



**CARLOS ABEL  
ALMENDRA FRIAS  
VIEIRA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS: O CASO DA DSAI**



**CARLOS ABEL  
ALMENDRA FRIAS  
VIEIRA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS: O CASO DA DSAI**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Prof. Dr. Henrique Manuel Diz, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial (DEGEI) da Universidade de Aveiro.

Aos meus pais, irmãos, tia e namorada.

## **o júri**

presidente

**Prof. Dr. Joaquim José Borges Gouveia**

Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**Prof. Dr. Carlos Manuel Machado dos Santos**

Professor Associado com Agregação da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**Prof. Dr. Henrique Manuel Morais Diz**

Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

## agradecimentos

Começo por agradecer a todos aqueles que de uma forma directa ou indirecta despenderam parte do seu precioso tempo para participar na elaboração da presente dissertação. Incluindo aqui todos os colegas da Direcção de Serviços de Auditoria Interna (DSAI) da Direcção-Geral dos Impostos (DGI). Sem a sua participação desprendida e amiga este projecto teria ficado irremediavelmente comprometido. A todos o meu reconhecimento afectuoso, na pessoa do Sr. Director de Serviços da Auditoria Interna, Dr. Acácio Pinto, um entusiasta da primeira hora da presente tese e da sua aplicação prática à realidade organizacional da DSAI.

Particularizando, muito agradeço o entusiasmo, douto e paternal do meu orientador, Prof. Dr. Henrique Morais Diz, que sabiamente me foi fazendo focalizar no mor objectivo desta dissertação, corrigindo algumas paixões momentâneas e outras tantas inconsistências teóricas.

Aos meus pais e irmãos, Florêncio, Judite, João e Luciano, o meu mais profundo agradecimentos. Ao longo da vida eles têm sido a minha maior fonte de inspiração, sejam quais forem os projectos que decida empreender. Por essa razão, nunca poderão saber tudo o que lhes devo.

Finalmente (*the last, but not the least*), quero agradecer à minha namorada, Ana Catarina Dantas, com a sua ajuda inestimável fez-me ver a diferença entre aquilo que eu queria dizer e aquilo que eu estava de facto a dizer, contribuindo para uma escrita mais assertiva e focalizada. Começámos a namorar pouco tempo depois de ter começado a empreender este projecto, e ela sempre soube tolerar e apoiar as idiosincrasias de um autor que “doentamente” afectava os seus tempos livres ao presente trabalho. Por isso, e por muitas outras coisas, estar-lhe-ei eternamente grato.

**palavras-chave**

Conhecimento Organizacional; Administração Pública; Factores Críticos de Sucesso; Sistema de Gestão do Conhecimento; Ferramentas de Gestão do Conhecimento.

**resumo**

A perda de conhecimento na Administração Pública constitui um dos principais problemas que esta enfrenta no dia-a-dia. Ao encarar o conhecimento, na sociedade actual, como o recurso de maior valor estratégico, a sua perda será geradora de perdas colossais para as organizações. Adicionalmente é necessário situar o tema GCO nas organizações públicas, no campo de estudo da Gestão Pública e mostrar que a finalidade da GCO para estas organizações deve ser vista de forma mais ampla que em empresas do sector privado. Esta nova forma de perspectivar e encarar a realidade passa irremediavelmente pela introdução de novos procedimentos e conceitos de gestão inovadores e revolucionários.

Visando contextualizar o conceito de Gestão do Conhecimento (GCO) e aferir a sua importância no âmbito da Administração Pública. Cumpre identificar os factores críticos positivos e negativos presentes nestas organizações, que poderão potenciar/dificultar a implementação de um sistema de GCO neste tipo de ambiente.

**keywords**

Knowledge Management; Public Administration; Critical Factors; Knowledge Management System; Knowledge Management Tools.

**abstract**

One of the most important problems that Public Administration faces everyday is knowledge lost. Defining knowledge as the most strategic value resource, its lost will produce relevant impact in the organizations. But Knowledge Management has a different concept with a diverse perspective when we talk about it in a Public Administration field consequently we have to define it and assume its consequences. This "*new way*" to scrutinize this situation involves the introduction of new procedures and innovative management concepts. Trying to contextualize and measure the Knowledge Management new concept in the Public Administration field it is crucial to identify the critical factors (negatives & positives) that could assure the effectiveness and success of the implementation of a knowledge management system.

# Índice

---

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>5</b>
2.1	PROBLEMÁTICA	5
2.2	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DE BASE	6
2.3	OBJECTIVOS	6
2.3.1	<i>Objectivo Geral</i>	6
2.3.2	<i>Objectivos Específicos</i>	7
2.4	NOTA JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	7
2.5	DELIMITAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	8
2.6	PESQUISA	8
2.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	9
<b>3</b>	<b>O ESTADO DA ARTE</b>	<b>11</b>
3.1	A CRESCENTE IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO	11
3.2	CONHECIMENTO COMO BASE DE INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE	12
3.3	A TEORIA DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO	14
3.3.1	<i>A Aprendizagem na Criação do Conhecimento</i>	15
3.3.2	<i>Processo de Criação de Conhecimento</i>	17
3.3.3	<i>Formas de Conversão de Conhecimento</i>	19
3.3.3.1	Socialização	19
3.3.3.2	Externalização	20
3.3.3.3	Combinação	21
3.3.3.4	Internalização	21
3.3.3.5	Condições de Conhecimento	22
3.3.3.6	Modelo de Criação de Conhecimento Organizacional	24
<b>4</b>	<b>FERRAMENTAS E PRÁTICAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>27</b>
4.1	MODELO DE GESTÃO DE CONHECIMENTO: PRÁTICAS E FUNÇÕES	27
4.2	MEMÓRIA ORGANIZACIONAL	27
4.3	MAPAS DE CONHECIMENTO	29
4.4	EDUCAÇÃO ORGANIZACIONAL	30
4.5	COMUNIDADE DE PRÁTICA (COP'S)	31
4.6	PORTAL DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	32
4.7	GESTÃO DE PESSOAS	34

4.8	GESTÃO DE CONVERSAS .....	35
4.9	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....	37
4.10	BENCHMARKING .....	38
<b>5</b>	<b>A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>41</b>
5.1	EVOLUÇÃO CONCEPTUAL DAS TEORIAS DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	41
5.2	BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA .....	46
5.3	A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SECTOR PÚBLICO .....	50
5.4	EVOLUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS.....	53
5.4.1	<i>Evolução Histórica do Ministério das Finanças .....</i>	<i>56</i>
<b>6</b>	<b>CASO DE ESTUDO .....</b>	<b>61</b>
6.1	METODOLOGIA DE PESQUISA PARA O ESTUDO DE CASO .....	61
6.1.1	<i>Caracterização da Pesquisa .....</i>	<i>61</i>
6.1.2	<i>Método de Pesquisa.....</i>	<i>62</i>
6.1.3	<i>O Estudo de Caso: DSAI .....</i>	<i>63</i>
6.1.3.1	<i>Limitações do Método.....</i>	<i>64</i>
6.1.3.2	<i>Definição do Campo de Pesquisa .....</i>	<i>65</i>
6.1.4	<i>Perguntas de Pesquisa.....</i>	<i>66</i>
6.1.5	<i>Definição de Termos Relevantes .....</i>	<i>66</i>
6.1.6	<i>A DSAI: motivações e estrutura organizativa .....</i>	<i>68</i>
6.2	RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS .....	71
6.2.1	<i>Questionário e Entrevista .....</i>	<i>71</i>
6.2.1.1	<i>Questionário .....</i>	<i>72</i>
6.2.1.2	<i>Entrevistas .....</i>	<i>74</i>
6.2.1.3	<i>Fontes secundárias .....</i>	<i>76</i>
6.2.2	<i>População e Amostra .....</i>	<i>76</i>
6.2.3	<i>Tratamento de dados da pesquisa quantitativa.....</i>	<i>77</i>
6.2.4	<i>Tratamento de dados da pesquisa qualitativa.....</i>	<i>77</i>
6.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	78
6.3.1	<i>Perfil dos Inquiridos .....</i>	<i>78</i>
6.3.1.1	<i>Estrutura por Género.....</i>	<i>78</i>
6.3.1.2	<i>Estrutura Etária .....</i>	<i>78</i>
6.3.1.3	<i>Distribuição do Tempo de Serviço .....</i>	<i>79</i>
6.3.1.4	<i>Formação Académica.....</i>	<i>80</i>
6.3.1.5	<i>Caracterização do perfil do médio dos inquiridos.....</i>	<i>81</i>
6.3.2	<i>Cultura Organizacional e o Conhecimento .....</i>	<i>81</i>
6.3.3	<i>Modos de Conversão do Conhecimento.....</i>	<i>83</i>
6.3.3.1	<i>Socialização.....</i>	<i>83</i>
6.3.3.2	<i>Externalização.....</i>	<i>85</i>

6.3.3.3	Combinação.....	88
6.3.3.4	Internalização .....	89
6.3.4	<i>Condições de Conhecimento</i> .....	90
6.3.5	<i>Fases de Criação do Conhecimento</i> .....	93
6.3.6	<i>Práticas e Ferramentas para a Gestão do Conhecimento</i> .....	96
6.3.6.1	Memória Organizacional .....	96
6.3.6.2	Mapeamento do Conhecimento .....	97
6.3.6.3	<i>Benchmarking</i> .....	98
6.3.6.4	Comunidades de Prática .....	99
6.3.6.5	Sistemas de Informação.....	100
6.3.6.6	Portal Organizacional .....	100
6.3.6.7	Gestão de Pessoas .....	101
6.3.6.8	Estímulo ao Diálogo.....	102
6.3.6.9	Aprendizagem Organizacional.....	102
6.3.6.10	Gestão da Organização .....	103
6.3.7	<i>Tratamento de dados da análise qualitativa</i> .....	106
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>112</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>116</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>125</b>
9.1	QUESTIONÁRIO.....	125
9.2	GRÁFICOS DA ANÁLISE QUANTITATIVA.....	132
9.3	ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	154
9.4	ESQUEMA DA ESTRUTURA DA DGCI .....	155

## **A. Lista de Figuras**

Figura 1 - <i>Modelo de criação e integração de conhecimento na organização</i> .....	13
Figura 2 - <i>Dimensões de criação do conhecimento organizacional</i> .....	18
Figura 3 - <i>Matriz de conversão de conhecimento</i> .....	19
Figura 4 - <i>Espiral de conversão de conhecimento</i> .....	22
Figura 5 - <i>Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento</i> .....	25
Figura 6 - <i>Organograma da DSAI</i> .....	70

## **B. Lista de Quadros**

Quadro 1 - <i>Relação de questionário com a revisão de literatura</i> .....	74
Quadro 2 - <i>Critérios Valorativos</i> .....	77
Quadro 3 - <i>Inquirido médio por Géneros</i> .....	78
Quadro 4 - <i>Análise comparativa DSAI/DGCI</i> .....	81
Quadro 5 - <i>Sinopse de Resultados: Socialização</i> .....	85
Quadro 6 - <i>Sinopse de Resultados: Externalização</i> .....	87
Quadro 7 - <i>Sinopse de Resultados: Combinação</i> .....	89
Quadro 8 - <i>Sinopse de Resultados: Condições de Conhecimento</i> .....	92
Quadro 9 - <i>Sinopse de Resultados: Fases da Criação de Conhecimento</i> .....	95
Quadro 10 - <i>Sinopse de Resultados: Práticas e Ferramentas para a Gestão do Conhecimento</i>	105

## **C. Lista de Gráficos**

Gráfico 1 - <i>Estrutura Etária da Amostra</i> .....	79
Gráfico 2 - <i>Tempo de Serviço na Função Pública</i> .....	80
Gráfico 3 - <i>Nível de Escolaridade da Amostra</i> .....	80
Gráfico 4 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 1</i> .....	82
Gráfico 5 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 2</i> .....	82
Gráfico 6 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 10</i> .....	84
Gráfico 7 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 14</i> .....	86
Gráfico 8 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 48</i> .....	87
Gráfico 9 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 21</i> .....	89
Gráfico 10 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 23</i> .....	90
Gráfico 11 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 28</i> .....	91
Gráfico 12 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 29</i> .....	92
Gráfico 13 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 30</i> .....	93
Gráfico 14 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 46</i> .....	94
Gráfico 15 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 49</i> .....	95
Gráfico 16 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 38</i> .....	97
Gráfico 17 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 39</i> .....	98
Gráfico 18 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 40</i> .....	99
Gráfico 19 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 45</i> .....	101
Gráfico 20 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 5</i> .....	103
Gráfico 21 - <i>Resultados do Inquérito - Pergunta 60</i> .....	104

## ***D. Lista de Siglas***

BI - Business Intelligence

CEE - Comunidade Económica Europeia

CEFA - Centro de Estudos e Formação Autárquica

CoP's - Comunidade de Prática

DAI - Divisão de Auditoria Interna

DARPAT - Divisão de Acompanhamento dos Resultados de Auditorias Planeamento e Apoio Técnico

Deloitte - Deloitte Touche Tohmatsu

DGCI - Direcção-Geral dos Impostos

DSAI - Direcção de Serviços de Auditoria Interna

E & Y - Ernst & Young

EDM - Electronic Document Management

GAI - Gabinete de Auditoria Interna

GCO - Gestão do Conhecimento Organizacional

GCOP - Gestão do Conhecimento numa Organização Pública

IGF - Inspeção-Geral de Finanças

INA - Instituto Nacional de Administração

KM - Knowledge Management

NNAI - Núcleo Norte de Auditoria Interna

NPM - New Public Management

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

POC - Plano Oficial de Contabilidade

PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PT - Portugal Telecom

PWC - PricewaterhouseCoopers - Auditores e Consultores, Lda.

RH - Recursos Humanos

TI - Tecnologias de Informação

TIC's - Tecnologias de Informação e Comunicação

TQM - Total Quality Management

TQP - Total Quality Politics

## 1 Introdução

O objectivo primordial desta dissertação é lançar a discussão sobre o conceito da Gestão do Conhecimento (GCO) e aferir a sua importância para a Administração Pública. Em complemento tentaremos identificar os factores críticos patentes numa organização pública (no caso a Direcção de Serviços de Auditoria Interna) que poderão potenciar a implementação de um sistema de GCO. Procuraremos, ainda, situar o tema GCO nas organizações públicas no campo de estudo da Gestão Pública e mostrar que a finalidade da GCO para estas organizações deverá ser vista de forma mais ampla que nas empresas do sector privado. Pretendendo-se perspectivar uma nova forma de encarar a realidade que passará pela introdução de novos procedimentos e conceitos de gestão inovadores e revolucionários.

Foi objecto de análise neste estudo a Direcção de Serviços de Auditoria Interna (DSAI), organismo integrado na Direcção-Geral dos Impostos do Ministério das Finanças (DGCI). Esta Direcção de Serviço, apresentada sucintamente no capítulo 6, tem como funções primordiais por um lado desenvolver acções de auditoria interna de gestão com vista à detecção dos factos e situações condicionantes ou impeditivos da realização dos objectivos definidos para as diferentes unidades orgânicas da DGCI e, por outro, verificar o cumprimento das disposições legais e regulamentares por parte das diferentes unidades orgânicas da DGCI. A escolha deste organismo para desenvolver a presente dissertação justifica-se por duas ordens de razões:

1.º) A enorme disseminação de produtos e serviços de *e-government* que se têm desenvolvido no Ministério da Finanças (com especial enfoque na DGCI) que se tem traduzido em incrementos exponenciais nos resultados obtidos e reflecte uma alta administração dirigente desperta para a problemática da gestão da informação e do conhecimento;

2.º) As enormes quantidades de informação e conhecimento necessárias para que a DSAI desenvolva a sua actividade de auditoria. Registe-se que esta área foi uma das primeiras a despertar para a preocupação de instituir estruturas sistémicas de Gestão do Conhecimento (GCO) no sector privado internacional com especial ênfase para as grandes multinacionais do ramo como a KPMG, a Deloitte, PWC ou a E&Y.

A Gestão do Conhecimento (GCO) enquanto conceito é relativamente novo, embora se verifique a existência de inúmeras práticas de partilha e transferência de conhecimento intencional e premeditado na maioria das organizações. Para outras, o termo “*Gestão do*

*Conhecimento*” é ainda um enorme vazio, apesar de executarem processos - com a utilização de técnicas e ferramentas - que podem ser classificados como práticas de Gestão do Conhecimento (GCO).

Este termo é utilizado no presente estudo com um sentido amplo. São aplicados dois conceitos fundamentais: Práticas de Gestão do Conhecimento e Sistema de Gestão do Conhecimento. Entende-se por Práticas de Gestão do Conhecimento como as actividades de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, partilha e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior. Por sua vez, Sistema de Gestão do Conhecimento é o conjunto de práticas distintas e interligadas que visam a melhoria do desempenho organizacional por meio da produção, retenção, disseminação, partilha e aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação destas com o mundo exterior. O que diferencia, portanto, as práticas de um sistema de Gestão do Conhecimento é que, quando há um sistema, a organização administra as práticas de maneira interligada com uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional; para isso, as práticas devem estar alinhadas com a missão, com a visão de futuro e com as estratégias organizacionais.

A área Gestão Organizacional estuda a forma como a organização pública gere os recursos disponíveis para cumprir a sua missão institucional, de natureza técnica, para apoiar a execução das políticas públicas.

É por meio da Gestão Organizacional, isto é, a gestão de pessoas, das estratégias e da planificação, de recursos financeiros, dos processos, do conhecimento, que as políticas públicas, programas e planos são executados para atender às necessidades da sociedade. Assim, a melhoria da gestão das organizações públicas é fundamental para o êxito da gestão pública e governamental.

Entre os principais problemas que têm impacto negativo na execução dos programas de gestão públicos é comumente referenciado: a ausência de foco no cliente do serviço público (o cidadão); a inexistência de objectivos claros, bem definidos e disseminados; processos e actividades não documentados e não otimizados; funcionários que não conhecem bem as suas atribuições nem o seu papel na organização, que não participam de processos e das soluções dos problemas e, que não estão capacitados devidamente para desempenhar as suas funções; a inexistência de expedientes para medir e avaliar de forma continuada os processos de melhoria dos serviços públicos; as decisões que não são constantemente avaliadas e, por isso, não geram correcções; as informações que não circulam de maneira ágil e correcta entre funcionários; a falta de preocupação constante com inovação e mudança.

A consequência desta forma de gerir a *“coisa pública”* é a prestação de serviços que não atendem às necessidades da população e que fracassam ao tentar atingir os resultados esperados. Assim, não basta elaborar programas de forma adequada - é imperioso avaliar o

sistema de gestão da organização responsável pela execução do programa e agir no sentido de fortalecer a sua capacidade de aplicação dos programas e dos projectos.

A finalidade da Gestão do Conhecimento (GCO) é melhorar o desempenho de empresas do sector privado, organizações não-governamentais, segmentos organizados da sociedade, países e indivíduos. Para as empresas privadas, por exemplo, isso significa melhorar a qualidade de produtos e serviços, aumentar a satisfação dos clientes, inovar, elevar a produtividade e, conseqüentemente, ampliar a rentabilidade e o desempenho em relação à concorrência. No entanto, na sociedade democrática, a Gestão do Conhecimento (GCO) tem uma finalidade bem mais ampla na Administração Pública. Além de aumentar a efectividade das políticas públicas no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: i) tratar de forma adequada e com rapidez desafios inesperados e as situações de crise; ii) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e os outros actores sociais para actuarem como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; iii) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e iv) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global, por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento e, mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento.

O papel da Gestão do Conhecimento (GCO) na Administração Pública transcende, assim, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo uma importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia global.

Será um pouco de tudo isto que pretendemos tratar na presente dissertação com um especial enfoque para a área que irá ser alvo do estudo de caso - a DSAI. Sobre a qual vamos desenvolver um estudo de caso tentando avaliar os factores críticos que constituíram condições potenciadoras ou impeditivas da implementação de um efectivo e eficiente sistema de gestão do conhecimento organizacional num ambiente público.

## 2 Metodologia

### 2.1 Problemática

A perda de conhecimento na Administração Pública constitui um dos principais problemas que esta enfrenta no dia-a-dia, encarando a sociedade actual, o conhecimento como o recurso de maior valor estratégico, a sua perda poderá gerar prejuízos imensuráveis e incalculáveis.

Contrariando o que se passa no sector privado que, motivado pelo desejo de sucesso e lucros, tem desenvolvido um conjunto de teorias e estratégias de gestão de conhecimento conducentes à implementação de bases e projectos robustos para atingir esse desiderato. No contexto público, este esforço não tem sido tão determinado para minimizar esta perda, limitando-se a tentativas isoladas, que se constatam, na maioria das vezes, algo inconsistentes e incipientes, redundando normalmente em mais investimento em tecnologias de informação. Mas, investir neste factor é uma forma reducionista e limitada de resolver a falta de fluxo informacional e de conhecimentos na Administração Pública, que se poderá demonstrar dramaticamente insuficiente. Acresce, ainda, o risco associado ao enfraquecimento da qualidade de serviços prestados e a constante e sistemática degradação da sua imagem junto da opinião pública. No sentido de pôr “cobro” a esta espiral negativa, torna-se imperioso que a Administração Pública (em especial o poder político e a alta administração) se consciencialize da necessidade de adoptar estratégias que visem promover e acompanhar as transformações tecnológicas que têm ocorrido na teoria da Gestão do Conhecimento.

A realidade impõe e exige uma nova forma de gerir a “*coisa pública*”, baseada em conceitos modernos e inovadores, que permita obter uma melhoria considerável da qualidade de serviço público prestado às populações, pressupondo estas concepções estratégicas e acções efectivas que visem criar, organizar e reter conhecimentos dentro das organizações públicas.

Este facto assume especial ênfase numa fase de profunda reestruturação e reformulação da “*máquina do Estado português*” como a que se tem vindo a operar nos últimos anos no nosso país (através do PRACE e outros diplomas correlacionados)<sup>1</sup>.

É deste contexto geral que nasce o problema central desta dissertação: atendendo às características próprias da Administração Pública tentar procurar um conjunto de práticas sistémicas de criação, retenção e Gestão do Conhecimento (GCO) dentro da mesma. Este ponto é de importância fundamental, porquanto, a falta de criação e incorporação de novos conhecimentos nos produtos e serviços oferecidos pela Administração Pública poderá inviabilizar o seu sucesso, conduzindo à estagnação e inaptidão para lidar com os desafios com que diariamente se defronta. Daqui resulta a inquietação nevrálgica que conduz à pergunta de base seguinte:

*Quais os factores críticos positivos e negativos para a implementação de um processo/projecto de criação e incorporação de conhecimentos na Administração Pública?*

## **2.2 Pressupostos teóricos de base**

A presente dissertação será desenvolvida tendo por base teórica fundamental o trabalho apresentado por Nonaka e Takeuchi (2001), segundo a qual o maior desafio das organizações modernas será a capacitação para a gestão óptima do conhecimento dentro da organização, notando que tal envolverá uma profunda articulação de um conjunto de acções coordenadas, multidisciplinares e multifacetadas visando a prossecução de tal desiderato.

