas partilhadas e n° de relatórios de projeto partilhados; contributos sobre lições aprendidas;	Também temos alguns indicadores relacionados com a perceção dos fornecedores e dos clientes; com a satisfação dos clientes; investimento em formação, n° de horas de formação;
Comunicação dos resultados da avaliação	Devera estar alinhado com as reuniões de objetivos em que são comunicados os resultados trimestrais	Trimestral e anual, mensal não me parece que faça sentido pois está ligado à gestão de cada departamento e fazemos a análise e divulgação interna.

	Entidade 3	Entidade 4	Entidade 5
Organização	Pública	Privada	Pública
Setor de atividade	Administração pública - local	Banca	Administração Local
Número de trabalhadores	Mais de 250	Mais de 250	Mais de 250
Função na organização	Chefe de Divisão de Informática	IT Compliance - Diretor	Diretor de Sistemas de Informação e Inovação
Existência de Responsável pela Gestão do Conhecimento na Organização	Sim mas não com esse nome	Sim, mas são varias áreas.	Sim
Título	Chefe de divisão	Diretor (vários)	Coordenador
Função	Responsável pela unidade orgânica	Direção	Coordenação da equipa
Área de trabalho	TIC	Gestão de clientes	Inovação

Dimensão da equipa de gestão do conhecimento	25 , também com outras tarefas	Muitos	3
Importância da existência de unidades de gestão de conhecimento na organização	Relevante	Relevante	Fundamental
Tipo de tarefas a desenvolver pelas unidades de gestão do conhecimento	Atendendo a que a gestão do conhecimento nas organizações verdadeiramente preocupadas com o assunto obriga a um forte envolvimento da administração e o facto de existir uma unidade de gestão que assuma este processo é a face visível desse envolvimento da alta administração, especialmente se for acompanhado de orçamento. A esta equipa deverão estar associadas todas as atividades de implementação	Conhecimento profundo do negócio e das estratégias de marketing direcionadas a determinados targets de mercado e consequentemente um conhecimento também profundo dos processos e das pessoas e das competências necessárias. Esta equipa tem de ter uma orientação estratégica sobre os temas de interesse para os processo de negócio. Uma falta de orientação	Desenvolver a estratégia de implementação da gestão do conhecimento. Definir a estrutura de recolha e de carregamento da informação, ainda que de forma macro. Fomentar a colaboração e a disseminação do conhecimento. Estimular o trabalho partilhado Identificar os benefícios da colaboração e da partilha. Criar as condições tecnológicas adequadas. Desenvolver competências nos