## **2.3 Objectivos**

### **2.3.1 Objectivo Geral**

Tentar identificar e caracterizar os factores críticos positivos e negativos para a implementação de um processo/projecto de criação e incorporação de conhecimentos na Administração Pública.

---

<sup>1</sup> [http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/0A6DEBBD-BE35-4C4C-91CA-27BCF76E142A/0/Modelo\\_PRACE.pdf](http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/0A6DEBBD-BE35-4C4C-91CA-27BCF76E142A/0/Modelo_PRACE.pdf)

### 2.3.2 Objectivos Específicos

- Identificar os factores críticos para a implementação de um projecto sólido de Gestão do Conhecimento numa organização pública (GCOP);
- Determinar em que grau o novo sistema de Gestão do Conhecimento (GCO) poderá facilitar a troca de informações, experiências e conhecimento dentro das diferentes componentes hierárquicas e estruturais das organizações públicas;
- Identificar experiências que têm vindo a ser desenvolvidos na Administração Pública portuguesa e internacional versando a temática da Gestão do Conhecimento (GCO);
- Realizar um estudo de caso, na Direcção de Serviços de Auditoria Interna, que permita a elaboração de um projecto para implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento no sector público.

## 2.4 Nota Justificativa do Trabalho

O presente trabalho tem como fundamento a imperiosa necessidade de alterar profundamente o conceito de serviço público e da imagem externa da Administração Pública. As grandes transformações das realidades sociais, económicas e culturais que afectam a sociedade portuguesa do início do século XXI exigem uma adaptação da Administração Pública. Este novo contexto exige, cada vez mais, uma tipologia de serviço público desburocratizado visando a satisfação eficaz e eficiente das necessidades das populações.

A sociedade tem evoluído no sentido de uma cidadania cada vez mais consciente e exigente, o que impele a Administração Pública a abandonar os antigos paradigmas demasiado auto-centrados, hierarquizados e burocratizados, adoptando uma nova visão fundada no reconhecimento do conhecimento como *“pedra angular”* das estratégias de gestão públicas. O novo desafio será a potencialização da criação, disseminação e retenção do conhecimento organizacional. Este tema tem sido pouco discutido internamente nas organizações públicas e tem merecido pouca atenção por parte das pesquisas científicas levadas a efeito nesta área, o que vem corroborar e justificar em parte a opção temática feita para este trabalho.

Mas a adopção da visão e dos valores da nova economia não ditaram por si só qualquer efeito. É imperioso vencer ainda dois desafios maiores: por um lado, *“conquistar”* os

funcionários, comprometendo-os com um novo perfil e uma nova atitude para com a administração, procurando atingir melhorias contínuas no desempenho do seu trabalho, o que passará, inevitavelmente, por um processo pessoal de melhoria e aprendizagem contínua, devidamente enquadrado por uma política organizacional de incentivo e reconhecimento dessa mesma valorização pessoal. Por outro, é também impreterível a recomposição organizacional que vise a criação de estruturas flexíveis e adaptáveis, promotoras do espírito de equipa e dos fluxos de conhecimento, quebrando as amarras face aos velhos e ultrapassados valores burocráticos.

Será na qualidade desta simbiose que se jogará o sucesso ou o insucesso da organização pública, através da melhoria na satisfação das necessidades que visa alcançar e também da imagem externa projectada.

## **2.5 Delimitação da Dissertação**

A presente dissertação terá como enfoque um organismo da administração directa do Estado português - a Direcção de Serviços de Auditoria Interna da Direcção-Geral dos Impostos. Trata-se de uma área relativamente recente, que tem ganho uma importância crescente no seio da organização. E, pese embora o facto de termos assumido estas funções há relativamente pouco tempo, temos perfeita consciência da relevância deste organismo, bem como, da importância que tem para um auditor a informação e o conhecimento. Também a facilidade de acesso aos dados relevantes e a capacidade de “*extrapolação ponderada*” para o universo da DGCI constituíram motivos fortes para levar por diante este projecto, dado que sem eles se colocaria em causa a própria exequibilidade do mesmo. Temporalmente o estudo decorrerá durante o último trimestre do ano de 2007 e o ano de 2008.

## **2.6 Pesquisa**

Para realizar o presente trabalho foram empreendidos dois tipos distintos de pesquisa:

- I. Pesquisa bibliográfica sob o tema em análise, referenciando as principais teorias de Gestão de Conhecimento e a sua adequação à realidade da Administração Pública portuguesa.
- II. Estudo de caso aplicado à Direcção de Serviços de Auditoria Interna (instituição alvo) através da metodologia específica relatada no início do capítulo 6.

## 2.7 Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em 9 capítulos distintos. A introdução e metodologia constituem os capítulos preambulares e procuram facultar uma apreensão global daquilo que irá ser abordado e tratado, bem como, a forma como isso irá ser realizado.

O capítulo 3 apresenta o conhecimento na sociedade actual, os processos de criação dentro do ambiente organizacional, promovendo uma contextualização de índole teórica ao trabalho. Neste sentido, destaca-se a formulação conceptual de base e a exposição da evolução da teoria da Gestão do Conhecimento (GCO), tentando referenciar os principais autores que se debruçaram sobre esta temática.

No capítulo 4, são apresentadas ferramentas práticas tendentes a promover a criação, difusão e Gestão do Conhecimento organizacional tais como: a Educação Organizacional, as Redes de Conhecimento, os Portais Corporativos, as TIC's, os Mapas de Conhecimento, a Memória Organizacional, entre outras.

Ao capítulo 5, está destinada uma breve perspectiva evolutiva e caracterizadora da Administração Pública portuguesa, com especial ênfase na abordagem sobre a temática da Gestão do Conhecimento (GCOP).

Proceder-se-á a uma caracterização pormenorizada em relação à instituição-alvo (Direcção de Serviços de Auditoria Interna) no capítulo 6. E, com base em procedimentos metodológicos (explicitados no início do mesmo capítulo) efectuar-se-á um estudo de caso, através da pesquisa, recolha de dados, a respectiva sistematização, tentando obter resultados e proceder à sua análise.

Segue-se o capítulo 7, onde se apresentarão as considerações finais sobre as questões analisadas, as principais conclusões e as recomendações para trabalhos futuros.

Por último, no capítulo 8, será formulada a resenha bibliográfica que esteve por base do presente trabalho e o capítulo 9 está destinado à colocação de anexos.

## 3 O Estado da Arte

### 3.1 A Crescente Importância do Conhecimento

Actualmente um dos factos que mais se referencia ao nível da teoria da gestão é a crescente importância do conhecimento para as organizações enquanto “*factor condição de produtividade*”. Existindo quase unanimidade quanto à emergência de uma nova sociedade com base nesse factor: a designada Sociedade do Conhecimento<sup>2</sup> que se caracteriza pelo aumento exponencial do conhecimento como *input* fundamental para o desenvolvimento organizacional e para a constituição de vantagens competitivas que conduzem ao sucesso organizacional, passando a ser considerado um activo contabilizável fundamental e não-negligenciável.

Nesta linha de pensamento, Probst et al. (1997b) defendem que “*in the last 15 years the ‘knowledge environment’ of most teams and enterprises became increasingly more dynamic, products and processes more knowledge-intensive*”. Assim, não será estranho o crescente interesse por esta temática bem patente na quantidade e qualidade crescente de artigos, livros e debates produzidos sobre a mesma. Para a maioria dos autores este interesse advém do facto de se ter constatado que o valor de mercado de uma empresa raramente reflecte o seu valor real, porquanto, uma grande parte dos seus activos é de origem intangível (onde se poderá incluir o conhecimento) e não se encontram devidamente retratados na rígida contabilidade formal com base no Plano Oficial de Contabilidade (POC).

Segundo Drucker (2001) o conhecimento “*tornou-se o recurso básico para os indivíduos e para a economia em geral. A terra, a mão-de-obra e o capital - os tradicionais factores de produção - não desaparecem, mas tornam-se secundários.*” Esta visão é corroborada por Stewart (2002), dado que o conhecimento se encontra presente em todas as funções económicas, isto é, naquilo que se compra, produz ou vende, passando a ser o mais importante factor de produção. Além disso, para prosperar numa economia com base no conhecimento são necessárias novas ferramentas: novas tecnologias, novas estratégias, novas relações de trabalho e novas técnicas de gestão.

---

<sup>2</sup> Autores: Davenport, Prusak, Drucker, Stewart e outros (ver bibliografia).

Para Davenport (1998), a crescente importância deste tema indica a sua enorme relevância para o sucesso das organizações actuais. Outros autores manifestam que esta importância advém de factores tão díspares como as rápidas mudanças tecnológicas, o aumento da competitividade empresarial ou mesmo o próprio fenómeno da globalização.

A visão evolutiva deste fenómeno é-nos trazida por Nonaka e Takeuchi<sup>3</sup>, segundo estes autores, países como o Japão, com recursos naturais escassos, estariam à partida destinados a ser pobres e subdesenvolvidos. Mas tal prognóstico acabou por não se verificar, sendo o Japão uma potência económica forte, que pertence ao G8 e que segundo os dados da OCDE é sétima maior potência industrial da actualidade. A justificação encontrada, por estes autores, para este suposto “*milagre*” japonês não reside nos factores tradicionais de produção, como os custos de mão-de-obra barata, acesso a capital a baixo custo ou grande abundância de matérias-primas, mas antes à capacidade das empresas japonesas apostarem na “*especialização de criação do conhecimento organizacional*” (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A nível nacional, esta temática também tem vindo a conhecer uma enorme evolução no sentido de encarar o factor conhecimento como um factor crítico de sucesso para qualquer organização e tem-se assistido à implementação de processo de gestão de conhecimento em grande número de empresas nacionais, visando tornarem-se competitivas no mercado global através da criação de vantagens competitivas peculiares (como por exemplo o grupo PT)<sup>4</sup>.

### **3.2 Conhecimento como Base de Inovação e Competitividade**

Toda a discussão em torno da temática do conhecimento tem conduzido, inevitavelmente, a um consenso quanto à importância deste factor para as organizações e, partindo de novas pesquisas e investigações, tem-se vindo a construir um novo edifício que produz reformulações conceptuais profundas e muitas vezes radicais.

Neste contexto ambiental, o próprio conceito de “*conhecimento*” foi reformulado e, apesar de ser um conceito recente no contexto da teoria da gestão, foi uma constante ao longo da história da humanidade, tendo sido estudado por filósofos desde o tempo da Grécia antiga como Platão e Aristóteles. Porém, a ênfase imprimida ao tema, nos nossos dias, reveste-se de novas perspectivas distintas das visões históricas anteriores. O conceito actual de conhecimento abandona o carácter genérico que o caracterizava nas épocas passadas para se tornar altamente especializado (Drucker, 2001). Ao conhecimento foi associada a condição de factor produtivo, encontrando-se a sua percepção relacionada com a condição de fonte privilegiada de inovação.

---

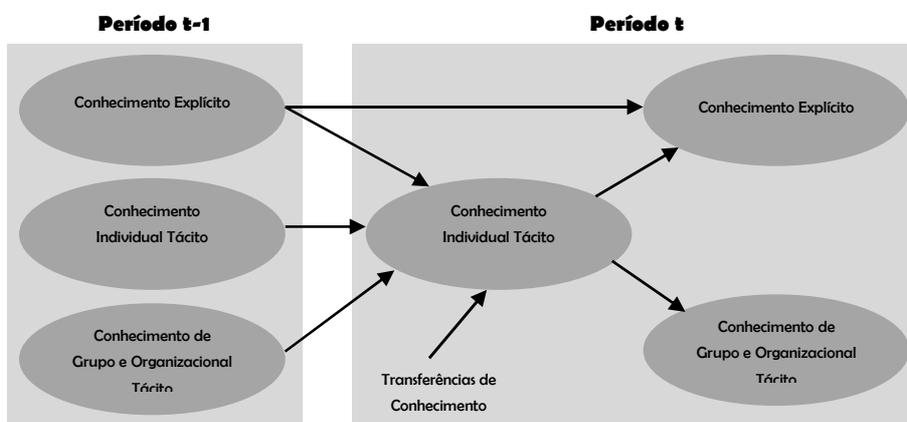
<sup>3</sup> Autores de nacionalidade japonesa

<sup>4</sup> [www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/SociedadeConhecimento/socied\\_conhecimento.htm](http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/SociedadeConhecimento/socied_conhecimento.htm)

Isto mesmo se pode encontrar plasmado nos diferentes artigos publicados por Nonaka e Takeuchi (1997) em relação às empresas japonesas. Segundo eles, as organizações encontram-se inseridas num contexto global de extrema competitividade e exigência, sendo-lhes exigidas rápidas, contínuas e qualitativas mudanças. Para as acompanhar, as organizações deverão estar preparadas para abandonar os processos e procedimentos anteriores (independentemente do seu sucesso circunstancial) e tentar inovar ao nível dos seus produtos e serviços, “a organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo através dos seguintes pontos: (1) melhoria contínua de todas as suas actividades; (2) desenvolvimento de novas aplicações a partir dos seus próprios sucessos; e (3) tornando a inovação contínua no processo organizacional” (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Para atingir tal desiderato, será necessário todo o conhecimento interno disponível junto dos seus colaboradores e o conhecimento externo obtido através das relações com o exterior (fornecedores, clientes, distribuidores, organismos públicos e privados, accionistas e até concorrentes), procurando qualquer nova ideia que possa vir a ser aproveitada para a referida inovação organizacional contínua. Só este tipo de procedimento garantirá a constituição de vantagens competitivas em relação às demais empresas e a sua sobrevivência no mercado. A Figura 1 ilustra de forma sintética a visão de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre este tema:

Figura 1 - Modelo de criação e integração de conhecimento na organização



Fonte: Serrano e Fialho (2003)

A compreensão do conhecimento, enquanto factor produtivo decorrente, suportado nos valores da sociedade moderna, tem vindo a induzir mudanças na mesma, obrigando as pessoas e as organizações a estarem atentas e preparadas para enfrentarem essas transformações ou, caso

isso não ocorra, a correrem o risco de serem excluídas de todo o processo, o que para as organizações poderá ser a saída do mercado e a consequente falência.

A questão de base que se coloca será como se poderá promover e criar novos conhecimentos? Será esta a questão à qual vamos tentar desvendar a resposta no ponto seguinte deste capítulo.

### 3.3 A Teoria da Criação de Conhecimento

Os trabalhos publicados por Nonaka e Takeuchi constituem uma visão crítica relativamente ao conceito de organização defendido pelo designado pensamento ocidental (fortemente apoiado nas teorias de Frederick Taylor, Herbert Simon e Henry Ford). Este pensamento concebe as organizações como um sistema processador de informação, entendendo, por esta via, o conhecimento como um factor claramente explícito ou explicitável. Com base em pesquisas e investigações apenas em empresas japonesas<sup>5</sup>, Nonaka e Takeuchi (1997) tomaram uma posição divergente face a esta visão dita “ocidental”, postulando uma nova abordagem, segundo a qual, as organizações são encaradas como sistemas vivos, que não se limitam apenas a processar informação vindas do ambiente externo, mas também como criadoras de novos conhecimentos (de dentro para fora e de dentro para dentro). Este tipo de visão tinha sido completamente olvidado pelas teorias de gestão ocidentais, o que conferiu algumas limitações e insuficiências de perspectivas às defendidas pelas mesmas.

Proseguindo nesta linha de pensamento, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) formularam críticas ao rumo que a Gestão do Conhecimento ocidental tem seguido, ao colocar uma ênfase excessiva nas tecnologias de informação e nas ferramentas de medida das mesmas. Segundo estes autores, esta atitude é contrária ao espírito que deverá presidir à criação de novos conhecimentos porquanto, implicam processos de gestão mais intensos, rígidos e controlados, o que os conduz a afirmar que estão “*absolutamente convencidos que não se gere conhecimento, apenas se capacita para o conhecimento*”.

Assim, o conceito de Gestão do Conhecimento (GCO), como tem vindo a ser entendido no “ocidente”, consubstancia três grandes equívocos: o *primeiro* deles é, de acordo com Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), “*a Gestão do Conhecimento depende de informações facilmente detectáveis e quantificáveis*”, o que conduz, normalmente, a que uma das iniciativas da Gestão do Conhecimento (GCO) seja a de armazenar informações recolhidas em toda a organização para as tornar disponíveis no momento em que forem necessárias; o *segundo* equívoco está relacionado com a excessiva tónica depositada na produção de instrumentos e ferramentas de

---

<sup>5</sup> Este facto é entendido por alguns autores como uma debilidade da teoria apresentada por Nonaka e outros.

Gestão do Conhecimento, a que se associa o facto das pessoas que as projectam raramente reflectirem sobre o seu impacto no ambiente organizacional; por fim, o *terceiro* equívoco relaciona-se com o facto de serem, normalmente, atribuídas à gestão de topo as responsabilidades pela maioria das iniciativas e resultados sobre os projectos de Gestão do Conhecimento (Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).

Esta nova visão proposta por Krogh, Ichijo e Nonaka, traz uma nova abordagem na pesquisa sobre o conhecimento e as suas potencialidades para as organizações e visa permitir uma compreensão mais ampla, polivalente e multifacetada do conceito, tentando colmatar algumas lacunas patentes na gestão tradicional do conhecimento no “ocidente”.

### 3.3.1 A Aprendizagem na Criação do Conhecimento

Para melhor enquadrar o processo de criação do conhecimento nas organizações vamos debruçar-nos um pouco sobre o processo que lhe serve de base - a aprendizagem organizacional.

Segundo Senge (1994), um dos teorizadores de referência nesta área temática, as organizações que aprendem são: “...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together”. Para atingir tal desiderato, segundo este autor, as organizações devem desenvolver cinco “disciplinas” fundamentais para um processo de aprendizagem bem sucedido são elas: domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico.

A disciplina domínio pessoal reporta-se à atitude pessoal perante a vida, promovendo a substituição da atitude reactiva por outra criadora e inovadora. Isso implica duas iniciativas: o esclarecimento do que realmente é importante para a pessoa e a aprendizagem contínua na forma como vê a realidade em cada momento. O resultado “natural” deste processo leva as pessoas à reformulação da sua visão pessoal do mundo. No contexto estabelecido por Senge aprender não significaria estritamente adquirir mais conhecimento, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados desejados para a vida.

O hiato entre o que se deseja e o que se tem, seria responsável pela “tensão criativa”, a qual surge justamente da disposição humana para tentar aproximar a situação actual da realidade à desejada para o futuro. A criação e manutenção da tensão criativa são a essência desta disciplina.

Os modelos mentais são imagens internas e pessoais sobre o funcionamento do mundo, constituindo a segunda disciplina apresentada por Senge. O domínio dessa disciplina é caracterizado pela capacidade de trazer à tona estes modelos, esclarecer as premissas que lhe estão subjacentes e testar a sua validade para então os aperfeiçoar. Neste processo, as pessoas -

e por consequência a organização toda - são levadas a questionar as práticas mais óbvias e imediatas. Daí a importância atribuída por Senge a esta disciplina: os modelos mentais (ou paradigmas) moldam a maneira pessoal - e, quando compartilhados, também a colectiva - de se ver as coisas e em consequência a de agir.

As mudanças só se tornam possíveis com uma atitude de “perguntar constantemente”, que transcende as relações hierárquicas e as fronteiras departamentais da organização. Isso torna claro que o projecto das organizações que aprendem implica profundas mudanças organizacionais, muito além da típica estrutura organizacional burocrática e hierarquizada difundida na maioria das organizações.

Por sua vez, a importância da visão compartilhada advém do facto de fornecer o foco e a energia necessária para a aprendizagem organizacional. Este foco é colocado sob a forma de estratégia, direccionando os esforços e constitui a energia necessária para superar os obstáculos pessoais e organizacionais na concretização da visão. A aprendizagem originada no decorrer do desenvolvimento de uma visão compartilhada tem carácter criativo ao invés de adaptativo. Por sua vez, a visão exige mais que a sua aceitação - requer comprometimento.

A aprendizagem em equipa é a disciplina relacionada com o processo de alinhar e de desenvolver a capacidade colectiva de se criarem os resultados definidos pela equipa, oriundo da visão compartilhada - não requer, portanto, o sacrifício das visões pessoais, apenas o seu alinhamento. Nesse contexto, as pessoas tornam-se capazes de gerar e desfrutar das sinergias geradas, exigindo a complexidade do ambiente de negócios, a maioria das acções e projectos organizacionais cada vez mais trabalho colectivo e multidisciplinar.

O desenvolvimento da habilidade de aprendizagem em equipa exige prática, sobretudo no que diz respeito ao diálogo e à discussão. O diálogo significa a criação de condições para um debate livre e criativo - com direito a pensamentos divergentes - sobre visões de certa complexidade, onde há espaço para a expressão de todos os envolvidos. Discussão, por seu lado, é a apresentação e a defesa de diferentes visões com o propósito de desenvolver e alinhar as decisões que se pretende tomar - pensamento convergente.

Por fim temos o pensamento sistémico que é a disciplina específica que proporciona aos indivíduos e à organização como um todo, a capacidade de identificar e entender como as forças e os elementos estruturais de um sistema interagem para produzir os diversos fenómenos com os quais se deparam. A partir dessa compreensão, é possível ver como as acções contribuem para a ocorrência dos eventos, os desejáveis e os indesejáveis, o que implica uma mudança conceptual, visto que passa a ser necessário abandonar a ideia de alinhamento e proximidade espaço-temporal entre causa e efeito. Em vez disso, os elementos do sistema são vistos como dispostos em círculos de causalidade, onde a alteração em algum dos parâmetros do sistema influencia o parâmetro seguinte (e assim por diante).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo de aprendizagem organizacional de Peter Senge, *“tem uma certa afinidade com a nossa teoria da criação do conhecimento (...), no entanto ele não apresenta nenhuma ideia sobre as formas como o conhecimento pode ser criado”*. Segundo eles, o processo de aprendizagem desenvolve-se por intermédio de duas actividades, encontrando-se a primeira relacionada com a obtenção de Know-how de forma a resolver problemas específicos do dia-a-dia e a segunda, da necessidade de rearranjar ou anular esse mesmo Know-how de forma a adaptar-se a novas circunstâncias. Defendem ainda o carácter dinâmico e interactivo destas actividades de onde resulta a criação de conhecimento. Este facto era já referenciado por Kneller (1965) que defendia que a *“creativity, consists largely of rearranging what we know in order to find out what we do not know. Hence, to think creatively, we must be able to look afresh at what we normally take for granted”*.

Assim, e apesar das inúmeras abordagens existentes na literatura sobre a aprendizagem organizacional, podemos afirmar a existência de uma base comum que defende e compartilha a enorme importância que constitui para uma organização possuir estratégias competitivas voltadas para a promoção da aprendizagem e do conhecimento. No entanto, dever-se-á dar realce ao papel da aprendizagem individual em todo este processo. Para Fleury e Fleury (2000), a aprendizagem ocorre inicialmente ao nível individual, passando depois a constituir-se como um processo colectivo (ao nível de equipa ou grupo e depois ao nível da organização), não sendo de menosprezar o papel dos indivíduos isoladamente por se constituírem como os elementos basilares para uma aprendizagem organizacional profícua.

Em suma, constatamos e corroboramos que a aprendizagem é um processo dialéctico de pensamento e acção, em que várias contradições são sintetizadas através de interacções dinâmicas entre os indivíduos, a organização e o ambiente (Fleury e Fleury, 2000), entendendo-se como síntese a integração de aspectos opostos através do processo dinâmico entre o diálogo e a prática. Refira-se que esta perspectiva havia sido já conceptualizada por Piaget (1974), que defende que só podemos falar de aprendizagem *“na medida em que um resultado (conhecimento ou actuação) é adquirido em função da experiência, podendo esta ser do tipo físico ou do tipo lógico-matemático ou os dois”*.

Assim, comprovamos a existência de uma relação simbiótica de interdependência entre os campos da criação de conhecimento e a aprendizagem organizacional, que deverá ser sempre um factor a relevar em qualquer projecto sério de gestão tendente à implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento propício e eficaz.

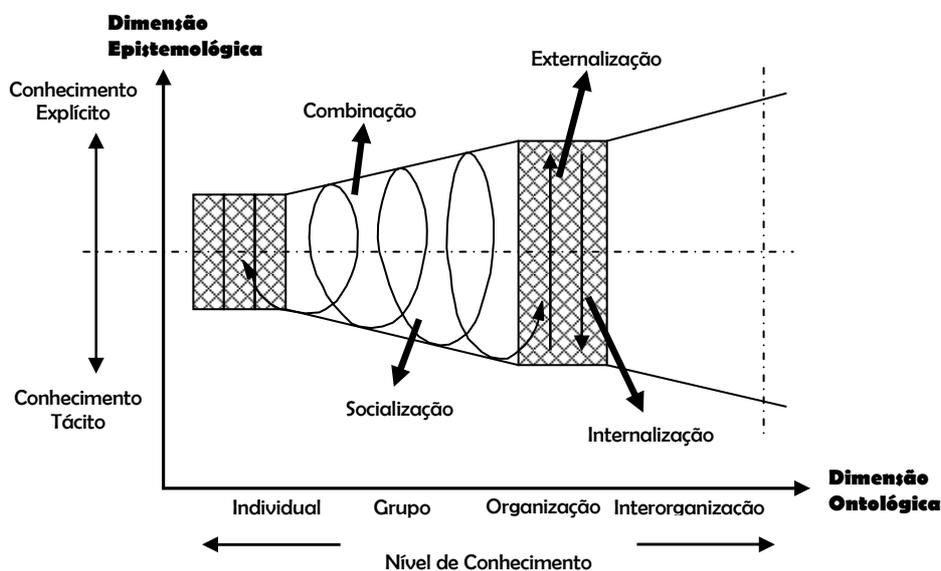
### **3.3.2 Processo de Criação de Conhecimento**

Para explicar a criação de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), postulam a existência de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito, recorrendo à metáfora do iceberg para

proceder à definição e distinção dos dois conceitos. Consideram o conhecimento transmitido por intermédio da linguagem como a ponta visível do mesmo que, apesar de útil e necessário, poderá não ser o mais relevante para a organização. O conhecimento explícito, assim designado pelos autores, pelo facto de ser passível de ser expresso por “*afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante*” (Nonaka e Takeuchi, 1997) constituindo a sua característica tipificadora a extrema facilidade de ser compartilhado entre indivíduos. Por outro lado, o conhecimento que os autores consideram mais preciso é aquele que não está facilmente visível e que é difícil de se exprimir e transmitir pelos códigos normais da linguagem formal (que corresponde à parte submersa do iceberg) e é designado por conhecimento tácito. Este tipo de conhecimento é “*o conhecimento pessoal decorrente da experiência individual e envolve factores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor*” (Nonaka e Takeuchi, 1997). É o conhecimento do qual, muitas vezes, os indivíduos não têm consciência de possuírem, dado estar implícito em toda a experiência pessoal e profissional que foram acumulando ao longo de anos.

Esta distinção conduz-nos inevitavelmente à famigerada frase de Polanyi (1967): “*we can know more than we can tell*” que revela que cada um de nós sabe muito mais que aquilo que é capaz de transmitir em palavras, gestos ou escrita.

Figura 2 - Dimensões de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Serrano e Fialho (2003)

Em conclusão, o núcleo fundamental e original da teoria de Nonaka e Takeuchi assenta no facto de proporem uma lógica relacional de todo o processo de criação do conhecimento, aos quais associaram duas dimensões fundamentais do processo: a dimensão epistemológica, presente na conversão de conhecimento explícito em tácito, e a dimensão ontológica que se refere ao processo pelo qual o conhecimento se inicia no indivíduo e se amplia ao grupo e deste para a organização. Assim, é a partir da relação entre estas duas dimensões que surge o conceito fulcral da criação de conhecimento designada por espiral de conhecimento.

### 3.3.3 Formas de Conversão de Conhecimento

Segundo a teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), ocorrem quatro formas interdependentes de conversão de conhecimento tácito e conhecimento explícito: de conhecimento tácito para conhecimento tácito (socialização), de conhecimento tácito para conhecimento explícito (externalização), de conhecimento explícito em conhecimento explícito (combinação) e de conhecimento explícito em conhecimento tácito (internalização). A figura 3 ilustra estas quatro formas de conversão do conhecimento:

Figura 3 - Matriz de conversão de conhecimento

<b>De</b> \ <b>Para</b>	<b>CONHECIMENTO TÁCITO</b>	<b>CONHECIMENTO EXPLÍCITO</b>
<b>CONHECIMENTO TÁCITO</b>	Socialização	Externalização
<b>CONHECIMENTO EXPLÍCITO</b>	Internalização	Combinação

Fonte: Serrano e Fialho (2003)

#### 3.3.3.1 Socialização

A socialização é o processo de troca de conhecimentos tácitos. *“É um processo de partilha de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas”* (Nonaka e Takeuchi, 1997). O *“segredo”* para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência e para melhor compreensão deste conceito chegam a compará-lo a andar de bicicleta. A simples transmissão de informações entre a pessoa que ensina e aquela que aprende não é suficiente para garantir a boa aprendizagem, o processo envolve observação,

imitação, descrição, experimentação e execução para que as pessoas compartilhem o conhecimento tácito de forma prática.

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) é necessária uma estreita proximidade física durante a tarefa que está a ser realizada. Para que o processo seja bem sucedido os autores enumeram algumas maneiras de compartilhar este tipo de conhecimento como seja: a observação directa, observação directa e descrição, imitação, experimentação e comparação com o desempenho de especialistas e execução conjunta.

### 3.3.3.2 Externalização

A externalização constitui a segunda forma de conversão do conhecimento e consiste na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito através de acções que possam ser entendidas pelos outros, sejam elas um diálogo ou uma reflexão colectiva. Deste modo, caracteriza-se este fenómeno como o registo de conhecimento de um determinado indivíduo feito por ele mesmo. O sucesso da conversão do conhecimento depende do uso adequado de metáforas, analogias e modelos compreensíveis ao auditório. Para Nonaka e Takeuchi (1997) é *“um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso em metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”*, servindo-se os autores do exemplo da comunidade que pretende aprender com um dos seus indivíduos a desenvolver um determinado produto culinário (no caso, um bolo). Situações como esta permitem a transformação do conhecimento tácito num conceito justificado e contextualizado na organização (ou grupo), minimizando as possibilidades de ocorrerem discrepâncias de significado em relação a uma determinada situação (Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).

O processo de externalização do conhecimento provocado por uma reflexão colectiva pode ser promovido através do recurso a *softwares* de *groupware*, que possibilitem a partilha de conhecimento tácito pela escrita como por exemplo os *chats* ou grupos de discussão. Os *chats* são programas já muito difundidos que permitem o debate simultâneo entre várias pessoas, em tempo real, em função de um tema de interesse comum.

Em síntese, a forma de conversão externalização é uma fase crucial no processo de criação do conhecimento. Porém, existem ainda muitas organizações que não possuem a visão estratégica clara quanto à importância desta matéria, não estando muito receptivas ao uso espontâneo de linguagens e metáforas necessárias à deflagração do processo criativo, o que origina perdas incomensuráveis e cumulativas de conhecimento (Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).

### 3.3.3.3 Combinação

A terceira forma de conversão do conhecimento é caracterizada pela transformação do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito. Para Nonaka e Takeuchi (1997) trata-se de *“um processo de sistematização de conceitos num sistema de conhecimento. Esta forma de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito”*.

Este processo de criação de conhecimento consubstancia-se numa troca de conhecimentos por intermédio de formas externalizadas, como por exemplo, documentos, relatórios, reuniões, conversas telefónicas ou redes de comunicação mediadas por computador.

Exemplos deste tipo de mecanismos estão patentes em ferramentas informacionais por recurso a tecnologias que visem sistematizar conhecimentos normalmente dispersos pela organização e disponibilizá-los ao universo organizacional, sejam eles documentos, arquivos, base de dados ou a própria mente dos colaboradores da organização.

### 3.3.3.4 Internalização

A internalização constitui a quarta forma de conversão do conhecimento e caracteriza-se pela absorção do conhecimento explícito, transformando-o em conhecimento tácito, encontrando-se directamente relacionada com o fenómeno de *“aprender fazendo”*. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), *“quando são internalizadas na base de conhecimentos tácitos individuais sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico partilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se activos valiosos”*. A internalização desencadeia um novo ciclo da espiral do conhecimento, fazendo com que se passe de novo pelas quatro formas de conversão do conhecimento. Isto torna-se necessário para se verificar a criação de conhecimento e provoca a re-experimentação das diversas situações do quotidiano. A cada uma destas formas de conversão elencadas anteriormente corresponde um factor que provoca a espiral do conhecimento.

A socialização inicia-se, por norma, dentro de um campo de interacção que possibilita a partilha de conhecimentos. A externalização é provocada pelo diálogo ou reflexão colectiva que, servindo-se de metáforas e analogias, ajuda os indivíduos a articular o conhecimento tácito. Na combinação, partindo de um conhecimento já existente mas disperso na organização, o mesmo é sistematizado e disponibilizado em rede para a generalidade dos indivíduos. A internalização é, por sua vez, provocada pelo *“aprender fazendo”*. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

Como a cada forma de conversão corresponde um factor, também a cada forma corresponde um tipo distinto de conhecimento. Deste modo, da socialização surge o conhecimento que se designa de partilhado. Na externalização, através do uso de metáforas,

ocorre o conhecimento conceptual. Através da combinação decorre o conhecimento sistémico e a internalização origina o conhecimento operacional.

Figura 4 - *Espiral de conversão de conhecimento*



Fonte: Serrano e Fialho (2003)

De acordo como o que já foi referido anteriormente, para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional ocorre por intermédio de uma espiral de conhecimento, no qual a interacção do conhecimento explícito e tácito adquire níveis cada vez mais elevados, partindo do indivíduo até à organização. Assim, “ a criação de conhecimento é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interacção que cruzam fronteiras entre secção e, departamentos, divisões e organizações” (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Mas para que a espiral do conhecimento possa ocorrer de forma profícua e satisfatória torna-se imperiosa a existência de um conjunto de condições que os autores designaram de intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, cuja redundância e variedade de requisitos se desenvolverão no ponto seguinte (Nonaka e Takeuchi, 1997).

### 3.3.3.5 Condições de Conhecimento

Tal como se referiu no ponto anterior para que se desenvolva a espiral do conhecimento torna-se necessária a existência de um conjunto de condições A primeira condição para que ocorra a criação de conhecimento é designada de intenção, que actua como elemento regulador no sentido em que estabelece uma noção de destino para a organização, traduzindo-se sob a forma de estratégias (guidelines) tendentes à criação, disseminação e preservação do

conhecimento organizacional. Desta forma, por intermédio da intenção são obtidos critérios e direcção para julgar a relevância de determinado conhecimento para a organização. Como defendem Nonaka e Takeuchi (1997) *“o elemento mais crítico da estratégia da empresa é a conceptualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização do mesmo”*, resultando que *“a intenção é necessariamente carregada de valor”*.

A segunda condição promotora da espiral de conhecimento é a autonomia, que é definida como a liberdade que a organização atribui aos seus membros de agir de forma autónoma e em função das circunstâncias. Ao adoptar este tipo de atitude aumenta a possibilidade dos indivíduos se motivarem para criar e partilhar conhecimentos. Para Nonaka e Takeuchi (1997), *“ideias originais surgem de indivíduos autónomos”*, ideias estas que são posteriormente e gradualmente difundidas e observadas por toda a organização.

A terceira condição enumerada por Nonaka e Takeuchi (1997) é a flutuação e o caos criativo - um processo que cria uma *“crise”* dentro da organização ou numa parte dela. É o momento em que se interrompe uma certa maneira *“tradicional”* de actuar e, em que se repensam, questionam de forma original as premissas iniciais subjacentes a essa acção. Este processo de interrogação permanente estimula a criação de novos conhecimentos, podendo ser esta condição accionada tendo como finalidade lançar novos desafios à organização. Neste sentido, os benefícios que advirão do *“caos criativo”* serão percebidos quando os membros da organização tiverem a habilidade de repensar as suas formas de actuar (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A quarta condição é a redundância, um termo pode até não soar bem, visto poder ser entendido como uma ineficiência no processamento de informação mas, não é esse o seu real significado. No contexto da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), este termo consubstanciado em condição refere-se à ideia dos membros da organização possuírem informações que transcendem as exigências imediatas dos indivíduos que a compõem, constatando-se que a partilha de informações redundantes acelera a criação de conhecimento. Existem diferentes formas de promover a redundância, a mais comum é a possibilidade de diferentes departamentos trabalharem em conjunto. Para Nonaka e Takeuchi (1997) *“as empresas japonesas líderes de mercado institucionalizaram a redundância dentro da própria empresa, a fim de desenvolverem rapidamente produtos e serviços em resposta a mercados e tecnologias dinâmicas”*.

Como quinta condição promotora do conhecimento temos a variedade de requisitos. Segundo esta condição os membros de uma organização estarão melhor preparados para enfrentarem os desafios se possuírem uma panóplia variada de requisitos, complementada por um acesso privilegiado a informação (Nonaka e Takeuchi, 1997). Segundo Ashby apud Nonaka e Takeuchi (1997), *“a diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que enfrente os desafios impostos pelo mesmo”*.

Com base na teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), apresentamos até este ponto uma síntese das cinco condições que promovem o aparecimento da espiral do conhecimento organizacional. Por seu intermédio, será possível aumentar o êxito na criação do conhecimento e tirar o máximo proveito dos benefícios desse importante recurso na constituição de vantagens competitivas para as organizações.

A estas cinco condições referenciadas, a que acrescem as quatro formas de conversão do conhecimento também já apresentadas, somando a variável tempo, permite-nos construir um modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional.

### **3.3.3.6 Modelo de Criação de Conhecimento Organizacional**

O modelo que agora abordamos foi designado por Nonaka e Takeuchi (1997) como “*ideal*” e é constituído por cinco fases:

- (1) Partilha de conhecimento tácito;
- (2) Criação de conceitos;
- (3) Justificação dos conceitos;
- (4) Construção de protótipos; e
- (5) Difusão interactiva do conhecimento.

O processo de criação do conhecimento organizacional inicia-se com a partilha de conhecimento tácito, correspondendo por aproximação à socialização e constitui-se como uma fase crítica do processo na qual os indivíduos com diferentes perspectivas, motivações e experiências partilham os seus conhecimentos.

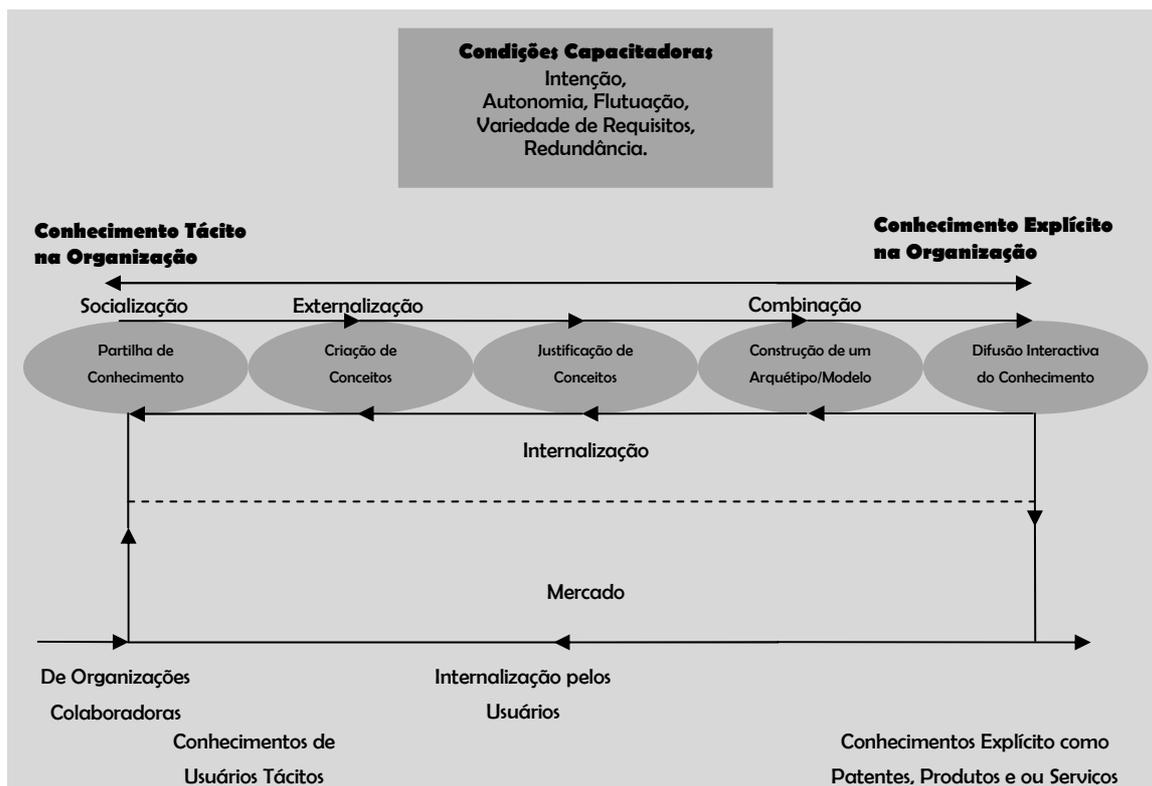
Segue-se a criação de conceitos, que são edificados por meio de diálogos intermediados pelo uso da linguagem figurativa, de metáforas e analogias. A utilização de métodos de raciocínio é, neste caso, essencial (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A terceira fase da criação de conhecimento é a justificação de conceitos. Após a criação de conhecimento torna-se necessário validá-lo, ou seja, verificar a sua adequação às estratégias da organização. Nesta fase deverão ser envolvidos todos os actores organizacionais internos e externos, de forma a tentar chegar a um consenso sobre esses conhecimentos (Krogh, Ichijo e Nonaka (2001).

Segue-se a fase de criação de protótipos, produzidos a partir da combinação de conceitos, produtos e processos já existentes. Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a construção de

protótipos “é uma espécie de fase lúdica auto-regulada, em que os participantes montam os componentes disponíveis e os transformam num novo objecto”. Por fim, vem a fase de difusão interactiva do conhecimento que dá origem a um novo ciclo num nível ontológico diferente (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Figura 5 - Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento



Fonte: Serrano e Fialho (2003)

Registe-se o facto de haver um número cada vez maior de empresas despertadas para a necessidade de implementar um processo proficiente e viável de criação de novos conhecimentos, reconhecendo a sua utilidade na constituição de vantagens competitivas. No entanto, é necessário algo mais, é preciso que as empresas adoptem uma postura pró-activa que se consubstancie em estratégias e práticas capazes de levar por diante de forma efectiva, consistente e sistemática um processo de criação de conhecimento organizacional. Propendendo tal fim encontram-se disponíveis diversas ferramentas, práticas e métodos que merecerão uma abordagem mais profunda no capítulo seguinte.

## 4 Ferramentas e Práticas para a Gestão do Conhecimento

### 4.1 Modelo de Gestão de Conhecimento: Práticas e Funções

Vimos no capítulo anterior a utilidade para as organizações em implementar um modelo de criação e Gestão do Conhecimento (GCO), incentivando à adopção de uma atitude pró-activa que se consubstancia na prevalência de uma visão estratégica capaz de levar por diante de forma efectiva, consistente e sistemática a implementação desse modelo. Na prossecução de tal objectivo, encontra-se disponível um conjunto diverso e complementar de ferramentas e práticas de gestão que têm associadas distintas características e diferentes resultados. Entendendo-se como práticas de Gestão do Conhecimento as actividades de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, partilha e aplicação do conhecimento dentro das organizações.

Para Beckman (1999), torna-se necessário adoptar uma visão sistémica de todo o modelo de Gestão do Conhecimento, visando optimizá-lo a partir dela. Salienta-se a existência de um conjunto de funções de Gestão do Conhecimento: Criação e Capturar, Codificação e Organizar, Disseminar, Avaliar e Mensurar; e um conjunto de práticas: Aprendizagem Organizacional, Inteligência Empresarial, Educação Corporativa, Gestão de Competências e o Capital Intelectual. Para Harrington *“um processo empresarial consiste num conjunto de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados definidos”*.

Do ponto de vista organizacional, as práticas e ferramentas compõem a arquitectura de um modelo de gestão de organizações baseadas no conhecimento e visam, pela sua implementação, pragmatizar a melhoria do desempenho geral da organização. Para cada uma destas práticas vamos apresentar em seguida uma pequena abordagem descritiva que possibilite avaliar as suas potencialidades e eventuais debilidades.

### 4.2 Memória Organizacional

Como temos verificado, um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações na actualidade é manter os fluxos de informações e conhecimentos, bem como a sua retenção

dentro da organização. A memória organizacional é uma prática que visa ir de encontro a essa necessidade, munindo a organização para enfrentar eficazmente essa problemática.

Segundo Conklin (1996), a memória organizacional está voltada para estender e amplificar o conhecimento por meio da sua captura, organização, disseminação e partilha por parte dos colaboradores da organização.

De acordo com Euzenat (1996), a memória organizacional é um repositório de conhecimento e de Know-how do conjunto de indivíduos que trabalham na organização e que tem como finalidade preservar o conhecimento, a fim de permitir a socialização, utilização, reutilização e mesmo a sua transformação. Já para Balasubramanian (1997), “a memória organizacional possui fundamentos e princípios que são transmitidos principalmente por meio de conhecimentos tácitos”, podendo ser parcialmente registados e, desta forma, convertidos em procedimentos explícitos, regras e recomendações resultantes dessa memória.

A parte de memória organizacional composta pelo conhecimento explícito - “*learn lessons*” - significa objectivamente registar as vivências, os erros e as soluções encontradas, facilitando desta forma a externalização do conhecimento. No entanto, é de registar a necessidade de se estabelecerem regras e recomendações.