	<p>de uma estratégia de implementação da gestão do conhecimento. O que inclui um diagnóstico e uma estruturação focada em tecnologia, pessoas, formação, dados, informação tudo em prol de um determinado objetivo (s) por forma a estimular, criar e organizar e potenciar o conhecimento já existente. O acompanhamento da implementação deverá ser monitorizado por esta equipa que também deverá fazer “reports” à administração. Também são da responsabilidade desta equipa a motivação e a divulgação dos benefícios a toda a organização.</p>	<p>e/ou uma definição inadequada processos e atividades podem comprometer a qualidade e utilidade dos resultados finais, prejudicando claramente os objetivos das campanhas.</p>	<p>diferentes tipos de profissionais. Identificar processos críticos para o cumprimento dos objetivos da organização e das pessoas.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Atividades a desenvolver para incorporar na organização as melhores práticas e promover a manutenção da memória organizacional.</p>	<p>Uma das situações importantes para preservar a memória organizacional é a documentação de atividades e de projetos e disponibilizados por toda a organização. Existem situações simples que normalmente resultam e passam por criação de áreas numa intranet ou portal para que os trabalhadores possam dar sugestões de melhoria, seja na prestação de um serviço ao munícipe ou para a organização interna. Um portal ou uma intranet são uma solução que ajuda bastante na preservação dessa memória organizacional, especialmente se for simples e se os primeiros conteúdos a serem disponibilizados forem transversais à organização. Criar o hábito de cada</p>	<p>Criação de uma área de interesses e competências, cuja adesão é facultativa ou não. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural dos colaboradores, assim como apetências e vontade para a mobilidade. Fica-se assim a saber quais as pessoas detentoras de determinado conhecimento</p>	<p>Sou de opinião que devem ser planeadas atividades que motivem os trabalhadores a participar. Os resultados atingidos com as atividades e os projetos devem ser identificados e ficar registados. Devemos dar a conhecer, a toda a organização, o que cada direção ou equipa está a fazer. As pessoas devem ser estimuladas a debater ideias em fóruns e estimuladas a dar a sua opinião e o seu contributo. As ações de melhoria dos sistemas da qualidade, por exemplo devem ser identificadas, partilhadas e as fases da sua implementação (ou as dificuldades da sua implementação) devem ser conhecidas.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>trabalhador alimentar uma biblioteca técnica com base na documentação das formações e dos seminários, em que cada um participa por forma a ficar disponível para toda a organização.</p>		
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>Práticas de gestão que a liderança deve promover e que sejam fatores facilitadores do processo de implementação da gestão do conhecimento</p>	<p>A alta administração deve valorizar os saberes individuais, assim como as pessoas que o possuem, criando mecanismos e um ambiente organizacional propício à partilha de informação e à criação de novo conhecimento a partir da opinião e da experiência das pessoas. Na mensagem destes líderes aos trabalhadores tem de constar que o conhecimento partilhado por e concorre para práticas de gestão mais adequada, e todos os saberes importam.</p> <p>A cultura de cooperação deve ser estimulada pelos líderes que têm de ser os primeiros a dar o exemplo</p> <p>As práticas de liderança compreendem questões de estratégia</p>		<p>É fundamental que em toda a estrutura de liderança a gestão do conhecimento seja entendida com algo necessário, mas sobretudo muito importante e cujos resultados e benefícios nem sempre são imediatos. A liderança tem a obrigação de motivar todos para a participação e trabalho comum para um mesmo objetivo. Deverão criar uma estrutura responsável pela implementação, manutenção e monitorização e avaliação do sistema. Esta equipa deve ter orçamento próprio e deve-lhe ser dada autonomia. A liderança deve avaliar o desempenho desta equipa e comunicar os resultados e sempre que necessário deve intervir para reposicionar toda a organização para a</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>e a forma como a organização orienta a sua atividade e utiliza os seus ativos sejam eles de que tipo forem. Sendo que a gestão do conhecimento também deve ser considerada um ativo. É da responsabilidade da liderança estabelecer a estrutura de coordenação e proceder às orientações macro para formalizar as atividades de promoção do conhecimento;</p> <p>Alinhar a estratégia global da organização com a estratégia de gestão do conhecimento; construir uma cultura organizacional e criar incentivos para estimular as pessoas a participarem nos processos e atividades de GC; avaliar como o conhecimento é desenvolvido (ou</p>		<p>alinhar com a estratégia definida.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------

	criado) e compartilhado; avaliar como o conhecimento é mantido e protegido.		
--	-----------------------------------------------------------------------------	--	--

<p>Ferramenta de apoio à gestão do conhecimento</p>	<p>Uma Intranet</p>	<p>Temos vários sistemas e portais, uns por área de negócio e outros destinados a clientes, mas temos um portal mãe que serve de entrada para todos os outros internos à organização. Somos uma empresa em que, como vê, estamos a chegar ao final do dia e já não temos nenhum papel nas secretárias. Aqui nunca ficam documentos em cima das mesas.</p>	<p>Sim, temos um portal- desenvolvido em “sharepoint”.</p>
<p>Papel da tecnologia para a gestão do conhecimento</p>	<p>Cada vez mais imprescindível pois é um grande facilitador. A tecnologia contribui fortemente para a criação, o armazenamento, a partilha e a reutilização do conhecimento. Quanto mais intuitiva e amigável for a tecnologia utilizada, como suporte, mais facilmente o conhecimento é</p>	<p>Imprescindível. Para gerirmos a quantidade de informação necessária a este negócio e à escala que temos a tecnologia é claramente imprescindível</p>	<p>É claramente um facilitador, pois a diversidade de conteúdos, de informação, dados, documentos vários, é tão grande que nos estávamos a perder e a afogar em papel. Pelo que a tecnologia, quando bem direcionada, tem-nos ajudado a organizar. Os mecanismos simples de busca de</p>