Deste modo, Kleiner e Roth (1997) colocam a ênfase na síntese. A sua redacção deverá ser impessoal, com os comentários dos factos relatados, assim como, os critérios de aprovação e acesso às “*learn lessons*” para os diferentes níveis da organização. Estas regras visam otimizar a externalização (modo de relatar) e a internalização (facilidade de leitura do que foi redigido) e a forma como se agrupam e organizam esses conhecimentos (combinação) também representa um factor importante.

Assim, torna-se evidente que os processos de externalização, internalização e combinação do conhecimento são otimizados se se seguirem as regras supra elencadas, tornando-se possível obter melhores resultados.

É sustentado por Teece (1998) que é necessário ter cuidado na utilização da memória organizacional para que esta não funcione como um repositório de soluções prontas a serem usadas mas, antes como um conjunto de ideias a serem utilizadas para criar oportunidades e soluções novas para problemas futuros.

Em suma, destaca-se a importância que reveste a memória organizacional para o processo de criação do conhecimento nas organizações, vislumbrando-se grandes vantagens em poder contar com uma memória organizacional activa, participada e estruturada. Desta feita, é recomendável sensibilizar as organizações para esta prática e envolver todos os colaboradores num esforço conjunto e sistemático que vise a construção, manutenção e reutilização dos conhecimentos nela inseridos.

### 4.3 Mapas de Conhecimento

A maior parte do conhecimento de uma organização encontra-se disperso em arquivos individuais, pastas ou até mesmo na mente dos colaboradores, o que poderá gerar grandes dificuldades em encontrar ou obter o pretendido no timing certo. Uma das formas que se vem revelando eficaz para sarar esta dificuldade é o Mapa do Conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998), o *“mapa de conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que indique onde encontrá-los. Pode ter o formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou um banco de dados sofisticado”*. Para Grey (1999), os mapas do conhecimento *“ajudam a descobrir a localização, a posse, o valor e o uso de artefactos de conhecimento”*. Além disso, possibilitam conhecer a especialidade de cada pessoa, identificam as barreiras para o fluxo do conhecimento e focalizam as oportunidades para alavancar<sup>6</sup> o conhecimento organizacional.

A criação de um mapa de conhecimento tem um carácter estruturante e ordenador dado que *“as informações necessárias para se criar um mapa de conhecimento normalmente já existem nas organizações, porém de forma fragmentada e não documentada. Cada funcionário tem um pedaço do mapa na cabeça, sabe qual é o seu próprio conhecimento e onde deve ir para obter respostas para as suas perguntas. Criar um mapa organizacional é uma questão de se aglutinar esses mapas individuais”* (Davenport e Prusak, 1998).

Assim, o mapa do conhecimento está intimamente ligado ao processo de combinação, ou seja, sistematiza o conhecimento disperso na organização e disponibiliza, a toda a organização, a sua localização.

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), o mapa indica onde se encontra o conhecimento, incentivando a interacção entre o interessado e a pessoa que o possui. Da mesma forma, aponta para a localização do conhecimento explícito, ao invés de manter os conteúdos integralmente disponíveis em bases de dados ou repositórios. Este conceito tem por base os processos de socialização e externalização do conhecimento abordados na teoria de criação do conhecimento.

O conhecimento organizacional pertence à empresa e não a um grupo restrito de pessoas. Esta visão holística e sistémica da organização é o pressuposto teórico para um bom mapa de conhecimento que deverá servir de base para o processo de conversão do conhecimento

---

<sup>6</sup> As alavancas são máquinas simples por meio das quais o homem pode levantar grandes cargas aplicando um pequeno esforço numa das suas extremidades, bastando que ela esteja apoiada e que a distância entre o ponto de aplicação da força e o ponto de apoio seja grande suficiente. Este conceito aplicado à gestão do conhecimento resulta na identificação dos pontos ou aspectos da gestão onde um pequeno esforço poderá amplificar o resultado desejado.

individual para o colectivo. Ressalva-se que tal estratégia não deverá ser formulada de forma isolada mas antes a partir de um esforço geral de todos os agentes organizacionais, exigindo-se para tal um alinhamento de valores e princípios e uma cultura organizacional potenciadora do mesmo (Davenport e Prusak, 1998).

#### 4.4 Educação Organizacional

A focalização na criação e Gestão do Conhecimento (GCO) organizacional e a sua institucionalização como paradigma estratégico da nova gestão vem impor às organizações a promoção de iniciativas que potencializem a criação desse conhecimento. Por este motivo, o aparecimento da preocupação com a educação e a aprendizagem contínua por parte dos colaboradores surge como resposta a esse desafio estratégico. Anote-se que este facto é defendido e reconhecido pela maioria da literatura sobre esta temática.

Para Meister (1998), *“Rapid technological advances have transformed the way corporations do business and have created the need for a well educated workforce poised for continuous learning; a company’s “knowledge capital” is crucial to its success”*, pelo que o objectivo primordial será a constituição de um programa de educação corporativa que vise o aumento do capital intelectual. Ainda de acordo com Meister (1998), *“Corporations today are acknowledging the crucial importance of intellectual capital and approaching employee education in a more innovative, expansive fashion than ever before. This has spurred the rise of the corporate university, an in-house educational organization that functions as the strategic umbrella for a company’s total education requirements—for all employees and the entire value chain, including customers and suppliers”*. Ainda segundo esta autora *“Firms that organize themselves for learning will benefit by creating a highly skilled, flexible work force able to create value in the marketplace and offer the company an enduring competitive advantage”*.

Na concepção de Senge (1998), as organizações voltadas para a aprendizagem implicam a formação de pessoas que aprendam a encarar a realidade pela perspectiva sistémica, desenvolvendo as suas actividades com base em novos modelos mentais inovadores. Este conceito encontra-se umbilicalmente relacionado com os processos de externalização, internalização e socialização do conhecimento.

Desta forma, fica evidenciada a relação entre os princípios da educação organizacional e a criação de novos conhecimentos, o que tornará os processos de conversão do conhecimento tanto mais simples quanto a cultura organizacional promova a aprendizagem individual e colectiva.

O processo de aprendizagem organizacional é realizado no decurso do processo de criação de conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997). A forma como isto ocorre é explicada por Garvin (2000), para ele uma organização que aprende *“is one that is skilled at creating, acquiring,*

*interpreting, transferring, and retaining knowledge and at purposefully modifying its behavior to reflect new knowledge and insights.”*

Resta referir que, sem qualquer dúvida, num contexto de rápida obsolescência do conhecimento, contar com colaboradores qualificados e preparados para enfrentar os desafios torna-se numa vantagem competitiva. No entanto, é fundamental para a organização adotar uma prática orientada para a educação dos seus trabalhadores e que este facto seja percebido, entendido e partilhado pela generalidade da organização, constituindo uma condição essencial para o sucesso.

#### **4.5 Comunidade de Prática (CoP's)**

O conceito de comunidade de prática foi originalmente introduzido por Wenger e refere-se a grupos informais de pessoas formados espontaneamente. Segundo este autor “... *collective learning results in practices that reflect both the pursuit of our enterprises and the attendant social relations. These practices are thus the property of a kind of community created over time by the sustained pursuit of a shared enterprise. It makes sense, therefore, to call these kinds of communities 'communities of practice'.*” (Wenger, 1998a).

Enquanto conceito, no âmbito da teoria de gestão, as comunidades de prática são uma realidade relativamente recente, mas constituem já como um conceito essencial do léxico da teoria de gestão moderna. Porquanto, o conhecimento humano não faz sentido sem o contexto das comunidades onde se gera e este tipo de agremiações vai para lá das estruturas formais da organização, diferindo em função dos grupos e das equipas. Os membros de uma comunidade podem fazer parte de um mesmo departamento ou serem de áreas diversas ou mesmo de organizações diferentes, podendo a participação dos indivíduos diferir em intensidade, partindo daqueles que participam pontualmente e circunstancialmente até aqueles que coordenam e lideram o processo.

A sua construção e manutenção não é fácil nem simples. Aliás, isso mesmo é reconhecido por Wenger “...*it is not particularly easy to build and sustain communities of practice or to integrate them with the rest of an organization*” (Wenger and Snyder, 2000). No sentido de ultrapassar os obstáculos, o próprio criou um conjunto de três fases que viabilizariam essa construção: “*The first step for managers now is to understand what these communities are and how they work. The second step is to realize that they are the hidden fountainhead of knowledge development and therefore the key to the challenge of the knowledge economy. The third step is to appreciate the paradox that these informal structures require specific managerial efforts to develop them and to integrate them into the organization so that their full power can be leveraged*” (Wenger and Snyder 2000).

Dentro das comunidades, as pessoas trocam experiências, partilham informações, visões e conselhos, existindo uma abertura para discutir as situações e problemas que as afectam, assim como elencar os instrumentos, documentos, manuais ou mesmo a partilha de conhecimento tácito que permita obter soluções para os mesmos (Wenger and Snyder, 2000).

Assim, a comunidade de prática inclui o conhecimento prático e explícito - o que se diz, o que não se diz; o que se representa e o que não é assumido. Desta forma, torna-se evidente a contribuição destas comunidades para a socialização e externalização do conhecimento. Por um lado, enquanto as pessoas utilizam símbolos, imagens e linguagem externalizam os seus conhecimentos e, por outro lado, enquanto compartilham aquilo que não é dito, isto é, conhecimento tácito, ocorre a socialização do mesmo.

Para além da prática, são necessários mais dois elementos para que exista uma comunidade de prática: primeiro - o domínio do conhecimento, que transmite o sentimento de identidade à comunidade; e segundo - a comunidade enquanto contexto na qual as pessoas participam das actividades conjuntas (Wenger, 1998a).

Em suma, considera-se que os princípios referentes à comunidade de prática podem determiná-la como uma importante prática para qualquer organização, em especial para aqueles que se encontram sensibilizados para a importância do conhecimento. Este reconhecimento tem colocado as comunidades de prática no topo das ferramentas impulsionadoras do conhecimento organizacional. Aliás, patente na grande quantidade de experiências de implementação bem sucedidas em organizações um pouco por todo o mundo.

#### **4.6 Portal de Conhecimento Organizacional**

No decurso da história humana é possível vislumbrar notáveis progressos sociais, económicos e culturais sempre que se registaram inovações ao nível da comunicação. Aconteceu com a introdução da escrita na Suméria, com a invenção da impressão por Gutemberg, com a circum-navegação da terra, com o telégrafo e com o telefone e, mais recentemente, com a Internet.

O aumento exponencial da capacidade e necessidade de comunicar por Internet é sem dúvida um dos marcos mais significativos do nosso tempo, não existindo ainda neste momento, um perfeito conhecimento das suas potencialidades e limitações.

Dentro deste espírito, ao nível organizacional, regista-se o aparecimento e disseminação dos portais organizacionais que são apontados como uma solução adequada para facilitar o fluxo de informações e conhecimentos, gerando nas organizações um interesse crescente por esta temática. A diferença entre um portal comum e um portal de conhecimento reside no facto destes últimos não se limitarem a permitir a segurança e velocidade de informação. Acresce a estes dois factores a disponibilização de informações, suporte a decisões, ferramentas de

trabalho corporativo e a conexão de experiências e interesses entre os indivíduos da organização. Torna-se assim possível, por seu intermédio, uma interacção profunda em tempo real e com diferentes aplicações de tecnologias de informação, o que facilita sobremaneira a busca e partilha de novos conhecimentos (Terra e Gordon, 2002).

Para Terra e Gordon (2002), os portais corporativos tem a particularidade de alterar *“a forma como a informação e a responsabilidade de colaboração são compartilhadas numa organização: de um foco estreito e funcional, para uma abordagem ampla e de colaboração”*, o que representa um enorme avanço no contexto organizacional, possibilitando a interacção e a colaboração entre as pessoas.

Uma nova geração de portais tem uma função integradora de uma gama alargada de aplicações e ferramentas, por intermédio das quais é possível integrar e equilibrar os fluxos de informação e conhecimentos no interior das organizações (Terra e Gordon, 2002).

Para Scott apud Silva (2002), as novas tecnologias de suporte de um portal organizacional *“possuem características favoráveis à criação do conhecimento, que são a autonomia, a redundância, caos criativo e a variedade, em consonância com a abordagem da mudança constante dos conhecimentos tácitos e explícitos.”* E *“as listas de discussão facilitam o diálogo e a interacção, os gráficos aumentam o uso de metáforas, analogias e protótipos para clarear o que estava originalmente confuso e obscuro. Hyperlinks relacionam conceitos e organizam os repositórios de conhecimentos para melhor acesso e trabalho cognitivo”*.

Segundo Maurer apud Silva (2002), *“os recursos da intranet/internet facilitam o acesso aos diferentes conhecimentos explícitos acumulados na corporação, podendo mesmo personalizar o seu uso de acordo com as preferências e necessidades de cada pessoa. Permitem ainda que se façam comentários ou que se criem grupos de discussão virtuais (groupware forum) sobre esses conhecimentos e outros assuntos, facilitando a externalização de experiências e opiniões, envolvendo grupos restritos, grupos amplos dentro da empresa ou mesmo parceiros e colaboradores externos à empresa (como clientes, fornecedores, consultores e especialistas de universidades e outros”*. Assim, regista-se, devido ao baixo custo envolvido e à rapidez conexão entre várias pessoas em pontos remotos ou diferentes, uma crescente importância deste tipo de recursos enquanto ferramentas de treino e formação virtual.

Para Agosta, Koulopoulos & Reynolds apud Silva (2002), *“a utilização de TI focalizada na internet/intranets para a GCO representa também a adopção de uma tecnologia base de padrões abertos e universais, o que facilita a integração com outros sistemas internos ou externos à empresa, resultando em uma tendência recente que é a formação de portais com o objectivo de centralizar o acesso à intranet da empresa e a sites relacionados ou de interesse da empresa na internet”*.

Assim, podemos concluir que os portais corporativos (internet/intranet) possuem uma filosofia diferente da maioria dos sistemas de informação tradicionais, uma vez que apresentam características únicas favoráveis à criação e disseminação acelerada das diferentes tipologias de conhecimento, mediante a geração de um ambiente propício e potenciador do mesmo. A tudo isto acresce a relativa facilidade de utilização, o reduzido custo, a polivalência e a enorme compatibilidade inter-plataformas de tecnologias de informação. Convém, mais uma vez, ressaltar o papel fundamental das pessoas em todo o processo de desenvolvimento de um portal que passará inevitavelmente pela adopção de uma perspectiva equilibrada que pondere os papéis e os pesos de cada factor no projecto.

#### **4.7 Gestão de Pessoas**

O factor que pode construir a “*verdadeira*” vantagem competitiva de uma organização são sem qualquer margem para dúvidas, as pessoas que a compõem.

Apesar de se estar a apresentar um conjunto de ferramentas e práticas, estas só serão profícuas e úteis se bem interpretadas e aplicadas e, essa função está reservada quase exclusivamente ao factor humano.

Assim, para levar por diante, de forma bem sucedida, um projecto na área da Gestão do Conhecimento (GCO) será necessário (aliás, mais do que necessário, imperioso), colocar uma tónica acentuada no factor humano, adoptando as técnicas e práticas de gestão que visem o seu alinhamento com os princípios subjacentes à Gestão do Conhecimento (GCO) e desta feita possibilitando e potenciando a participação das pessoas no desenvolvimento continuado e sustentável do projecto, aumentando, deste modo, os níveis de criatividade e inovação da aprendizagem colectiva.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacavam a enorme importância de que se revestia a potenciação de um ambiente propício à criação de novos conhecimentos na organização, argumentando que, se tal não se verificasse, todo o processo de criação e fluxo de conhecimento tornar-se-ia muito difícil, criando-se inclusivamente barreiras impeditivas para a ocorrência da espiral de conhecimento, com as inerentes dificuldades na socialização, externalização e internalização (dado tratar-se dos modos de conversão mais dependentes do factor humano).

Terra (1999) alinha no mesmo diapasão, apontando que devem ser seguidas, na área da gestão de recursos humanos, novas tendências promotoras da reflexão e mesmo da mudança de paradigmas ao nível do recrutamento de pessoas para as organizações. Assim, deve-se privilegiar a atracção e manutenção de pessoas com habilidades, comportamentos e competências que permitam adicionar qualidade cognitiva à organização, quer na esfera individual, quer na colectiva, mediante a capacidade de partilha de conhecimentos. Tal desiderato só se tornará

possível através de métodos de selecção rigorosos que procurem aumentar o background cognitivo e polivalente da organização.

Ainda segundo este autor, torna-se necessário adicionalmente reformular as carreiras e a formação, enfatizando o papel que cada um tem no processo de enriquecimento cognitivo da organização. A remuneração constituir-se como um factor de mensuração da importância de cada pessoa no processo e no desempenho do grupo e deverá estar cada vez mais associada à competência do trabalhador.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os novos profissionais do conhecimento precisam de reunir cinco características: (1) elevados padrões intelectuais; (2) forte comprometimento em recriar o mundo segundo a sua perspectiva; (3) ampla variedade de experiências; (4) grande qualificação na condução de diálogos com clientes e colegas e, por último, (5) abertura a discussões francas e frontais com as outras pessoas.

Só com pessoas detentoras deste novo perfil se *“acumulam, geram e actualizam tanto o conhecimento tácito como o explícito, agindo como ‘arquivos vivos’ no dia-a-dia”* (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Em suma, conclui-se que a relação que se estabelece entre a gestão de pessoas e a gestão de um projecto de criação e disseminação de conhecimento é simbiótica e, portanto, interdependente. Pelo que se deverá adoptar uma nova filosofia na abordagem da gestão dos recursos humanos mais alinhada com os novos tempos, de forma, por um lado, a possibilitar a atracção de profissionais com o perfil aproximado ao supra referenciado por parte das organizações e, por outro, permitir que as políticas de recursos humanos levadas a efeito possibilitem essa atracção a essa mão-de-obra qualificada.

#### **4.8 Gestão de Conversas**

Numa primeira abordagem este ponto poderá parecer algo estranho. No entanto *“a conversa”* (diálogos de ordem formal ou informal) constitui uma das mais naturais actividades humanas e um dos veículos privilegiado na transmissão de informação e conhecimentos começa a desvanecer essa estranheza que nos assalta inicialmente.

Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), *“as conversas são a base do conhecimento social dentro da organização. Por meio de discussões ampliadas, que abrangem desde fantasiosas divagações pessoais até apuradas exposições formais, o conhecimento pessoal converte-se em temas disponíveis para outros”*.

Segundo Webber (1993), *“In today’s world, it is the leader’s primary responsibility to facilitate the kind of collaborative environment, mutual trust and authentic conversations that enable the organization to access the collective intelligence of its members”* o que vem afastar

a visão tradicional do chefe monitorizador e controlador de tudo e todos que limitava os fluxos de informação e a capacidade de partilha de informação e conhecimentos.

As conversas desempenham um papel importante em todas as cinco fases da criação de conhecimento, ao criar um campo profícuo para a troca de conhecimentos em que as pessoas participam da conversa, trocam as suas ideias mentais e até mesmo a sua linguagem corporal (Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).

Ainda segundo os autores, a conversa *“permite também que os indivíduos exponham as suas ideias e insights por intermédio de diversos métodos de raciocínio, como as induções, deduções e abdução”*, através do uso de metáforas, analogias e jogos de linguagem que fornecem aos indivíduos significados para os conceitos que estão em construção conjunta.

Davenport e Prusak (1998), defendem esta mesma visão *“In the new economy, conversations are the most important form of work. Conversations are the way knowledge workers discover what they know, share it with their colleagues, and in the process create new knowledge for the organization”*.

Assim, os novos conceitos criados por intermédio das conversas deverão ser justificados e reflectir os valores organizacionais, possibilitando confirmar os conceitos desejáveis e eliminar os indesejáveis. Para além disso, por meio das conversas é também possível propor e analisar soluções técnicas para um mesmo problema, provindo as soluções de pessoas com perspectivas, experiências e formações de base distintas (o que torna a solução rica e enriquecedora para a organização). Consta-se também que, por intermédio das conversas, tende a ocorrer um certo nivelamento e partilha de conhecimentos e conceitos por toda a organização (Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).

As considerações realizadas até aqui destacam a importância das conversas para a criação de novos conhecimentos, multiplicando-os e generalizando a sua aplicação a toda a organização.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), apresentaram um exemplo de uma empresa de produção de refrigerantes que adoptou a prática de realizar reuniões frequentes com os seus empregados estimulando as conversas pessoais. Considerando-as de importância crítica para a identificação das ideias tácitas, crenças e sentimentos que se encontravam por detrás das manifestações expressas.

Assim, os aspectos cruciais para a criação de conhecimento são compatíveis com as actividades humanas, entre elas, a mais natural e inata - a conversa. É óbvio que para muitos gestores, mais preocupados com os aspectos racionais, esta preocupação é relegada para segundo plano, enfatizando aspectos mais lógico-racionalistas e tal postura poderá gerar enormes prejuízos para a organização.

Pelo exposto até este ponto, podemos concluir que a implementação de um sistema de gestão de conversas poderá constituir um factor de potenciação positiva para a implementação de um projecto de Gestão do Conhecimento organizacional.

#### 4.9 Sistemas de Informação

Se existem características marcantes no mundo actual elas serão os enormes avanços tecnológicos e científicos que, como é natural, têm tido grande influência na Gestão do Conhecimento (GCO), sendo até possível vislumbrar autores que dão enorme importância à tecnologia. No entanto, segundo Davenport e Prusak (2000) a abordagem eminentemente tecnológica é limitada e limitadora e poderá até nem funcionar. Estes autores propõem uma “*ecologia de informação*” que tenha em conta e enfatize a totalidade do ambiente informacional, incluindo a cultura, os valores, as pessoas, os processos de trabalho e claro, a tecnologia de suporte. Mas, a constatação mais importante a tirar é que a tecnologia por si só não produz nem dissemina conhecimento.

Para os autores, as tecnologias de informação têm o papel de facilitar o trabalho em rede, possibilitando a manutenção descentralizada de informação e conhecimento junto dos locais onde eles são necessários, permitindo a melhoria do grau de interactividade do utilizador com os registos do conhecimento.

Assim, as tecnologias de informação desempenham um papel estratégico, contribuindo na construção do conhecimento colectivo e da aprendizagem contínua e tornam mais fácil às pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções.

Procurando entender a importância e o(s) papel(éis) desempenhados pela tecnologia no processo de criação e disseminação do conhecimento, vamos elencar algumas das principais tecnologias patentes na pesquisa levada a efeito por Carvalho e Ferreira (2001):

- *A Internet*: trata-se de um ambiente que pode facilitar a partilha de informação. A estrutura de hipertexto da mesma facilita a navegação entre as diferentes fontes de informação. É uma estrutura que sistematiza o conhecimento explícito disperso na organização (conversão de conhecimento essencialmente por combinação);
- *EDM (Electronic Document Management)*: trata-se de repositórios de documentos importantes na organização. Fornecem uma recuperação de dados bastante eficiente, segura e facilmente controlável. Trata apenas da dimensão explícita do conhecimento.
- *Groupware*: com a necessidade de cooperação entre grupos de trabalho geograficamente dispersos é um factor crítico para a organização global. Os sistemas de groupware servem de suporte às comunidades de prática, em que especialistas de

determinado conhecimento, que possam estar separados geograficamente dos demais elementos do grupo, trocam as suas experiências de forma a encontrar soluções específicas. Este tipo de tecnologia contribui decididamente para a socialização do conhecimento.