	<p>registado e depois disseminado. A nossa intranet na verdade é um portal que permite a integração de vários sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. Todos os trabalhadores que utilizam computador, iniciam a sua sessão de trabalho através deste portal que se constitui como verdadeiro ambiente de trabalho em si e um repositório de conhecimento para a organização, funciona também como uma plataforma para “comunidades de prática”, e estruturação de projetos inter e multidisciplinares.</p>		<p>conteúdos são agora uma peça fundamental no nosso dia a dia. No entanto, tivemos de fazer uma estruturação prévia do que pretendíamos, por forma a avaliar as diferentes soluções de mercado e a adequar às nossas necessidades. Penso que nos dias de hoje não é possível fazer gestão do conhecimento sem o suporte tecnológico adequado, sob pena de perdermos muito tempo. E até na administração público tempo é dinheiro, especialmente para o cidadão. A tecnologia usada deverá ser robusta e ser confiável, para que as pesquisas devolvam os resultados rapidamente e de forma a que o utilizador não tenha de navegar em paginas sucessivas</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Como a organização pode promover a importância do conhecimento.</p>	<p>Pode começar por no plano anual de mandato fazer referência à importância da gestão do conhecimento na estratégia da Câmara, referindo-a como de importância estratégica. Ao se conseguir fazer a ligação entre a gestão do conhecimento e um processo de aprendizagem interna estaremos também no bom caminho. As recompensas aos trabalhadores também podem ser importantes, por exemplo na identificação do trabalhador do mês (não tem de ser em termos financeiros)</p>	<p>Tudo o que é comunicação, custa dinheiro. Qualquer mensagem mal direcionada e mal concebida pode custar milhões. Por isso nós temos especialistas nestas áreas.</p>	<p>Através da divulgação da atividade e da importância da equipa responsável pela gestão do conhecimento. Explicando os benefícios para todos e uma boa utilização do conhecimento. Mostrando que com a informação e o conhecimento adequado as decisões são mais céleres e mais eficazes. E que o conhecimento não pode estar apenas na gaveta ou na cabeça das pessoas. Esse conhecimento desatualiza-se e como não interage com outros tipos de conhecimento torna-se desadequado rapidamente. Sendo que é importante que o conhecimento individual seja valorizado. O desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem interna e continuada “ organização que aprende com os seus erros e seus sucessos”, é</p>
------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			um benefício para a gestão do conhecimento.
--	--	--	---------------------------------------------

<p>Estratégia de comunicação para informar dos objetivos e benefícios da gestão do conhecimento</p>	<p>Não temos nenhuma estratégia definida, no entanto existem várias ações planeadas e estruturadas de disseminação e divulgação contínuas dos conhecimentos e informações. Temos por princípio que a disseminação de conhecimentos deve ser atribuída de todos, dentro de suas áreas de especialidade e atuação. A nossa intranet é utilizada como principal fonte de comunicação em toda a Câmara como apoio à transferência do conhecimento e à partilha de informação.</p>	<p>Tudo passa pela direção de comunicação, seja a nível externo mas também interno. Está tudo associado à comunicação de objetivos e análise de resultados. Normalmente as estratégias de comunicação desta empresa não se restringem à chamada comunicação descendente, aquela que vai da administração (via direção de comunicação) para os empregados, mas inclui, também, a comunicação horizontal entre os segmentos do público interno e a comunicação ascendente que estabelece o feedback e instaura uma efetiva comunicação. Muitas vezes as</p>	<p>A estratégia de comunicação passou por tornar o portal como o único local onde está toda a informação que se quer comunicar transversalmente, assim como informação necessária ao desenvolvimento de muitas tarefas. É a porta de entrada para muitas das aplicações e tem documentos, informação e conhecimento que não estão noutra local. Uma das apostas da política de comunicação foi ter-se encontrado um “mecanismo” para fazer a organização experimentar o ganho que terá se utilizarem os benefícios do uso de uma ferramenta colaborativa no debate de assuntos estratégicos da organização e de brainstorming para problemas comuns.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		reuniões de direção tem o propósito de aferir este “feedback”.	
--	--	----------------------------------------------------------------	--