- *Workflow*: é um sistema que regula o fluxo de informação de pessoa para pessoa, de lugar para lugar, de tarefa para tarefa, nos processos que requerem informação ordenada e estruturada. Contribui para o processo de externalização e combinação do conhecimento organizacional.
- *Sistemas de inteligência artificial*: são sistemas ainda numa fase embrionária de desenvolvimento, sendo o seu objectivo tornar possível a constituição de um sistema que permita simular o conhecimento de especialistas em determinadas áreas de negócios. São ferramentas que contribuem para a conversão do conhecimento tácito para explícito.
- *BI (Business Intelligence)*: é uma tecnologia focada na tomada de decisão. A sua utilização torna possível dar suporte ao processo de combinação, dado que permite disseminar o conhecimento explícito por toda a organização.
- *Innovation Support Tools*: são instrumentos de apoio à inovação, nomeadamente softwares que contribuem para a geração do conhecimento ao longo do processo de desenvolvimento do projecto. Estas ferramentas pretendem incluir bibliotecas especializadas digitais - o que poderá facilitar a internalização do conhecimento.

Pelos exemplos supra elencados, podemos concluir que existem Tecnologias de Informação que cobrem a totalidade dos modos de conversão, salientando-se que o seu impacto varia em função do artefacto utilizado e das suas especificidades.

Assim, verifica-se que a introdução das tecnologias de Informação nos negócios tende a possibilitar às organizações maior capacidade de resposta às mudanças ambientais, maior flexibilidade de operações e procedimentos, a par do aumento da velocidade de transferência de conhecimento, o que induz uma viragem das organizações para os recursos marcadamente intangíveis, gerando, desta forma, novas oportunidades.

#### **4.10 Benchmarking**

O *benchmarking* é considerado uma arma estratégica adoptada pelas organizações na sociedade contemporânea. É entendido como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações, que são reconhecidas como melhores práticas. Para Watson (1994) o *Benchmarking* é um método estruturado de aprendizagem por meio da

observação e adaptação das melhores práticas desenvolvidas por outras organizações e da aplicação deste novo conhecimento na melhoria dos processos de trabalho.

Segundo Ruppel e Hatakeyama (2003), “*Benchmarking surgiu a partir da década de 50 nas empresas japonesas quando estas se preocupavam com a aquisição do know-how ocidental, nomeadamente os americanos, concorrendo no mercado com os mesmos produtos, mas com melhor qualidade e preços competitivos*”.

Ao encetar a aplicação desta estratégia, as organizações alinham a sua actuação pelas outras organizações, visando identificar novas práticas e formas de actuação que podem ser úteis para o desenvolvimento das suas actividades. Neste sentido, o *Benchmarking* fornece uma via de transferência de conhecimento entre quem observa e quem possui prática.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacaram a importância da observação das práticas para a criação de conhecimento. Esta proximidade teórica entre ambas as teorias acusa um ponto comum: a procura, na prática, da experiência e o know-how que não seria possível deter por outra via.

Nas organizações de origem pública, o referido conceito encontra paralelo por intermédio das boas práticas do sector público, constituindo-se como um conceito imbuído de um paralelismo com o *Benchmarking* para o sector privado. O aumento da importância deste conceito manifesta-se pelo aparecimento de prémios anuais para as melhores práticas. A título de exemplo refira-se que a DGCI (Direcção Geral dos Impostos) no ano passado recebeu um destes prémios<sup>7</sup>.

O exemplo mais citado e paradigmático patente na literatura sobre este conceito é a Xerox. Líder do mercado de fotocopiadoras viu a sua posição ameaçada pela concorrência dos fabricantes japoneses, que vendiam produtos similares a menor custo e com a mesma qualidade. A resposta encontrada passou pela constituição de equipas que estudaram os produtos e processos das empresas concorrentes (Ruppel e Hatakeyama, 2003).

Constata-se que o *Benchmarking* constitui uma prática que possibilita às organizações a socialização do conhecimento, possibilitando a clarificação da sua importância no processo de criação de conhecimento. Destacando-se ainda que este conceito tem, ao nível da gestão de conhecimento, um papel fundamental enquanto fonte privilegiada de conhecimento decorrente da análise cuidada das melhores práticas disponíveis no mercado, o que resultará em novos paradigmas que por sua vez introduzirão melhoria nas formas de transferência, aquisição e disseminação de conhecimentos na organização.

---

<sup>7</sup> O projecto “Sistema electrónico de controlo e prevenção e evasão fiscal” foi galardoado com o primeiro prémio e o projecto “Cultura e-service em avaliação de imóveis” com o terceiro prémio, das respectivas categorias.

No decurso deste capítulo tentou-se descrever as principais ferramentas e práticas de gestão que potenciam e facilitam a implementação de um projecto de gestão de conhecimento. Registe-se que em virtude das características inerentes a cada uma delas resultarão efeitos com intensidades diferentes e aplicações distintas. No entanto, salienta-se a possibilidade de implementação complementar e simbiótica de qualquer combinação de entre o conjunto descrito neste capítulo.

Será da capacidade de arquitectar e adaptar o melhor conjunto de ferramentas e práticas de gestão a cada organização que dependerá a maximização, optimização e sucesso de implementação de um projecto de Gestão do Conhecimento.

Registe-se que no presente trabalho estamos a disrecrear tendo por base uma organização de carácter público, o que poderá obrigar a proceder às adequações circunstanciais de algumas ferramentas ou práticas de gestão, sem no entanto desvirtuar ou descaracterizar os seus princípios básicos inerentes.

No sentido de entendermos melhor este tipo de organização e o seu ambiente organizacional peculiar e as suas características próprias é importante atender ao que se descreve no capítulo 5.

## 5 A Administração Pública

### 5.1 Evolução Conceptual das Teorias de Gestão das Organizações Públicas

A gestão nas organizações públicas conheceu um processo histórico evolutivo, que se encontra intimamente relacionado com as concepções e valores vigentes na sociedade, à data histórica em que foram implementados. É comumente aceite a existência de referencial de três grandes tipologias de gestão ao longo da história das “*Administrações Públicas*” ocidentais. Começando pela gestão patrimonial, que se encontrava associada ao desempenho dos cargos públicos por parte de uma alta nobreza burocrática ao serviço de um monarca (normalmente absoluto) que centralizava o poder e a gestão, produzindo-se muitas vezes a confusão entre o património pessoal do soberano e do Estado. Era a gestão típica do designado “*antigo regime*” que subsistiu na prática durante a Idade Média até ao final do século XVIII.

A esta tipologia de administração seguiu-se a gestão burocrática que se impôs após as convulsões sociais, culturais e políticas que se registaram inicialmente em França, que progressivamente alastraram a toda a Europa e que ditaram a institucionalização dos Estados-Nação. A burocracia era encarada como a única possibilidade de coordenação e padronização de comportamentos por parte dos membros de uma organização que crescia e se complexificava cada vez mais. É nesta fase que se verifica a profissionalização e a estratificação funcional hierarquizada de dependências, visando a institucionalização de controlos de superintendência tendentes a precaver situações de nepotismo e corrupção. A propósito desta forma de gestão, Osborne e Gaebler (1992a) referem que a mesma significou a aplicação da lógica da produção industrial ao governo da “*coisa pública*”. Um dos principais teorizadores desta fase é Max Weber que define burocracia como “*an hierarchical, rule enforcing, impersonal in the application of laws, and constituted by members with specialised technical knowledge of rules and procedures*” (Weber, 1948). Sob a influência das doutrinas económicas de Keynes, que propunham a intervenção do Estado na economia, com o propósito de se atingir o pleno emprego, o Welfare State manifestou-se numa crescente intervenção estatal na vida económica e social e consequentemente num aumento da despesa pública (Madureira e Rodrigues, 2006). Inicialmente foram obtidos assinaláveis êxitos que se foram esbatendo com o decurso do tempo, originando mega estruturas pesadas, imutáveis e impessoais que consumiam cada vez mais

recursos sem que se verificasse qualquer mudança positiva na satisfação das necessidades e anseios das populações. Isto mesmo é constatando por Osborne e Gaebler (1992) *“the increasing complexity of modern industrial life, however, dictated an increasingly complex bureaucracy. Rules multiplied and seemingly reproduced. The ever larger bureaucracy became less responsive to the needs of individuals, and eventually to the needs of individual government agencies”*. Tal facto criou a sensação da eminente falência do *Welfare State* decorrente da insustentabilidade orçamental e gestonária do mesmo. Criaram-se novos modelos e paradigmas de administração (Rocha, 2001), estando estes na génese daquilo a que se veio a chamar reformas administrativas e verificou-se uma consciencialização para a necessidade dessa reforma. Este facto é reconhecido por Osborne e Gaebler (1992a) *“in the late 1970s, it became fashionable among members of a large group of people to declare that government had become too big since the 1930s and that it was high time to reduce the size and scope of government”*. Segundo Self (1993), o Estado Providência entrou em crise no início da década de 70 associado, entre outras variáveis, à crise petrolífera. Poucos anos mais tarde, Buchanan (1997) chamava a atenção para o facto de se estar a tornar insustentável um modelo, no qual o aumento das despesas dos serviços públicos era tendencialmente maior num período de estagnação económica.

Os precursores políticos que abriram caminho a esta nova forma de gestão pública (designado de *New Public Management* - NPM) são de origem anglo-saxónica, Margaret Thatcher na Grã-Bretanha e Ronald Reagan nos Estados Unidos da América, que foram eleitos com base em programas de governo que idealizavam a implementação de uma gestão pública baseada no *“less State, better State”* e que no caso britânico passou por *“put together a team of trusted civil servants – her “Efficiency Unit” – who came to understand the real problems that lay behind public sector performance”* e que teve como resultado que *“In her ninth year in Office they articulated a set of systemic changes that applied her philosophy to core government functions. It took them a long time to get there, and they made many mistakes along the way, but they managed to find a series of key levers”* (Osborne, 2007).

Esta nova forma de gestão visava a substituição progressiva da perspectiva de gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão privada. A escola managerial levou, mesmo que de forma indirecta, ao reequacionar de aspectos da Administração Pública tão fundamentais como os modelos de organização do trabalho (com a crescente descentralização administrativa) e como a gestão de recursos humanos. Foi dentro desta perspectiva que se passou a encarar o conceito de *“reforma administrativa”*, influenciado desde a década de 80 pelo trabalho de Peters e Waterman (1982) que lançavam a ideia de que se poderia adoptar um novo modelo de gestão nas organizações de trabalho em geral, independentemente de estas serem públicas ou privadas. Esta nova concepção de gestão apostou na descentralização, na flexibilização, na autonomia e no achatamento das hierarquias (Wright, 1997).

A crítica da burocracia como solução organizacional teve por base a presunção de que existiria, objectivamente, uma superioridade dos sistemas de gestão privada relativamente aos de gestão pública. Foi assim que a influência gradual da Escola Managerial na Administração Pública se materializou num conjunto de princípios fundamentais nas diversas tentativas de reforma que se foram sucedendo a partir dos anos 80.

Este novo paradigma poderia ser caracterizado por um redimensionamento da importância atribuída ao desempenho, ao controlo e à responsabilização, um desenvolvimento da competição, uma optimização do aproveitamento das tecnologias de informação, assim como uma aposta na qualidade e uma desagregação das tradicionais unidades de trabalho (Madureira e Rodrigues, 2006), o que implicaria a “...*new management techniques to be adopted in an attempt to overcome bureaucratic pathologies, including inefficiency and inflexibility*” (Hughes, 1994; Osborne e Gaebler, 1992a), intitulando-se de *New Public Management* (NPM). Apesar de poder ser teoricamente incluído na escola managerial, o *New Public Management* demarcou-se do managerialismo público típico, uma vez que apresentava uma maior nitidez nas suas características. Algumas das mais importantes consubstanciavam-se na profissionalização da gestão, na criação objectiva de medidas de desempenho, no privilegiar da importância dos resultados e da redução dos custos e na segmentação das unidades administrativas consideradas exageradamente grandes (Hood, 1991). Entretanto, e embora o NPM tenha inicialmente aparecido em meados da década de 80, não exactamente como corpo teórico de ideias sistematizadas, mas antes como resultado de uma vontade de substituir a gestão pública por uma gestão empresarial seguindo uma profunda alteração sócio-cultural e que colocou pressão “...*on public sector organisations to become more competitive (or efficient) and more flexible in order to respond to diverse social needs and identities*”, já nos anos 90, este movimento começa a integrar novos conceitos e instrumentos de gestão. Exemplo disto mesmo é a introdução na gestão pública de conceitos como o *Total Quality Management* (TQM), transformado por Frederickson (1994) no *Total Quality Politics* (TQP), que introduz características como a prática da administração baseada nas necessidades dos cidadãos (Madureira e Rodrigues, 2006). Outros autores associados ao NPM “*has advocated a shift in emphasis from rule enforcement and administration to the attainment of results through mission statements, performance management, performance based rewards, greater client focus, decentralised structures, and an output orientation*” (Osborne e Gaebler, 1992a) e alterações estruturais nas organizações que passavam por “*leaders empower organizations by streamlining the many rules and regulations that central administrative offices, elected officials, and higher levels of government impose upon them. They empower employees by reducing or eliminating hierarchical management and trusting them to get the job done*” (Osborne, 2007).

Contudo, de um ponto de vista genérico o NPM levantava uma série de incongruências e mesmo algumas contradições. Antes de mais, partia de pressupostos teóricos, não demonstrados, de que a gestão empresarial seria intrinsecamente mais adequada a todos os contextos e

situações, independentemente da variedade dos contornos, designs e propósitos organizacionais de cada estrutura (Madureira e Rodrigues, 2006). Proclamava a descentralização e o achatamento das estruturas, enfatizando, no entanto, o controlo financeiro e a coordenação orçamental gerando assim potenciais desequilíbrios nos processos de tomada de decisão formalmente descentralizados, mas na prática conservados no topo.

Por outro lado, os defensores do NPM excepcionalmente se referiram às modificações comportamentais e organizacionais indispensáveis para fazer face não só às mudanças impostas pelo exterior, mas sobretudo requeridas por uma nova configuração e uma nova “*filosofia*” organizacional. De referir, também, uma certa insensibilidade deste paradigma, quando considerava os cidadãos apenas como consumidores ou quando vaticinava que todo e qualquer serviço público, independentemente da sua missão ou dos pressupostos da sua existência, deveria ser gerido de uma mesma forma (Madureira e Rodrigues, 2006).

Actualmente, mais do que no passado, a Administração Pública foi forçada a tornar-se sensível a variáveis não equacionadas até agora. Com efeito, administrar o sector público passa por fazer uma gestão de redes complexas, compostas por actores diversos (com aprendizagens, expectativas e comportamentos diferenciados), por grupos de pressão, grupos políticos, instituições sociais e empresas privadas (Madureira e Rodrigues, 2006). Existindo conflitos de interesses entre estes actores, a gestão pública deve ser capaz de os gerir, não devendo impor unilateralmente a sua vontade.

No início do presente século, académicos da área da Administração Pública começaram a pôr em causa, de forma mais sistemática, a rigidez dos modelos até aqui existentes, fossem estes mais afectos à tradição burocrática, à teoria da liderança política ou à corrente managerialista (Madureira, 2004). Muitos começaram a alertar para o facto de não se poder ver a gestão pública como um mero centro produtor de eficácia e de eficiência, não podendo a mesma, apesar da sua evolução e dos novos contornos que lhe são conferidos, deixar de levar em linha de conta aspectos como a legalidade e a legitimidade.

Neste sentido, podemos encarar o conceito de Governance como o reconhecimento de que, numa sociedade global, não existem imposições unilaterais de quaisquer tipos de liderança, pelo que Estado e Administração Pública passam a ter que funcionar como “*sistema de órgãos orientadores dos distintos actores sociais e económicos de uma sociedade determinada*” (Pagaza, 2000). Com efeito, num contexto em que a realidade pública é determinada pela acção de redes onde intervêm actores nacionais e internacionais, sindicatos, partidos políticos, grupos de pressão e de interesses e empresas privadas, a tarefa dos governos e das administrações centra-se em mediar o diálogo entre os diversos actores intervenientes no processo público/político. Hood e Lodge sugerem que desta forma só o desenvolvimento efectivo das competências dos funcionários públicos poderá fazer avançar a reforma da gestão pública (Hood e Lodge, 2004). A esta sugestão, pensamos poder-se acrescentar outra: a de que, num contexto

em que a equação principal é a de mudança/adaptação ou ainda de antecipação/capacidade de influência na mudança a efectuar, as competências a valorizar prioritariamente são as de carácter comportamental, uma vez que são transversais e fundamentais para todas as áreas de trabalho, independentemente da posição hierárquica ocupada ou da componente técnica específica dos postos de trabalho.

Com efeito, na realidade actual, a Administração Pública moderna passou a apresentar-se como mediador de variáveis de diversidade, procurando a solução dos conflitos e a promoção da colaboração inter-actores (Madureira e Rodrigues, 2006). Neste sentido, a reforma administrativa poderá ser encarada como um projecto integrado, complexo e diversificado onde é realmente necessária uma gestão atenta e conciliadora dos diversos actores, dos seus comportamentos e das suas expectativas, para que se possam servir todos sem arbítrios. Nesta abordagem, as competências comportamentais de quem trabalha na Administração e consequentemente contribui para o seu desenvolvimento e desempenho são fundamentais.

Com a falência do Estado Providência, criaram-se as condições ideais para a mercantilização do funcionamento da Administração. Não obstante, a escola managerial não só não resolveu os problemas públicos da forma taxativa, como incorreu em incoerências diversas, proclamando não raras vezes a descentralização, a delegação de competências e a desregulamentação como medidas fundamentais para a mudança de paradigma na reforma administrativa mas, na prática mantendo o poder hierárquico altamente centralizado. Este foi o terreno propício para que, independentemente de todas as discussões conceptuais acerca do mesmo, o conceito de Governance, tivesse vindo a ganhar peso.

De facto, num mundo que se pretende globalizado, em que o saber, o *saber-fazer* e o *saber-ser* adquirem um estatuto de cada vez maior relevância, em que os actores sociais e os actores organizacionais mais instruídos e, por isso, potencialmente mais intervenientes, anseiam por participar activamente na construção de um novo sector público, mas em que as causas públicas se continuam a prender com questões como a protecção social, a igualdade de oportunidades, a legitimidade, o serviço ao cidadão e o serviço à comunidade. Importa, então, encontrar um modelo que possa abarcar todos os elementos e que tente sistematizá-los sem que com isso desvirtue cada um deles (Madureira e Rodrigues, 2006).

Esta nova via de Administração que olha para si mesma, como parte de uma sociedade global que evolui, mas que não perde de vista os propósitos basilares da “*coisa pública*”, pode ser o fio condutor para a criação de uma nova mentalidade que presida às reformas administrativas do século XXI (Madureira e Rodrigues, 2006). A Administração actual deve, pois, assumir-se como uma organização que aprende, responsável pela sistematização de uma diversidade institucional e comportamental no contexto da prestação do serviço público.

## 5.2 Breve Evolução Histórica da Administração Pública Portuguesa

Na sequência do ponto anterior, não será desapropriado afirmar que a história da função pública portuguesa difere pouco do molde genérico que afeiçãoou a globalidade das administrações públicas da Europa ocidental, podendo, também, para o caso português ser vislumbradas três grandes fases de gestão pública: a fase patrimonial, a fase burocrática e a fase de NPM. Apesar disso, é possível registar algum desfasamento temporal, próprio de um país periférico geograficamente.

A primeira fase de gestão da *“coisa pública”*, assente na visão patrimonial e centralista, iniciou-se com a autonomização e posterior independência da área geográfica que corresponde actualmente ao território português. Apoiando-se numa estrutura monárquica centralizada e hereditária, que teve o seu apogeu com o período das descobertas (Araújo, 2002a), que se manteve com pequenas alterações até ao advento do liberalismo no início do século XIX. Iniciou-se uma profunda reformulação do sistema administrativo por iniciativa de Mouzinho da Silveira em 1832, muito influenciada pelo sistema administrativo desenvolvido por Napoleão em França (Pereira apud Araújo, 2002a). Todavia, esta reforma não se encontrava em sintonia com o contexto socioeconómico da época. Como referenciou Caetano (1999), os liberais portugueses erraram ao impor um sistema administrativo copiado de um país estrangeiro, o que levantou problemas de hiato entre a sociedade e as novas estruturas administrativas. Isto porque, apesar das novas instituições racionalizarem os procedimentos administrativos, as relações paternalistas mantinham as velhas práticas e privilégios próprios da monarquia absoluta (Araújo, 2002a). Assim, não é de estranhar a existência de dez códigos administrativos no período compreendido entre 1822 e 1932 que ora centralizavam, ora descentralizavam as estruturas administrativas, o que criou instabilidade e *“enfraqueceu a credibilidade da mudança”* (Araújo, 2002a).

Com a implantação da República, poucas alterações se registam ao nível da estrutura administrativa do país, tendo-se verificado a agudização do deficit orçamental do Estado agravado pela crise internacional de 1929-1930. Com a revolução militar de 28 de Maio de 1926 e a ascensão ao poder de Oliveira de Salazar, a sua primordial preocupação foi a *“racionalização das estruturas e o estabelecimento de processos rigorosos de responsabilidade financeira”* (Araújo, 2002a), tendo a reforma empreendida focalizado a sua atenção na *“racionalização da burocracia do governo”* e da *“regularização do processo burocrático, pela criação de um rigoroso controlo orçamental”* (Graham apud Araújo, 2002a) e a Constituição de 1933 proporcionado as bases legais para um regime que Oliveira de Salazar idealizou de *“nacionalismo moderado”* que reforçava em grande medida o poder executivo e abolia os partidos políticos.

Com a morte de Oliveira de Salazar (1970), o seu sucessor Marcelo Caetano desenvolveu algumas tentativas de reformulação da administração com o objectivo de implementar políticas sociais e uma abertura do regime, tendo sido tais esforços barrados pelas elites sociais e administrativas de extrema-direita.

Com o regresso do regime democrático, em 25 de Abril de 1974, a Administração Pública tem vivido profundos processos de mudança. Como defende Araújo (2002a) *“até então, as iniciativas de reforma foram esporádicas, algumas sem consequências visíveis”*, sendo possível *“afirmar que a grande reforma administrativa realizada antes do regime democrático ocorreu em 1935, a qual incidiu fundamentalmente sobre as questões do pessoal”*. Na década de sessenta, voltou a esboçar-se novamente *“uma tentativa reformadora, enquadrada nos planos de desenvolvimento elaborados na altura”* (Araújo, 2002a), mas que não registou grande êxito, porque, apesar dos *“vários estudos, diagnósticos e propostas de reforma, a forte resistência à mudança impediu a sua implementação”* (Araújo, 2002a).

Só com o advento da democracia surge um impulso reformador efectivo, despoletado, em grande medida, pelas inerentes e inevitáveis *“necessidades de democratização do país, de desenvolvimento económico e das concomitantes reformas económicas e sociais”* (Rocha, 2001).

Contudo, a definição do modelo de Estado e de Administração Pública que se pretendia para o país só assume contornos claros mais tarde, a partir de meados da década de 80. Dado que o *“movimento de reforma que ocorreu na Administração Pública portuguesa nos finais da década de 70, foi confrontado com uma situação e um contexto distintivo daquele que caracterizava os países da OCDE”* (Rocha, 2001). Numa fase em que a generalidade dos países da OCDE adoptavam medidas de reforma que visavam a redução da intervenção do Estado e o desmantelamento do modelo de Estado-Social, Portugal inicia o processo inverso tentando construir e consolidar este modelo de Estado. No Regime do Estado Novo as funções sociais do Estado, nomeadamente a saúde, a segurança social, a educação e a habitação, ou eram incipientes ou não abrangiam a totalidade da população. As estruturas de assistência social *“resultavam fundamentalmente da dinâmica sectorial, de iniciativa das estruturas corporativas ou de instituições sem fins lucrativos, limitando-se o Estado a regular e a fiscalizar o seu funcionamento”* (Araújo, 2002a). Deste novo contexto político pós 25 de Abril resultou a criação de um sistema universal de saúde, o desenvolvimento do sistema educativo, o alargamento dos benefícios da segurança social a toda a população e implementaram-se novas políticas sociais. Mas *“o alargamento das funções do Estado ocorre sem a necessária renovação das estruturas administrativas, do modelo de gestão e de funcionamento de todo o sistema”*, o que originou *“algumas tensões no sistema político administrativo”* (Araújo, 2002a).

Outro factor que influenciou significativamente todo este período resultou *“do processo de descolonização, foi necessário reintegrar cerca de 49.000 funcionários públicos, que representavam na altura cerca de 13,3% do pessoal da função pública”*. Por estes dois factores confluentes *“assistiu-se ao crescimento da despesa pública e ao aumento da dimensão da Administração Pública. O total de funcionários da Administração Pública Portuguesa em 1979 era de 372 086, em 1989 o número de funcionários passou para 482 368 e em 1999 este número*

*aumentou para 716 418 funcionários. Em vinte anos o número de funcionários duplicou” (Rocha, 2001).*

Até ao início dos anos 80, não se registaram grandes mudanças no funcionamento do sistema administrativo e as iniciativas de reforma, geralmente enfatizavam a desburocratização e alguma modernização, mas ficavam muito aquém daquilo que o país necessitava. A este facto não será alheia a *“instabilidade política que se vivia na altura, com governos minoritários ou de curta permanência no poder, a ausência de uma abordagem de reforma coerente e a falta de uma liderança forte condicionou a implementação dos vários planos elaborados para o efeito”* (Araújo, 2002a).

Segundo a OCDE (1996), a estratégia de reforma adoptada tinha como base um modelo centralizado e global de reforma, que procurou uma abordagem compreensiva e limitava o sucesso das iniciativas de reforma. Destacam-se, contudo, nesta altura a institucionalização do poder local, que passa a dispor de órgãos eleitos e de competências próprias, as mudanças no estatuto de pessoal, que passa a contemplar um sistema transparente de recrutamento e de um sistema de carreiras, a definição de um estatuto para o pessoal dirigente e a criação de duas estruturas de formação de pessoal: uma estrutura para a formação de pessoal da Administração Central, o Instituto Nacional de Administração (INA), a outra para a formação de pessoal da Administração Local, o Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA) (Rocha, 2001). Este período significou uma fase de ajustamento da estrutura administrativa às novas concepções políticas saídas da revolução.

A partir de meados da década de 80, assiste-se a uma inflexão na estratégia de reforma, que se traduziu num conjunto de iniciativas que consubstanciam características para uma mudança de paradigma da Administração Pública. Os movimentos de reforma iniciados por alguns países da OCDE, associados ao espectro de adesão à então CEE, foram determinantes para esta mudança. A tradução prática disto, reorientou e focalizou os recursos administrativos colocando *“os cidadãos no centro da reforma através de um vasto programa de modernização para reduzir as formalidades e aumentar a transparência administrativa”* (Araújo, 1993). A reforma orientava-se por três objectivos principais: a) melhorar a relação entre a Administração e os cidadãos; b) reduzir os custos das obrigações e formalidades administrativas, c) melhorar a formação dos funcionários públicos (Corte-Real, 1990).

Numa primeira fase, de acordo com a OCDE (1996), há uma preocupação com a privatização e a desburocratização e, posteriormente, com a qualidade nos serviços públicos. Nesta fase, podemos identificar quatro características fundamentais da matriz de gestão pública: a) a orientação para os resultados e clientes, b) o esforço para mudar os valores e atitudes, c) a qualidade nos serviços e a procura de melhor desempenho e d) a preocupação com o pragmatismo. Denota-se uma preocupação em reduzir os custos, quer pela desburocratização

quer pela desintervenção do Estado. Este período, que coincidiu com a adesão de Portugal à CEE, foi fértil em iniciativas de reforma.

Este paradigma veio a ser aprofundado a partir de 1995, tendo-se verificado uma forte influência das ideias da denominada Terceira Via, consubstanciando-se no aumento “*das preocupações com a qualidade dos serviços públicos, a relação administração/cidadãos, a adopção de formas inovadoras de fornecimento de serviços públicos e a procura de maior envolvimento e participação das organizações sem fins lucrativos na implementação das políticas públicas foram algumas iniciativas desenvolvidas que procuraram dar uma nova ênfase à reforma*” (Rocha, 2001). Verificou-se neste período um grande desenvolvimento das parcerias entre a Administração e o sector privado e a implementação do Programa da Rede Social, que é um bom exemplo deste modelo de parceria.

Mais recentemente, o processo de mudança tem-se vindo a intensificar porque, como defende Tavares (2003), “*desenvolvem-se num quadro de transformações da própria sociedade caracterizados por alterações não só económicas, mas também sociais e culturais*” e considerando que “*os progressos tecnológicos são notáveis, em especial nas áreas das tecnologias da informação e da comunicação, da electrónica, da energia, do ambiente, das infra-estruturas ou da saúde, mas, infelizmente, tem sido difícil traduzi-los em melhores níveis de eficiência e de eficácia da própria Administração Pública. Novas soluções, tais como a Administração Electrónica, vêm abrindo melhores perspectivas, mas não compensam os acréscimos de custo também associados ao avanço tecnológico*” (Tavares, 2004).

Em consequência, a Administração Pública tende a ser solicitada por novos desafios que atravessam culturas, regimes políticos ou quadros legais (Cruz, 2005):

- A obrigação de oferecer melhores serviços públicos a populações mais numerosas e exigentes;
- A urgência de melhor comunicar com a sociedade e de segmentar a sua oferta em função das necessidades e das preferências de grupos cada vez mais diversificados;
- A exigência de utilizar os recursos públicos de forma mais eficiente, já que a despesa pública tem vindo a aumentar perigosamente na generalidade dos países.

É nesse quadro de transformações e de desafios que a Administração Pública tem vindo a ser reorientada segundo novos paradigmas, implementando formulações do movimento da *New Public Management* que continua a ser um pilar essencial para a sua reconstrução e, mais recentemente, do conceito complementar de *Governance*.

Estes modelos de organização e conceitos inerentes exigem o estabelecimento de indicadores de desempenho para cada organismo e a sua avaliação periódica na óptica do

beneficiário. É possível, em muitos casos, comparar os indicadores entre unidades que apresentem semelhanças, sejam uma escola, uma unidade de saúde ou um serviço de finanças, estabelecendo-se conseqüentemente relações de competição saudável, por meio da identificação dos melhores exemplos de “*boas práticas*” com os quais se comparam os desempenhos obtidos, não só ao nível nacional, como internacional (*benchmarking*) (Pereira, 2005).

### 5.3 A Gestão do Conhecimento no Sector Público

Como já temos vindo a referir ao longo do presente trabalho, as organizações públicas, tal como as restantes organizações privadas, estão inseridas num contexto global em constante mutação, no qual os arraigados paradigmas de gestão tradicional são constantemente questionados e abalados por novos conceitos e modelos, que os tornam obsoletos e incapazes de apresentar soluções adequadas e cabais para os problemas que estas enfrentam no dia-a-dia. Neste sub-capítulo, tentaremos enquadrar o fenómeno da gestão de conhecimento visionando as suas potencialidades e virtuosidades em especial para o sector público, que será entendido como “*the way in which the state is organized and managed to produce and deliver public goods*”. (La Grange, 2006).

Este entendimento conceptual será de grande relevância, porquanto, ditará as principais diferenças entre os sectores públicos e privados que se vão consubstanciar em diferentes formas de encarar as realidades e, por consequência, a utilização de ferramentas distintas.

As dissemelhanças advêm, desde logo, dos âmbitos e objectivos que cada uma delas propende alcançar. No caso das organizações privadas, estas visam como fim último, por norma, o lucro, enquanto as organizações públicas a satisfação cabal de uma necessidade pública colectiva tal como defendem Osborne e Gaebler (1992a) “*Government is democratic and open. Hence it moves more slowly than business, whose managers can make quick decisions behind closed doors. Government’s fundamental mission is to ‘do well’, not to ‘make money’*”. Ao nível dos financiamentos também se verificam diferenças significativas, os recursos das empresas privadas provêm dos clientes ou sócios e os organismos públicos são subvencionados pelos contribuintes por via dos impostos, o que se traduz no facto de a administração “*must often serve everyone equally, regardless of their ability to pay or their demand for a service; hence it cannot achieve the same efficiencies as business*” (Osborne e Gaebler, 1992a). Outra diferença significativa verifica-se ao nível dos mercados que, no caso das organizações das privadas são tendencialmente competitivos e nas organizações públicas se constituem como verdadeiros monopólios como postulam Moutseniqos e Young (2002) “*...the private sector is based on competition and retaining competitive advantage. In light of government’s no-for-profit orientation however, the public sector is not faced with the battle for survival*”.

Em virtude das diferenças enumeradas tornar-se-ia “*crítico*” administrar um organismo público da mesma forma que se administraria uma empresa privada. No entanto, verificando-se a existência de algumas similitudes entre estes dois sectores, com recurso a alguma adaptabilidade original, será possível a aplicação, na esfera pública, de alguns conceitos de gestão próprios das organizações privadas. Para o presente trabalho, aquele que apresenta maior interesse e relevância será o de Gestão do Conhecimento (GCO).

Wiig (2000) define como objectivos principais de uma Administração Pública:

- Efectivo exercício de serviços e funções que possibilitem a implementação da agenda pública;
- Promoção de uma sociedade estável, justa, ordeira e segura;
- Patrocinar um nível aceitável de qualidade de vida aos seus cidadãos;
- Potenciar o desenvolvimento de uma sociedade próspera.

À luz destes objectivos, podemos conjecturar que a preocupação essencial de uma Administração Pública será, por um lado, asseverar a manutenção da viabilidade económica do país e, por outro, garantir a sua eficiência e eficácia. Esta dupla preocupação reveste-se de grande importância para o conceito de Gestão do Conhecimento (GCO) pois, directa e indirectamente, esta desempenha um papel fundamental.

O próprio Banco Mundial reconhece este facto quando argumenta que “*is generally understood that countries that are rich in knowledge assets and intellectual capital fare better in terms of higher levels of growth and development*” reforçando que “*knowledge assets represents the fount of a nation’s competences and capabilities that are deemed essential for economic growth, human development and quality of life*”, atribuindo fundamento àquilo que argumentámos em relação à capacidade do conhecimento se constituir como factor de competitividade eficiente e eficaz no desenvolvimento sustentado de um país. Este facto, a par do reconhecimento de exemplos de sucesso na implementação de projectos de Gestão do Conhecimento (GCO) no sector privado e a identificação de incongruências e insuficiências do modelo de gestão pública, que incluem: insuficiências na prestação de serviços, o controlo excessivamente centralizado, a gestão do topo para a base, a falta de transparência e contabilização a fraca produtividade, a falta de responsabilização, a desmotivação dos colaboradores, a cultura adversa à mudança e os constrangimentos orçamentais/financeiros, conduziram os governos, embora de forma incipiente e com as necessárias adaptações, a intentar a sua implementação em algumas áreas do sector público visando a obtenção de benefícios decorrentes.

Seguem-se os princípios a implementar, que decorrem da literatura de Gestão do Conhecimento (GCO) e que se consubstanciam como orientadores no sentido de dar respostas para a maioria dos problemas supra enumerados (Taylor, 2004; Moore, 2005; McKinnon, 2005):

- Aumento da possibilidade de escrutínio: os cidadãos consciencializaram-se dos seus direitos e colocam pressão nas suas administrações no sentido de saber como e onde são gastos os seus impostos;
- Acesso a informação: a legislação obriga os governos a dar respostas atempadas e cabais às solicitações do público;
- Eficiência de operacional e redução de custos: que pressiona a administração no sentido de eliminar as perdas de ineficiência e a “*papelocracia*”;
- Gestão com boa *performance* e resultados mensuráveis: que possibilite a monitorização dos objectivos que vão sendo cumpridos e a correcção dos indicadores que apresentem distorções;
- Promoção da proximidade com os cidadãos: através da implementação de ferramentas que promovam uma comunicação de qualidade, célere e eficaz;
- Incorporação de conhecimento nos produtos e serviços disponibilizados pela Administração Pública;
- Salvaguarda da segurança e privacidade da informação e protecção das bases de dados.

Pelo exposto supra, podemos verificar a pertinência da aplicação da GCO ao sector público e o contributo relevante que poderá representar para este tipo de organizações. Apesar disso, a implementação de um projecto de GCO numa organização pública reveste-se, com frequência, de algumas dificuldades. Cong e Pandya (2003) referem que apesar de “*KM has received attention in the public sector, limited awareness and understanding of KM still exists and the public sector is falling behind with regards to KM implementation*”, pelo que se torna interessante elencar alguns dos factores inibidores com que as administrações públicas se podem deparar ao implementar um projecto deste tipo.

Um dos constrangimentos apontados com frequência pela literatura está relacionado com a cultura organizacional, que poderá conduzir à não promoção da partilha de conhecimento. La Grange (2006), reportando-se a este facto, afirma: “*government employees are often seen as resisting change while demonstrating high levels of complacency and inertia*” e “*view KM as a management responsibility and not something that each and every employee should take responsibility for.*”

Adicionalmente, são por norma culturas baseadas em regras e regulamentos formais que condicionam de sobremaneira o comportamento dos colaboradores no sentido de segui-las. Este facto é pernicioso e inibidor de comportamentos e espíritos originais e inovadores. Por outro lado, a partilha de conhecimento é limitada porque “*employees still believe that knowledge is*

*power*”, o que leva a que os colaboradores com mais ambição de progressão possam perspectivar a partilha de conhecimento como uma desvantagem (La Grange, 2006).

A hierarquia e burocracia que tipificam a Administração Pública e que as transforma em estruturas densas e complexas são também inibidoras da comunicação e da partilha de conhecimento, o que constitui outro dos factores limitadores.

O elevado *“staff-turnover”* que inclui transferências, deslocações e reforma dificultam a retenção do conhecimento. O estudo de Clinger-Cohen sobre um departamento federal de TI nos Estados Unidos constatou que *“76% of surveyed managers were over the age of 40”* (La Grange apud McKinnon, 2005). Mas este fenómeno não se restringe apenas aos Estados Unidos na Finlândia *“it’s estimated that nearly half of civil servants will have left between 2001 and 2011”* (Cong e Pandya, 2003).

O carácter confidencial de grande parte da informação governamental é também um entrave para a livre partilha entre os diferentes organismos públicos. Registando-se inclusivamente limitações, muitas vezes de ordem legal, que acabam por colocar pressão nos responsáveis no sentido de garantir a segurança e confidencialidade da informação através de um restrito mecanismo de acessos.

É referido por Taylor (2004) que as organizações privadas e públicas sentem-se muito confortáveis a lidar com os seus sucessos, mas sentem muito mais desconforto ao examinar as falhas. No sector público isto assume maior relevância porquanto os elevados níveis de escrutínio público e a necessidade de prestação de contas inibe o reconhecimento dos erros por parte dos funcionários. Este facto limita fortemente a capacidade de aprender com os erros e, pior que isso, cria o sentimento de impunidade face aos mesmos (La Grange, 2006).

Seguindo o defendido por Motseniqos e Young (2002), outro constrangimento para a implementação de um projecto de Gestão do Conhecimento é a falta de indicadores e métricas que permitam mensurar os resultados obtidos com as mudanças operadas. Parte desta dificuldade decorre do próprio carácter de resultados que é possível obter para o sector público uma vez que são por norma e como já referimos inicialmente, organismos que visam *“to ‘do good’, not to ‘make money’”* (Osborne e Gaebler, 1992a).

Por último, de referir aquele que será o engano mais comum e frequente em ambos os sectores, público e privado, encarar a GCO com uma ênfase demasiadamente marcada pela abordagem tecnológica e informacional.

#### **5.4 Evolução e Caracterização do Ministério das Finanças**

Nos termos do Decreto-Lei n.º 205/2006 de 27 de Outubro, o Ministério das Finanças é o departamento governamental que tem por missão definir e conduzir a política financeira do Estado e as políticas da Administração Pública, promovendo a gestão racional dos recursos

públicos, o aumento da eficiência e equidade na sua obtenção e gestão e a melhoria dos sistemas e processos da sua organização e gestão. As atribuições que lhe estão conferidas e que visam a prossecução da sua missão são, entre outras:

- Definir e controlar a execução da política financeira do Estado, tendo especial atenção com a prossecução de objectivos de estabilização conjuntural e de desenvolvimento económico no quadro da política económica definida pela Assembleia da República, pelo Governo e pelos órgãos competentes da União Europeia;
- Conceber e executar a política fiscal;
- Gerir os instrumentos financeiros do Estado, designadamente o Orçamento do Estado, o Tesouro e o Património;
- Exercer a tutela das empresas públicas, isoladamente ou em conjunto com o membro ou membros do Governo responsáveis pelo respectivo sector de actividade;
- Exercer a função accionista do Estado;
- Coordenar e controlar a actividade financeira dos diversos subsectores do sector público administrativo, designadamente no quadro das obrigações decorrentes do artigo 104.º do Tratado que institui a Comunidade Europeia e do Pacto de Estabilidade e Crescimento;
- Exercer a tutela financeira sobre as autarquias locais;
- Definir, coordenar e avaliar as políticas de recursos humanos na Administração Pública, nomeadamente no que se refere aos regimes de emprego público e ao desenvolvimento e qualificação profissional;
- Definir, coordenar e aplicar as políticas relativas à Administração Pública, designadamente nas áreas referentes à organização e gestão dos serviços, visando o aumento da eficácia e eficiência, a racionalização da actividade administrativa e a promoção da qualidade dos serviços públicos.

Em termos estruturais, o Ministério das Finanças encontra-se subdividido em quatro secretarias de estado: do Orçamento, do Tesouro e Finanças, da Administração Pública e dos Assuntos Fiscais. Sendo a Direcção-Geral dos Impostos - DGCI<sup>8</sup> uma das três direcções gerais em que se divide esta última secretaria de estado e, de acordo com a nota preambular da sua lei orgânica, é caracterizada como *“uma organização pública multisseccular com uma cultura*

---

<sup>8</sup> Decreto-Lei n.º 366/99 de 18 de Setembro revogado pelo Decreto-Lei n.º 81/2007 de 29 de Março

*profissional e tradição organizativas, ocupando uma situação destacada no âmbito da Administração Pública e na vida do Estado*". A sua função genérica e fundamental, enquanto serviço de administração directa do Estado, dotado de autonomia financeira, é *"a aplicação da política e a administração dos impostos directos e indirectos"*, à qual acrescem outras de índole mais específica e enquadradas por lei, como sejam:

- a) Assegurar a liquidação e cobrança dos impostos e outros tributos que lhe incumbe administrar;
- b) Exercer a acção de inspecção tributária, prevenindo e combatendo a fraude e a evasão fiscais;
- c) Exercer a acção de justiça tributária e assegurar a representação da Fazenda Pública junto dos órgãos judiciais;
- d) Executar acordos e convenções internacionais em matéria tributária, nomeadamente os destinados a evitar a dupla tributação, bem como cooperar com as administrações tributárias de outros Estados e participar nos trabalhos de organismos internacionais especializados no domínio da fiscalidade;
- e) Informar os particulares sobre as respectivas obrigações fiscais e apoiá-los no cumprimento das mesmas;
- f) Promover a correcta aplicação da legislação e das decisões administrativas relacionadas com as atribuições que prossegue e contribuir para a melhoria da eficácia do sistema fiscal, propondo as medidas de carácter normativo, técnico e organizacional que se revelem adequadas;
- g) Arrecadar e cobrar outras receitas do Estado ou de outras pessoas colectivas de direito público que lhe sejam atribuídas por lei.

A sua execução deverá reger-se por princípios como a legalidade, flexibilidade organizativa, desburocratização, desconcentração e valorização dos seus recursos humanos.

Em termos estruturais e organizativos, a DGCI<sup>9</sup> é liderada por um Director-Geral coadjuvado por um conselho de Administração Fiscal ao qual preside e que é composto por Subdirectores-Gerais num total de oito.

Aos Serviços Centrais compete, em geral, a preparação das decisões relacionadas com a aplicação da política e das leis tributárias, assim como o exercício no âmbito nacional das

---

<sup>9</sup> Esquema da estrutura da DGCI em anexo, no ponto 9.4: <http://www.dgci.min-financas.pt/NR/rdonlyres/9E29CB23-2805-4F5D-A5DB-2D1F15CFED14/0/organogramadgci-final.pdf>

actividades de orientação, coordenação e controlo da administração tributária e dos respectivos serviços. Subdividindo-se nas Direcções de Serviço Operativas num total de quinze e nas Direcções de Serviços de Apoio num total de dez<sup>10</sup>.

Como unidades orgânicas desconcentradas da DGCI, temos os Serviços Periféricos, de âmbito regional e local, que visam assegurar a prossecução das suas missões na respectiva área de jurisdição. Os Serviços Regionais são constituídos por vinte e uma Direcções de Finanças.

#### 5.4.1 Evolução Histórica do Ministério das Finanças

O actual Ministério das Finanças resulta de um processo evolutivo histórico que conheceu diferentes fases e concepções, variando em função do tempo histórico e das ideias a ele subjacente. Assim, não é possível entender a história da evolução do Ministério das Finanças *“sem o implicar na sua fundação, ou seja, nas condições que permitiram a sua emergência. Como, também, compreender que a afirmação do sector financeiro está associada à matriz do modelo estadualista de organização política das sociedades”* (Subtil, 2006).

Neste sentido, é imperioso começar por analisar a fase crepuscular do sistema corporativo a partir da segunda metade do século XVIII, ou seja, após as reformas pombalinas. A partir de então, opera-se a ruptura profunda entre um sistema baseado no modelo de gestão económica de tipo familiar, que existia desde o início da fundação do reino de Portugal no séc. XII, para um sistema voltado para a prossecução de objectivos de interesse público que decorre de novos princípios doutrinários e constitui o cerne da genealogia das estruturas financeiras estadualistas (Subtil, 2006).