<p>Como motivar os trabalhadores a participar na gestão do conhecimento organizacional,</p>	<p>Por exemplo através da criação de um projeto de incentivo, com pontos a serem atribuídos por cada página editada ou contributos. Esses pontos depois podiam ser trocados por bilhetes para espetáculos que a Câmara faz ao longo do ano. Assim premeiam-se os trabalhadores mais ativos e interessados.</p>	<p>Já não temos grande verba para fazer “outdoors” de motivação..., mas precisamos todos de ter um grande conhecimento do mercado e das necessidades dos nossos clientes. Temos de estar sempre um passo à frente e antecipar essas necessidades. Para isso temos objetivos e para cumprir os objetivos temos de ter o máximo de conhecimento e partilha-lo. A nossa motivação é essa.</p>	<p>O trabalhador efetivamente só colabora de forma espontânea se estiver motivado. Mas falta uma cultura de colaboração e de partilha. Sou de opinião que se trata de um processo gradual e se pode ter de começar por um misto de situações mais estimulantes e dedicadas a interesses pessoais e paralelamente uma política de gestão e divulgação que “obrigue” à divulgação genérica, mas crucial de informação. Os trabalhadores têm de sentir que tem benefícios diretos com essa participação. Seja em termos pessoais ou profissionais. (estes muitas vezes são os menos estimulantes a curto prazo).</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Captar” esses profissionais para a atualização de dados e de criação de conhecimento</p>	<p>Depois de os trabalhadores estarem incentivados e “ganhos “ para o projeto de GC mais facilmente colaboram em qualquer situação, e às vezes até espontaneamente. Por outro lado, penso que não podemos esquecer-nos que nem tudo pode ficar na intranet. Existe muita informação importante também em papel que deve ser bem armazenada, classificada e documentada para posterior arquivo e consulta quando necessário.</p>	<p>Trabalho e mais trabalho e objetivos para cumprir</p>	<p>A criação do conhecimento pressupõe partilha e interação, pelo que o trabalho em equipa é a melhor maneira de agilizar a captação de informação e a sua utilização. As maiores influências sobre a motivação são as próprias pessoas e o relacionamento entre elas. Cabe ao líder o papel de motivar, fazendo com que as tarefas sejam desempenhadas com eficiência, eficácia e prazer. É fundamental que as pessoas se sintam úteis e que o seu contributo tem valor, ou seja a promoção, nos colaboradores, da sensação de eles estarem a contribuir a fazer parte da solução, pertencer a algo, desenvolve sua autoestima;</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Promover meios de recompensa e de encorajamento	Sim, para além dos prémios que já referi também se pode optar por na avaliação do siadap poderem ser incluídos objetivos relacionados com as práticas de colaboração e de partilha de conhecimento	Não.	Acredito que a recompensa que pode aparecer sobre a forma de estímulo é importante à motivação e como tal todos ficam a ganhar.
Monitorização ao sistema	Relatórios trimestrais de páginas visitadas, conteúdos mais acedidos.	Toda a monitorização ronda em torno dos objetivos, do orçamento, dos investimentos, do grau de execução dos projetos.	Efetuamos uma análise aos documentos obsoletos e aos registos “virais” que apenas estão a poluir o sistema e não introduzem valor acrescentado. Em relação ao portal avaliamos a sua utilização e, quando percebemos que alguma área está a ficar muito parada atuamos.
Indicadores de desempenho	Nº de atualizações, paginas mais visitadas, nº de reuniões com ata eletrónica ou registada em “sistema de gestão documental”, nº de	Muitos.	Fóruns de discussão ativos ; nº de relatórios de projeto partilhados; objetivos partilhados, documentos carregados na biblioteca, quantidade

	contributos e de sugestões melhorias, tempo médio de resolução de problemas;		de mensagens ou documentos armazenados no sistema, nº de áreas temáticas,
Comunicação dos resultados da avaliação	Podem existir “reports” diários e outros de agregação mensais. Os resultados dos concursos de participação são mensais.	Depende, cada caso é um caso. Mas para todos existem resultados cuja periodicidade de avaliação é igual, nomeadamente os anuais e trimestrais.	No mínimo as monitorizações devem ser mensais e a comunicação dos resultados pelo menos trimestral e anual.