Para esta ruptura contribuíram vários factores dos quais Subtil (2006) destaca:

Em primeiro lugar, a assunção da governamentalidade como novo paradigma administrativo que se integra, de uma forma geral, nas novas tecnologias disciplinares da modernidade política.

Em segundo lugar, no processo de curialização durante o qual se partilham novas experiências de gestão da fazenda régia e se registam novas práticas de exercício do poder sobre um determinado conjunto de agentes num espaço político específico, força-se o progressivo distanciamento entre o monarca e as tarefas de administração. A este respeito, poder-se-á dizer que a gestão da Casa Real enuncia o processo de criação de redes institucionais que, pouco a pouco, redefinem novas necessidades políticas e sociais. Refere-se, entre outras, os circuitos de tramitação, os tipos de decisão, a gestão da informação, a comunicação política, o modelo de

---

<sup>10</sup> Na qual se inclui a DSAI - Direcção de Serviços de Auditoria Interna.

cultura organizacional, os perfis profissionais dos oficiais régios e a lógica dos gastos e das receitas.

Em terceiro lugar, realça-se a importância das alterações provocadas pelo terramoto de 1755 na medida em que se criaram, de forma inesperada e abrupta, novas prioridades de governo que obrigaram ao uso de técnicas, métodos e conhecimentos que não se correlacionavam com os desempenhos das práticas administrativas anteriores e, por isso, se legitimaram numa série de pequenas mudanças que acabaram por instrumentalizar as grandes reformas.

Este modelo de governo da Fazenda Pública durante o Antigo Regime tinha como subjacente uma teoria financeira cujas regras reflectiam os rumos do paradigma de uma administração de tipo jurisdicionalista. Neste sentido, as questões relacionadas com a riqueza do Reino e do rei e conseqüentemente com a política fiscal, reduziam as capacidades de oportunidade política devido a uma série de constrangimentos e limites à intervenção do príncipe. Em rigor, *“nenhuma destas riquezas era separável ou obrigava a controlos técnicos rigorosos, dado que o que estava em jogo não era a definição ou o pragmatismo de quaisquer políticas financeiras mas questões sobre a ética fiscal, as virtudes do rei e a boa prática da justiça”* (Subtil, 2006). Esta situação só se alteraria quando, em meados do século XVIII, a doutrina passou a consignar que o monarca devia assumir-se como soberano intérprete do interesse comum e público dos seus vassallos. Os problemas da tributação passaram a ser legitimados por outros princípios, decorrentes da vontade, da acção e da assunção reformista-racionalista, que alargavam o campo de intervenção política da área financeira. As relações entre a teoria e a prática destas novas perspectivas tiveram consequências e efeitos nas estruturas organizativas, nos métodos e nas técnicas de controlo fiscal e financeiro.

Num primeiro momento, a concretização destes objectivos foi promovida pelas medidas pombalinas, sobretudo durante a década de sessenta. Num segundo momento, a harmonização e a coordenação do governo financeiro levaria à criação da Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda, antecessora do actual Ministério das Finanças.

Com a instauração do Liberalismo, as instituições financeiras do Antigo Regime foram extintas, com excepção da Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda cujo crescimento estrutural e em recursos humanos se consolidou até ao ocaso da Monarquia Constitucional. Durante o regime republicano, o Ministério das Finanças assumiria, cada vez mais, protagonismo político, muito embora os ciclos de crescimento tenham sido bastante desiguais se compararmos a I República, o início do Estado Novo e a década que antecedeu a revolução democrática.

Finalmente, o grande ciclo de crescimento do Ministério das Finanças está associado ao ciclo da emergência da democracia, isto é, a coincidência histórica entre a Revolução de 25 de Abril e o pico de desenvolvimento da administração financeira. O mesmo se pode dizer quanto à implicação do processo de estadualização do poder político em Portugal no processo de

democratização. Assim, no crepúsculo do Antigo Regime, entre finais do século XVIII e inícios do século XIX, a Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda contava com perto de vinte funcionários. Depois da consolidação da Revolução Liberal (1820-1834), o número subiria para cerca de uma centena. Durante o período da Monarquia Constitucional, o contingente cresceu para, aproximadamente, cinco centenas. O regime republicano encarregar-se-ia de fixar este número em mais de nove mil funcionários (Subtil, 2006).

No que se refere à matriz orgânica, tal como hoje a conhecemos, podemos afirmar que a sua definição data das reformas de 1869 e 1870, através das quais foi criada a Secretaria-Geral, o Gabinete do Ministro como órgão de apoio directo ao ministro e a rede de direcções-gerais que compõem os órgãos da administração central. Foi ainda architectada a geografia administrativa periférica e local do Ministério, bem como, o Tribunal de Contas assumiria a função de fiscalidade, outrora exercida pelo Conselho da Fazenda (Oliveira Martins, 1988).

Seria, porém, com a implantação da República (1910) que a Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda se passaria a denominar Ministério das Finanças, designação que, salvo raras excepções, se manteria até aos nossos dias.

A reforma de 1911, criando direcções distritais de finanças na sede de distrito e repartições e tesourarias de finanças em cada sede de concelho, bem como serviços alfandegários e aduaneiros, consolidaria as estruturas herdadas do regime monárquico-liberal e introduziria os contornos do modelo que vigoraria, de uma forma global e prática, até aos nossos dias.

Um outro momento importante da história recente do Ministério das Finanças é o que se reporta ao Estado Novo, sobretudo, por duas ordens de razão. Em primeiro lugar, como ministério charneira durante a chefia de António de Oliveira Salazar (1928-1940), na medida em que se tomou o centro da disciplina orçamental e o fulcro da reformada Administração Pública. No discurso de despedida como responsável pela pasta (1940), Oliveira Salazar diria que o Ministério das Finanças *"Foi o ponto de partida de toda a reforma administrativa"* (Oliveira Martins, 1988). E, em segundo lugar sob a direcção de João Pinto da Costa Leite (1940-1950) como ministério de controlo e fiscalidade das actividades financeiras, em especial no que concernia às novas actividades atribuídas à Inspecção-Geral de Finanças, às Alfândegas e às Contribuições e Impostos.

A partir de 25 de Abril de 1974, as modificações mais significativas do ponto de vista orgânico, seriam a criação da Direcção-Geral do Tesouro e a Direcção-Geral do Património (1976), ficando a primeira incumbida do controlo das operações financeiras efectuadas pelos serviços de Estado e pessoas colectivas de direito público e a segunda, do aprovisionamento, inventariação, inspecção, administração e gestão do património do Estado. Um pouco mais tarde, seria criado o Gabinete de Organização e Informática (1985) que estaria na origem do actual Instituto de Informática, para responder às novas necessidades emergentes da revolução

técnica e tecnológica, reformulando-se, também, as estruturas da Direcção-Geral das Alfândegas e da Direcção-Geral das Contribuições e Impostos<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Adaptado do site do Ministério das Finanças e Administração Pública.

## 6 Caso de Estudo

### 6.1 Metodologia de Pesquisa para o Estudo de Caso

Em complemento da metodologia de âmbito genérico adoptada para o presente trabalho e já descrita no capítulo 2, considerou-se adequado especificar um conjunto de procedimentos, processos e escolhas efectuadas para a pesquisa a empreender no decurso deste capítulo, dado verificar-se a existência de especificidades cuja definição se mostraria inapropriada, por extemporânea, feita *a priori* na metodologia inicial.

#### 6.1.1 Caracterização da Pesquisa

Podemos encontrar múltiplas definições para o que se pode entender como pesquisa científica, Kourganoff (1990) define-a como um “conjunto de investigações, operações e trabalhos intelectuais ou práticos que tenham como objectivo a descoberta de novos conhecimentos, a invenção de novas técnicas e a exploração ou a criação de novas realidades”. Gil (1989) corrobora também esta definição acrescentando-lhe um “carácter racional e sistemático”, o que induz a necessidade de um adequado “planeamento da investigação de acordo com as normas da metodologia científica, tanto em termos de forma como de conteúdo” (Oliveira, 2002).

Assim, começamos a construir um conceito bem definido de pesquisa científica que se baseia num conjunto de processos e procedimentos bem determinados e estruturados num rigoroso planeamento prévio. Caso tal não se verifique, poder-se-á correr o risco de se evoluir por um qualquer caminho, muitas vezes rumo a um indesejado beco sem saída.

Desta forma, impõe-se seleccionar de entre as tipologias de pesquisa conhecidas aquela que se mostre mais adequada para o objecto em estudo. Segundo Marconi e Lakatos (2005) “em relação às pesquisas é usual a sua classificação com base nos seus objectivos gerais”. Assim, teremos pesquisas exploratórias quando o objectivo primordial é propiciar e criar maior familiaridade com um determinado problema que está a ser pesquisado, tornando-o explicitável. Yin (2001) corrobora esta característica do estudo de natureza exploratória tornando-se impreterível a sua utilização quando o objectivo é gerar familiaridade com determinado

fenómeno, à cerca do qual se desejam obter conhecimentos adicionais que possibilitem descrever as características de determinada população.

Para Triviños (1987) as pesquisas descritivas pretendem “*descrever com exactidão os factos e fenómenos de determinada realidade*”, procedendo ao levantamento das características conhecidas que compõem determinado facto (ou fenómeno escolhido) e desenvolve-se através de levantamentos ou observações executadas sobre o mesmo, estabelecendo-se normalmente relações entre as variáveis que os caracterizam (Marconi e Lakatos, 2005).

As pesquisas explicativas, por seu lado, propendem a identificar os factores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados factos ou fenómenos, propiciando o aprofundamento do conhecimento sobre eles. Ocupam-se pela busca do porquê profundo através da identificação dos factores que determinam a ocorrência e a forma como acontece (Marconi e Lakatos, 2005).

Em relação ao tipo de abordagem que poderá ser dado à pesquisa, existem dois métodos que constituem duas abordagens distintas para o mesmo problema: a qualitativa e a quantitativa. A utilização de uma ou outra deverá ter em conta as características, a natureza do objecto de estudo e a profundidade que se deseja para a análise (Oliveira, 2002).

Em termos teóricos, a abordagem quantitativa encontra-se relacionada com a contabilização de dados, opiniões como o recurso a técnicas estatísticas para a sua implementação. A abordagem qualitativa, por sua vez, não se focaliza tanto nas análises estatísticas tendo, como afirma Godoy (1995), um carácter “*essencialmente descritivo*”. A denominação qualitativa surge como contraposição à pesquisa quantitativa, em função da forma pela qual os dados serão tratados e da forma de apreensão de uma realidade que, no caso da pesquisa qualitativa, o mundo é conhecido por meio de experiência e senso comum (conhecimento intuitivo), em oposição às abstrações (modelos) da pesquisa quantitativa.

Ainda segundo Godoy (1995), uma pesquisa qualitativa “*envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interactivos através do contacto directo do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva dos sujeitos*”.

Assim, a diferença entre as duas abordagens está, segundo Oliveira (2002), “*no facto de o método qualitativo não ter a pretensão de enumerar ou medir unidades ou categorias homogéneas*”.

### **6.1.2 Método de Pesquisa**

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizamos como ferramenta o estudo de caso. Segundo Yin (2001) “*o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos*

*contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes". Segundo o autor, tornou-se a modalidade preferida daqueles que "procuram saber como e porque certos fenómenos acontecem. Questões explicativas tratando de relações operacionais que ocorrem no transcorrer do tempo mais do que as frequências ou incidências", ou dos que se dedicam a analisar eventos nos quais a possibilidade de controlo é reduzida ou mesmo quando os fenómenos analisados são actuais e só fazem sentido num contexto específico. E visa, segundo Godoy (1995), o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular, partindo de focos de interesse mais amplos, de tal forma que as abstracções e o quadro teórico se vão consolidando à medida que os dados são recolhidos e examinados. Alia-se a tudo isso uma enorme flexibilidade, simplicidade e facilidade de aplicação. Estas características inerentes a esta ferramenta levam Godoy a concluir pela sua ampla e popular utilização em estudos na área da economia e da gestão.*

Para Yin (2001) uma das principais tácticas para se aumentar a fiabilidade da pesquisa de estudo de caso será a existência de um protocolo que se destina a orientar e conduzir o pesquisador ao longo do mesmo. E, segundo este autor, deverá conter:

1. Uma visão geral do estudo de caso;
2. Levantamento das questões do estudo e as leituras relevantes;
3. Procedimentos de campo;
4. Questões de estudo específicas tendentes à recolha de dados;
5. Roteiro para o relatório do estudo de caso.

Revela com especial ênfase que a existência de uma boa visão inicial será sempre um passo fundamental no sentido de dar consistência e nortear o estudo, devendo ser complementada por uma adequada e criteriosa escolha da instituição alvo.

### **6.1.3 O Estudo de Caso: DSAI**

O presente trabalho teve como ponto de partida a obtenção de dados relativos à instituição alvo, focando-se nos principais elementos definidores e estratégicos da mesma. Para os obter escolheram-se como fontes privilegiadas de recolha de dados por intermédio de anotações, inquéritos e equipamentos de suporte digital de voz a fim de contextualizar o ambiente alvo de estudo.

Será também dada relevância à pessoa do pesquisador em virtude de, pela sua condição, constituir o melhor recurso para a observação, selecção, análise e interpretação dos dados recolhidos, tentando manter sempre uma posição neutral face aos dados, fenómenos e factos.

Tomando como base o modelo de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2004), quanto aos fins, a presente pesquisa foi exploratória e descritiva, na medida em que se realizou numa área de pouco conhecimento acumulado e sistematizado, consistindo na averiguação dos factores críticos de sucesso para a implementação de um sistema de gestão de conhecimento para uma organização do sector público (Direcção de Serviços de Auditoria Interna), numa área que se encontra ainda pouco estudada no que concerne a estudos empíricos ou teóricos sobre esta temática.

Foi exactamente esse o propósito do presente estudo, tentar identificar como se processará a implantação de um sistema de Gestão do Conhecimento na Direcção de Serviços de Auditoria Interna, avaliando as condições de contexto existente mediante a análise das variáveis tidas por mais significativas e relevantes.

Quanto à abordagem, recorreu-se tanto à quantitativa, como à qualitativa, em virtude da necessidade de investigar um fenómeno em causa e as suas características multifacetadas que lhe estão inerentes.

O objectivo deste estudo consistiu em compreender o fenómeno organizacional de forma ampla, em que o ambiente e as pessoas nele inseridas fossem observados holisticamente, isto porque, entendemos não ser possível compreender o comportamento humano sem a percepção do quadro referencial (estrutura) em que os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e acções. No presente estudo de caso procurou-se compreender os fenómenos pelo ponto de vista dos participantes.

Quanto aos meios inseridos nos métodos qualitativos e quantitativos usados, além do estudo de caso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com base em material disponível em publicações e apresentações internas e no sitio de intranet.

#### **6.1.3.1 Limitações do Método**

A maior limitação do estudo de caso enquanto método de pesquisa será a dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Segundo Normann (1975), pode existir até a possibilidade de generalização a partir de um estudo de caso, desde que baseada na compreensão da metodologia empregue.

Yin (2001) adverte que, num estudo de caso, é fundamental que se conheçam quais foram as condições ambientais e organizacionais que presidiram à sua realização. Para este autor, não se pode generalizar um resultado obtido, para um determinado universo, por intermédio do método de estudo de caso. Segundo ele, essa limitação não invalida a sua utilização, mediante a descoberta de relações de similitude que passam pelo estudo dos processos e a identificação de

variáveis ainda não estudadas que, em última análise, possam obstaculizar as generalizações para o universo.

Outra limitação do método do estudo de caso relaciona-se com o facto de, apesar de se dever evitar juízos de valor por parte do pesquisador durante a descrição dos processos envolvidos no estudo realizado, existir subjectividade inerente à recolha, registo e análise de informações, particularmente as obtidas por intermédio da entrevista pessoal ou do inquérito. Acresce ainda o facto das informações obtidas com entrevistas e inquéritos serem limitadas pelas percepções dos intervenientes, pois ao relatarem factos passados, podem ignorar aspectos relevantes sobre os mesmos, de forma inconsciente ou intencional.

#### **6.1.3.2 Definição do Campo de Pesquisa**

O campo de pesquisa subjacente ao presente estudo de caso reporta-se à implantação de um modelo de sistema de Gestão do Conhecimento na Direcção de Serviços de Auditoria Interna.

O trajecto da pesquisa terá uma perspectiva transversal, em virtude da observação se ter dado num período único do tempo, iniciado no princípio do 2008 e finalizado no terceiro trimestre de 2008. A avaliação utilizada é longitudinal, procurando-se compreender os elementos fundamentais e críticos para a implementação de um sistema de Gestão do Conhecimento na Direcção de Serviços de Auditoria Interna.

Os procedimentos utilizados neste trabalho são de natureza exploratória e descritiva recorrendo aos métodos quantitativos e qualitativos. O nível de análise é organizacional, constituindo a unidade de análise o grupo de indivíduos que desempenham funções públicas como auditores na Direcção de Serviços de Auditoria Interna com abrangência geográfica nacional.

O grupo de indivíduos inquiridos, num total de 27, pertence ao quadro da Direcção Geral dos Impostos (em diversos organismos) e encontram-se maioritariamente deslocados na Direcção de Serviços de Auditoria Interna. Serão eles os elementos fundamentais para averiguar as condições para a eventual implementação do sistema de Gestão do Conhecimento neste organismo.

Para construir um quadro de análise mais completo e clarificar alguns temas menos explícitos e conclusivos decorrentes do inquérito, realizaram-se, também, entrevistas com o director de serviços e com o coordenador do núcleo norte, com o intuito de apreender a visão dos indivíduos detentores de poder de decisão, que estão envolvidos com o objecto do nosso estudo.

#### 6.1.4 Perguntas de Pesquisa

Conforme defende Kerlinger (1980), um problema de pesquisa científica é uma questão, uma sentença em forma interrogativa, que geralmente se coloca uma questão a respeito das relações entre fenómenos ou variáveis. Para este autor, *"a resposta à questão inicial é procurada durante a pesquisa"*.

De acordo com essa consideração e, face à metodologia introdutória geral, pergunta-se:

- a) Como identificar factores críticos positivos e negativos na implantação de um sistema de gestão de conhecimento na instituição-alvo?
  
- b) Quais as etapas e acções necessárias para implantação desse novo sistema?
  
- c) Em que grau o novo sistema de Gestão do Conhecimento poderá facilitar a troca de informações, experiências e conhecimento dentro das diferentes componentes hierárquicas e estruturais da Direcção de Serviços de Auditoria Interna?

#### 6.1.5 Definição de Termos Relevantes

Por tudo o que foi tratado até aqui, é inquestionável que o conhecimento se transformou num dos mais importantes recursos para a competitividade das organizações e, em última análise, mesmo dos países.

Mas qual será o papel do conhecimento na criação de vantagens competitivas? Será relativamente difícil encontrar limites para a forma pela qual os termos conhecimento, competência, habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, criatividade inovadora, activos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros, são tão utilizados e definidos pela literatura. Essa dificuldade, contudo, ao invés de ser um problema, aponta para a riqueza deste tema.

Basicamente, para o presente estudo e para que não haja quaisquer dúvidas quanto ao nosso entendimento sobre eles, existem quatro conceitos precisam de ficar bem claros.

No tocante à **Gestão do Conhecimento (GCO)**, a nossa interpretação estará focada na seguinte definição: *"o nome dado ao conjunto de práticas que visam à manutenção deste nas organizações"* (Sveiby, 1998). Portanto, neste trabalho, o que se pretende obter é um conjunto de procedimentos que resultem num sistema organizacional prático, que permita e potencie uma política de gestão de conhecimento profícua.

Para Stewart (2002), "*Gestão do Conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar ganhos*". Nota-se que, nesta definição, não é feita menção ao uso de computadores mas, a moderna Gestão do Conhecimento (GCO) torna-se inconcebível e inviável sem o recurso às tecnologias de informação.

Portanto, em relação aos sistemas de informações, durante este estudo serão seguidos os preceitos de alguns autores, que afirmam não ser possível dissociar, na literatura, a tecnologia de informação da gestão de conhecimento, visto que o relacionamento entre o uso dos sistemas de informação e a partilha de informações ou conhecimento é umbilical e simbiótica.

Desta forma, o conceito utilizado neste trabalho, para definir e entender o sistema de Gestão do Conhecimento para a Direcção de Serviços de Auditoria Interna encontra-se muito para lá da simples abordagem de carácter tecnológico. Os sistemas de gestão de conhecimento utilizam a tecnologia computacional para executar parte das funções de processamento de um sistema de informação que desempenha um papel relevante em todo o sistema. Contudo, achamos que seria redutor limitar esses sistemas apenas a essa característica parcelar, escamoteando o papel das estruturas organizativas e das pessoas.

Assim, para o presente estudo vamos optar por entender os sistemas de gestão de conhecimento como uma simbiose de três componentes que interagem entre si de forma a obter um sistema profícuo e viável.

Também o **conceito de inovação**, enquanto factor presente e marcante do nosso tempo, tem um papel de destaque neste estudo, dado ser um elemento capaz de provocar e induzir profundas transformações não só no mercado e nas organizações, mas sobretudo no ser humano. No entendimento deste trabalho, a inovação será tratada da forma como conceitua Peter Drucker<sup>12</sup> "*uma criação de mudança intencional, informada e dirigida no potencial económico ou social de uma organização*".

Desta forma, o entendimento de organizações inovadoras serão, no âmbito deste estudo, aquelas que possuem e gerem *inteligência organizacional* criadora, que as capacita não só a anteciparem o impacto das mudanças mas ainda, a de elas próprias se constituírem como fontes geradoras de mudanças ambientais.

Outra terminologia bastante relevante para o presente estudo é o **conceito de factores críticos de sucesso**, que serão entendidos como o conjunto de factores ou competências que distinguem uma organização das restantes constituindo-se como elementos fundamentais para determinar o sucesso ou fracasso de uma organização ou de um projecto (Jenex, Amoroso e Adalakun, 2004).

---

<sup>12</sup> Citação retirada dos diapositivos da cadeira de Gestão da Inovação e da Tecnologia do Mestrado em Gestão da Tecnologia, Inovação e do Conhecimento da responsabilidade do Prof. Dr. Jorge Alves (UA 2007)

Por último, salienta-se o entendimento de **conceito de Estado**, que se aproxima com o entendimento que dele tem Max Weber: *“uma organização burocrática que possui o monopólio da violência legal, baseado num sistema constitucional-legal que regula as suas funções e o circunscreve em população e limites territoriais. É a entidade responsável pela organização e pelo controle social. É também a única organização com o poder de construir unilateralmente obrigações para terceiros”* (Weber, 1991).

A Direcção de Serviços de Auditoria Interna, instituição-alvo deste estudo, será considerada um braço executor da política do Estado, na sua área de jurisdição e actuação, sendo este o entendimento adoptado na presente pesquisa.