***ANEXO 4: Questões do Questionário à Gestão do Conhecimento na
CMSeixal***

Questionário Gestão de Conhecimento 2012

Versão utilizada em 2009

[Editar questionário](#)

[Ver questionário](#)

Versão atual da aplicação

[Editar questionário](#)

[Ver questionário](#)

I – Identificação

1. Idade: _____

Sexo: _____

Nº de anos como Trabalhador da autarquia : _____

Categoria profissional (selecione (X) a situação em que se encontra atualmente)

Dirigente _____

Técnico Superior _____

Assistente técnico _____

Assistente operacional _____

Outro _____

Habilitações literárias

Ensino Básico _____

Ensino Secundário _____

Ensino Superior _____

II – Acesso à informação

1. Que fontes de informação utiliza para o/a ajudar com o seu trabalho

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5

Website da C.M. Seixal					
WikiCMSeixal					
Pastas partilhadas					
Colegas de equipa					
Colegas de outras unidades orgânicas					
Colegas fora da C.M. Seixal					
Internet					
Livros e outras publicações					
Documentos em Arquivo					

2. Onde obtém informação sobre o que se passa noutras áreas da organização?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
Reuniões					
Informações Internas					
Website da C.M. Seixal					
WikiCMSeixal					
Conversas informais com colegas					

Boletim Municipal					
Imprensa					

I I- Colaboração

1 - Em que circunstâncias partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho (e.g. lições aprendidas, resultados)?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
Em resposta a questões colocadas					
Espontaneamente quando termino uma atividades / projeto importante					
Espontaneamente quando considero haver algo que possa interessar a colegas					

2 - Como partilha com os seus colegas informação sobre o seu trabalho?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
Reuniões					
Relatórios de projeto					
Informações internas					

Wiki CMSeixal					
Por email					

IV- Wiki CMSeixal

1. Como utiliza Wiki CMSeixal?

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
Consultar informação					
Atualizar perfil pessoal (foto, contacto telefónico, atualizações de estado)					
Comentar páginas e/ou notícias					
Editar páginas e/ou notícias					
Criar páginas e/ou notícias					
Subscrever espaços ou páginas (receber notificações de alterações, por e-mail)					

2. Quais os tipos de informação disponíveis na Wiki CMSeixal que costuma consultar? Assinale tantas quantas considerar relevantes

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5

Informação Organizacional (organização e normas)					
Informação de Serviços Prestados					
Modelos internos					
Informações de Recursos Humanos					
Webmail					
O meu espaço					
Noticias Institucionais					
Ponto de encontro					
Acesso ao site e serviços on-line					
Jornais e Revistas (acesso pelo Ponto de Encontro)					

V – Gestão do Conhecimento e Sugestões de melhoria

1. Da análise de vários estudos sobre a Gestão do Conhecimento em Portugal foram identificados os benefícios e as dificuldades mais comuns no que se refere à partilha de informação e gestão do conhecimento.

Ordene por ordem de importância os benefícios para a CMSeixal.

	1	2	3	4	5
Maior e melhor aproveitamento do conhecimento existente na CMSeixal					
Identificação e Otimização dos processos de trabalho					

Aumento da satisfação dos trabalhadores					
Maior suporte à tomada de decisão					
Redução de custos, decorrente de evitar o re-inventar da roda (Aprender com os erros e os sucessos de outras situações)					

2-Dificuldades de utilização da wiki

Questionário sobre informação e conhecimento na CMSeixal - Monitorização

13. Das dificuldades de utilização da wiki como suporte à partilha de conhecimento, seleccione apenas as que se aplicam ao seu caso

Não consigo identificar o conhecimento que é importante para a CMSeixal

Falta de tempo para partilhar informação com os outros

Falta de recursos humanos na equipa

Não sei como utilizar a wiki CMSeixal

Não tenho nada relevante para partilhar

Outras

Não tenho dificuldades

Anterior

Seguinte