#### **6.1.6 A DSAI: motivações e estrutura organizativa**

Podemos elencar um conjunto de razões que nos levou a escolher a Direcção de Serviços de Auditoria Interna da Direcção Geral de Finanças (DGCI) como instituição alvo da presente pesquisa. Por um lado, o facto de se inserir numa organização pioneira na implementação, com sucesso, de soluções de e-government no nosso país que lhe valeram já diversas distinções, por parte de revistas da especialidade, como dos melhores e mais eficientes sítios e por concursos na área das boas práticas públicas<sup>13</sup>, o que por si só é demonstrativo da extrema preocupação, por parte da alta administração, para a questão da gestão da informação e do conhecimento e, por outro lado, o papel fundamental que o conhecimento representa para os organismos que operam nestas áreas, que se legitima com o facto de a maioria das empresas privadas e públicas internacionais, que operam na área da auditoria, terem encetado projectos de Gestão do Conhecimento que são apresentados como exemplos paradigmáticos e exemplificativos nos livros da especialidade (ex. KPMG; Accenture; Deloitte)<sup>14</sup>. Um outro aspecto relevante foi a enorme abertura e entusiasmo que as chefias directas colocaram no presente projecto, o que criou as condições de acesso a informação organizacional de forma fácil e com oportunidade, a que se associa a possibilidade de interacção com as pessoas que desempenham as suas funções na DSAI.

Em termos históricos a primeira experiência em auditoria interna no seio da administração fiscal remonta ao ano de 2003, nesta altura, o então organismo cúpula da mesma, designada de Administração Geral Tributária (AGT), que incluía as três direcções gerais com competências em matéria tributária (DGCI, DGAIEC e DGITTA - Decreto-lei n.º 379/99, de 21 de Setembro), criou um serviço de auditoria interna que constituía uma originalidade pioneira no seio da administração pública nacional. Com a extinção da AGT (pelo Decreto-lei n.º 262/2002, de 25 de

---

<sup>13</sup> Boas Práticas no Sector Público - organizado pela Consultora Deloitte em parceria com o Diário Económico (3ª edição)

<sup>14</sup> KPMG Consulting, KPMG's Knowledge Management Research Report. 2000.

Novembro), a competência que esta entidade passou para a tutela da DGCI através da criação do designado Gabinete de Auditoria Interna (GAI).

Em termos práticos este gabinete tinha um âmbito de acção e de competências bastante delimitado e um rumo algo incerto, dada a ausência de histórico e de experiência prática neste campo por parte dos técnicos que a constituíam. No entanto, com o enorme empenho e dedicação dos funcionários e com a legitimação reforçada, decorrente de uma dependência directa do hierárquica e funcional em relação ao próprio Director Geral dos Impostos, a DSAI foi conquistando visibilidade e viu crescer o seu número de efectivos (em regra, de entre funcionários do quadro de pessoal próprio da DGCI - com experiência bastante nas diferentes áreas e de competências práticas. Tal significou um enorme impulso qualitativo em termos operacionais. No ano de 2006, o GAI foi alvo de um processo de reestruturação, resultado do reconhecimento da sua importância estratégica para a gestão organizacional, tal resultou em três vectores de consolidação:

- Criação de duas divisões;
- Implementação do Núcleo Norte de Auditoria Interna (NNAI), sedado no Porto;
- Reforço dos meios humanos e materiais.

A actividade da DSAI visa concretizar encontra-se elencada no art. 20.º da Portaria n.º 348/2007 de 30 de Março<sup>15</sup>:

- Desenvolver acções de auditoria interna de gestão com vista á detecção dos factos e situações condicionantes ou impeditivos da realização dos objectivos definidos para as diferentes unidades orgânicas da DGCI;
- Verificar o cumprimento das disposições legais e regulamentares por parte das diferentes unidades orgânicas da DGCI.

Territorialmente e enquanto serviço central, desenvolve e projecta a sua actividade, de carácter nacional, a partir de dois pólos:

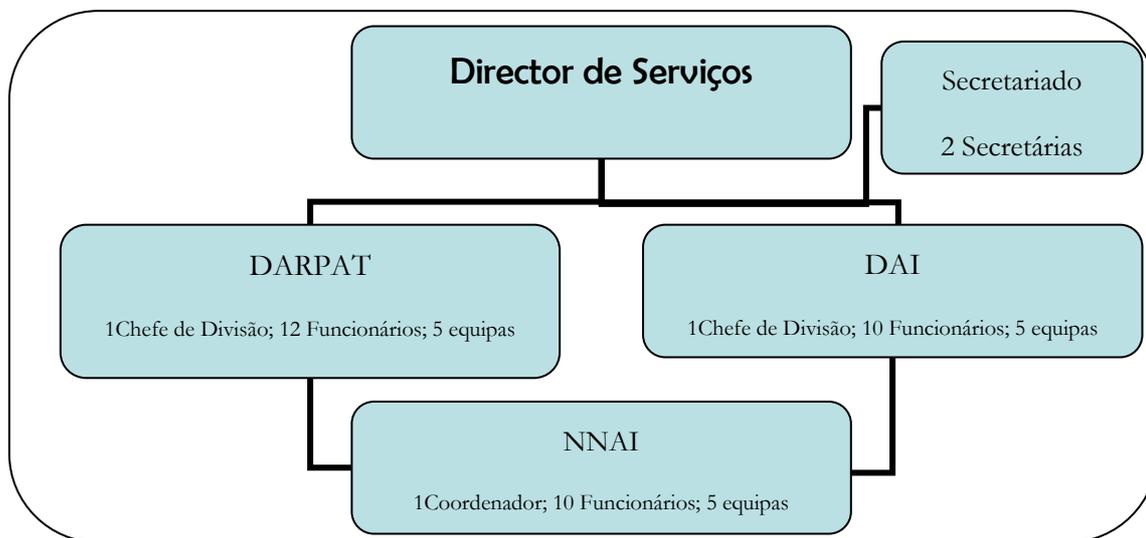
- Lisboa (Direcção, DAI, DARPAT e serviços administrativos);
- Porto (Núcleo Norte de Auditoria Interna - NNAI).

---

<sup>15</sup> Estrutura desenvolvida na sequência do DL n.º81/2007 de 29 de Março que aprova a orgânica interna da DGCI.

Na prossecução dos seus objectivos dispõe de um conjunto de 37 pessoas distribuídas por 2 divisões e um núcleo regional para a zona norte com a seguinte estrutura no plano de actividades para 2008<sup>16</sup>:

Figura 6 - Organograma da DSAI



Os Recursos Humanos disponíveis, como já se referiu, têm origens e níveis de formação distintos e diversificados, o que visa possibilitar uma adequação do auditor à polivalência das auditorias a empreender e à exigência de conhecimentos que estas impõem. Esta preocupação está bem patente no artigo publicado na Revista Fiscalia do Ministério das Finanças, elaborado pelo Sr. Director de Serviços de Auditoria Interna Dr. Acácio Pinto (2006), quando referia que um dos desafios que se punham à instituição que lidera seria “...uma forte aposta na capacidade do GAI<sup>17</sup> dotar-se de recursos humanos e técnicos suficientes de forma a aumentar a sua eficácia...”.

No decurso da sua actividade a DSAI norteia-se pelos valores e princípios identificados como estratégicos<sup>18</sup>:

- Independência;

<sup>16</sup> Com alterações no decurso do presente ano pela entrada de 4 novos elementos e a saída de 2.

<sup>17</sup> Nomenclatura e estrutura orgânica adoptada pelo DL n.º 408/93 de 14 de Dezembro e DL n.º 262/2002 de 26 de Novembro.

<sup>18</sup> Identificado Plano de Actividades para o ano de 2008 da DSAI.

- Imparcialidade;
- Legalidade;
- Integridade;
- Credibilidade;
- Ética.

As opções estratégicas e as actividades a desenvolver encontram-se estabelecidas e enquadradas no Plano de Actividades anual, sendo elaborado, no final de cada ano, um Relatório de Actividades que procede ao balanço das acções empreendidas e pendentes.

Ao nível dos relacionamentos externos, a Direcção de Serviços da Auditoria Interna *“reconhecendo a necessidade de articulação das actividades da Inspeção Geral de Finanças e da DGCI, à luz dos princípios consagrados no Sistema nacional de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado, instituído pelo DL n.º166/98 de 25 de Junho, tendo por finalidade assegurar a suficiência, complementaridade e relevância das respectivas administrações e cobrança das receitas tributárias, bem como a melhoria da eficácia global do correspondente sistema, foi, em 18 de Abril de 2006, assinado o Protocolo de Cooperação entre a IGF e a DGCI...”*<sup>19</sup>, constituindo-se o então denominado GAI como interlocutor privilegiado da IGF na DGCI. Este facto consubstancia-se numa cooperação e colaboração muito estreita entre os dois organismos e procura a uniformização de princípios e metodologias a seguir nas auditorias e inspeção, fomentada através de acções de formação conjuntas e partilhas informação e de conhecimento técnico. À DSAI incumbe ainda a promoção do “follow-up” de todos os relatórios elaborados pela IGF no âmbito da DGCI.

## **6.2 Recolha e Tratamento de Dados**

Pelo facto de se ter optado pelo método do estudo de caso e como aponta a literatura especializada, obtiveram-se evidências por quatro fontes de dados: documentos, inquéritos, entrevista e por observação directa, tendo-se seguido os procedimentos metodológicos específicos que cada uma delas requer.

### **6.2.1 Questionário e Entrevista**

De uma forma geral, como nos alerta Yin (2001), as entrevistas e os inquéritos são fontes essenciais de evidências para o estudo de caso, uma vez que os estudos de caso em pesquisa

---

<sup>19</sup> Retirado do artigo publicado na Fiscália de Fevereiro / Junho de 2006 da autoria do Dr. Acácio Pinto director da DSAI.

social ou de processos administrativos lidam, geralmente, com actividades de pessoas e grupos. Daqui poderá decorrer o problema de poderem sofrer a influência dos observadores e entrevistadores e serem reportadas e interpretadas de acordo com as idiosincrasias de quem faz e relata a entrevista. Por outro lado, os inquiridos bem informados podem fornecer importantes *insights* sobre a situação à investigação, por vezes, um pouco truncados. Tentou-se, dentro do possível, ter cuidado para que esses problemas não interferissem nos resultados finais.

Por meio da recolha de dados secundários, utilizados especialmente como complemento às informações obtidas nas entrevistas e inquéritos, realizaram-se consultas a inúmeros sítios da internet e outros estudos já realizados na área de *e-Government*, utilizando-se a técnica de análise documental nesta fase. Segundo Triviños (1987), esta técnica permite ao investigador reunir uma grande quantidade de informações de grande utilidade e acuidade para a investigação.

#### 6.2.1.1 Questionário

O questionário demonstrou ser um instrumento apropriado para a colecta de dados e informações necessárias para a realização do presente estudo. Trata-se de um “*instrumento de recolha de dados escrito e sem a presença do entrevistador*” (Marconi e Lakatos, 2002) e “*constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir qualquer treino pessoal e garantir o anonimato*” (Gil, 1989). É composto por duas partes: uma parte inicial para que os inquiridos respondam a questões de ordem pessoal como a idade, o género, o nível de escolarização e a antiguidade na função pública e, uma segunda parte composta de sessenta perguntas sobre temas relacionados no quadro infra.

O questionário<sup>20</sup> foi elaborado de maneira a cobrir blocos de perguntas para cada tema revisto na literatura (capítulos 3 e 4), tais como: necessidade do sistema de gestão, objectivos da reorganização proposta, problemas do actual sistema, limite à modernização, à eficiência e à efectividade do sistema integrado proposto, os aspectos de relevância nas áreas cultural, política e tecnológica, o uso do governo electrónico, a racionalização e optimização dos recursos informáticos.

As respostas foram indicadas de acordo com uma escala Likert de cinco pontos. Para Marconi e Lakatos (2002) esta escala é composta por um grande número de proposições relacionadas directamente com o tema pesquisado que visam medir as reacções dos entrevistados às preposições que lhe são apresentadas. Correspondendo os valores 5, 4, 3, 2, 1, à total aprovação, aprovação, neutral, desaprovação, e desaprovação total, respectivamente.

---

<sup>20</sup> Em anexo no ponto 9.1.

Seguindo o recomendado por Marconi e Lakatos (2002) “*junto com o questionário deve enviar-se uma nota ou carta, explicando a natureza da pesquisa, a sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do inquirido*”. Assim, junto com o questionário foi enviada uma carta explicativa dos objectivos da pesquisa assim como do tempo estimado de resposta de 20 minutos<sup>21</sup>. Ainda seguindo o recomendado pelos mesmos autores, “*o questionário precisa de ser testado antes de ser utilizado de forma definitiva*” este teste visa que os instrumentos “*meçam exactamente aquilo que se pretende medir*”. Assim, foi proposta a realização do teste do questionário a 5 colegas escolhidos de forma aleatória.

Deste teste resultaram algumas recomendações/sugestões por parte dos inquiridos:

- Reforçar, no início de cada bloco de perguntas, que as respostas se devem circunscrever espacialmente às actividades e experiências dentro da DSAI;
- Incluir uma sexta opção de Não Sabe/ Não Responde;
- Melhorar os aspectos de formatação;
- Rectificar alguns aspectos de redacção de português.

Após se terem rectificadas os aspectos considerados pertinentes e atendíveis, foi elaborada uma exposição para o Sr. Director de Serviços de Auditoria Interna, solicitando autorização para distribuição do questionário “*definitivo*”. Esta veio a merecer despacho favorável no dia seguinte ao seu envio (27 de Maio de 2008) o que, por si só, demonstra o enorme interesse e comprometimento que as chefias colocaram na presente pesquisa.

Devido às condicionantes de dispersão geográfica que ditam a existência de dois pólos foram adoptados os seguintes procedimentos:

- a) No NNAI, sediado no Porto e onde desempenhamos funções, o inquérito foi impresso e entregue pessoalmente a cada um dos colegas;
- b) Na restante organização, sediada em Lisboa, foi enviado por correio electrónico para o secretariado da DSAI um exemplar do inquérito que seria posteriormente impresso e entregue aos colegas;

Esta fase decorreu de 27 de Maio até 17 de Junho de 2008. Um prazo que se poderá, à primeira vista, considerar extenso mas que enquadrado com as permanentes ausências dos auditores por motivos de diligências externas e pelo facto de ser início de período de Verão (e por tradição férias), se acaba por verificar razoável e aceitável.

---

<sup>21</sup> Em anexo no ponto 9.1.

Quadro 1 - Relação de questionário com a revisão de literatura

Classes	Tema	Pergunta
Cultura Organizacional, Conhecimento e Inovação	Papel do Conhecimento	1,2,3
Modos de Conversão Conhecimento	Socialização	6,7,8,9,10,15,30
	Externalização	11,12,13,14,33,48
	Combinação	15,16,17,18,19,20,21,22
	Internalização	23
Fases de Criação de Conhecimento	Partilha de Informação	6,7,8,9,10,13,30
	Criação de Conceitos	11,12,14,15,31,48
	Justificação de Conceitos	32,46
	Construção Modelo	33
	Difusão de Conhecimento	4,49
Condições Capacitadoras de Conhecimento	Intenção	24
	Autonomia	25
	Flutuação e Caos Criativo	26
	Redundância	28
	Variedade de Requisitos	29
Ferramentas e Práticas para a Gestão do Conhecimento	Aprendizagem Organizacional	5,6,23
	<i>Benchmarking</i>	37,40
	Comunidade Prática	42
	Estímulo Diálogo	48
	Mapa de Conhecimento	35,39
	Memória Organizacional	15,16,34,36,38
	Tecnologia Informação	17,18,19,20,21,22
	Portal Corporativo	41,44,44,45
	Gestão	1,50,51,52,58, 59,60
	Pessoas	27,47,49,54,53

#### 6.2.1.2 Entrevistas

Para Marconi e Lakatos (2002), “ a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Registe-se que existem diferentes tipos de entrevista que variam de acordo com os objectivos que se visa atingir. A entrevista estruturada é aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido sem se permitir qualquer afastamento face ao mesmo. Outra tipologia é a semi-estruturada na qual o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada tema na direcção que considerar mais adequada, mas que poderá igualmente

ter um conjunto de questões elaboradas a serem abordadas sem especificar, no entanto, a sua ordem ou sequência (Marconi e Lakatos, 2002).

Na presente pesquisa utilizou-se esta última tipologia, como forma de se identificar a percepção de diferentes sujeitos com poder de decisão em relação ao tema estudado. Segundo Selltiz et al. (1987), a entrevista semi-estruturada não permite apenas que o entrevistado se expresse somente sobre o assunto da entrevista, mas também expresse os contextos sociais e pessoais das crenças e sentimentos, revelando informações consideradas complexas ou emocionalmente carregadas e, por isso, mais ricas e interessantes.

Procurou-se, então, relacionar tais factores, de forma a observar como as chefias entrevistadas tinham uma visão holística, no sentido de detectar aspectos positivos e negativos pertinentes a todos os factores elencados, exteriorizando os seus pontos de vista relativos.

As entrevistas foram gravadas, com o propósito de aproveitar o máximo de informação possível, visto que dificilmente o pesquisador teria condições em registá-las apenas por escrito no decorrer das entrevistas com a riqueza e amplitude de informações que o estudo exige.

Segundo Yin (2001), as entrevistas constituem-se numa das mais importantes fontes de informação para o método do estudo de caso, pois os indivíduos entrevistados são aqueles que poderão estar envolvidos no planeamento e na implementação das iniciativas de reorganização sistémica e tecnológica da organização estudada.

Pelo facto de ser este um estudo exploratório, e pela natureza do assunto, procurou-se uma certa flexibilidade no sentido de captar informações que não estavam previstas no roteiro, mas julgadas relevantes para o alcance dos resultados do trabalho.

As entrevistas foram transcritas literalmente e foram editadas apenas para serem retiradas algumas interjeições e expressões sem relevância para o contexto. Porém manteve-se fielmente o conteúdo da fala do entrevistado.

Os objectivos subjacentes à adopção das entrevistas semi-estruturadas relacionam-se com a necessidade de aprofundamento de determinadas questões e o esclarecimento de outras. O critério de selecção temática prendeu-se com as preposições que registaram quantitativamente mais respostas neutras que induzem dúvidas no pesquisador. O roteiro de entrevista foi formulado com oito preposições e não se procedeu à sua validação, porquanto, já se havia verificado isso aquando da pesquisa quantitativa. A entrevista foi realizada junto das chefias imediatas que também já haviam respondido ao questionário. Foi requerida a autorização dos visados para a gravação e transcrição das entrevistas que se realizaram entre os dias 10 e 16 de Outubro de 2008.

### 6.2.1.3 Fontes secundárias

Com base nas informações recolhidas no campo, procurou-se estabelecer a relação entre o que efectivamente se observa na Direcção de Serviços de Auditoria Interna, no tocante à implantação de um novo sistema e aquilo que se encontra na literatura existente, em relação à Gestão do Conhecimento (GCO) e aos sistemas de informações. A documentação estudada foi uma importante fonte de dados e nela as informações vieram sob a forma de documentos administrativos e projectos.

Com relação à observação directa, também usada como fonte de dados através do contacto directo com os profissionais que desempenham funções no núcleo norte de auditoria interna, tais contactos, permitiram fazer observações e recolher evidências complementares sobre o caso em estudo.

A técnica de observação normalmente está associada a entrevistas rápidas, curtas e informais, podendo-se optar, também, por uma entrevista mais formal. Nesse tipo de recolha de dados, segundo Godoy (1995), é interessante que *"a análise esteja presente durante os vários estágios da pesquisa, pelo confronto dos dados com questões e proposições orientadoras do estudo"*.

O conteúdo das observações realizadas no presente estudo de caso apresenta características descritivas, já que foram relatados alguns factos observados no campo, ao interagir com os funcionários da NNAI/DSAI e também reflexivas, pois foram apresentados comentários do pesquisador, especialmente nas conclusões.

### 6.2.2 População e Amostra

A população deste estudo de caso compreendeu a totalidade dos funcionários da DSAI aos quais se pediu que respondessem de forma livre e anónima a um questionário sobre as matérias relacionadas com factores ambientais, pessoais e relacionais vivenciados no seio da organização. A amostra (aleatória) decorreu das respostas validadas, que nos foram reenviadas por parte dos colegas num total de 27 - representando cerca de 73% dos funcionários da DSAI.

No tocante à entrevista, foi formulada, como se referiu, de forma semi-estruturada e foi colocada às chefias directas da organização (o Sr. Director de Serviços e o Sr. Coordenador do Núcleo Norte) tratando-se, desta forma, de uma amostra intencional que visou colmatar situações de dúvida decorrentes do tratamento estatístico do inquérito e avaliar as sensibilidades e perspectivas das chefias face à gestão de conhecimento.

### 6.2.3 Tratamento de dados da pesquisa quantitativa

Para o tratamento de dados decorrentes do inquérito distribuído, foi inicialmente elaborada uma folha de recolha em suporte informático<sup>22</sup>, na qual se fazia corresponder a cada resposta o número de inquérito e as escolhas do inquirido. Obtiveram-se os dados agregados por resposta e adicionalmente calculou-se a respectiva percentagem que veio a servir de base para a elaboração de gráficos para cada pergunta do inquérito.

O passo seguinte foi a atribuição de valores a cada proposição da forma seguinte:

**Quadro 2 - Critérios Valorativos**

☹☹ - Discordo Completamente;	☹ - Discordo;	☹ - Não concordo nem discordo;	☺ - Concordo;	☺☺ - Concordo Completamente;	☹ - Sem informações suficientes;
1	2	3	4	5	0

Após este procedimento, foi calculada a pontuação para cada pergunta através da multiplicação do número de respostas obtidas para cada proposição pelo seu valor (segundo a tabela supra), chegando-se ao valor absoluto por resposta.

Seguiu-se a determinação das amplitudes de variâncias de cada resposta face à média para a classe em que se insere<sup>23</sup>. A partir daí, foi possível seleccionar aquelas que registavam maiores divergências e maior similitude face à mesma, obtendo-se, por este meio, um conjunto de perguntas com nível de respostas positivo e robusto (que podem ser associadas a factores facilitadores da implementação de um projecto de Gestão de Conhecimento) e outras menos positivas e divergentes (que se podem associar como barreiras a um possível projecto de Gestão do Conhecimento) e que serão alvo preferencial da pesquisa qualitativa.

### 6.2.4 Tratamento de dados da pesquisa qualitativa

As duas entrevistas realizadas foram transcritas, resultando num total de 94 minutos. As respostas foram inicialmente agrupadas por temas, tendo sido realizada uma síntese que procurou extrair as ideias principais.

---

<sup>22</sup> Por recurso ao MS Excel

<sup>23</sup> Conforme Quadro de relação de questionário - ponto 9.1.

## 6.3 Apresentação e Análise dos Dados

### 6.3.1 Perfil dos Inquiridos

Para ser possível enquadrar satisfatoriamente as respostas ao inquérito, tornou-se pertinente caracterizar o perfil dos inquiridos. Foram consideradas quatro parâmetros base: a divisão por género, por estrutura etária, por nível de escolaridade e por tempo de serviço na Administração Pública, apresentando-se como informação adicional os dados da DGCI<sup>24</sup> para estes mesmos parâmetros, por forma a visionarmos melhor as especificidades dos inquiridos no presente caso de estudo.

#### 6.3.1.1 Estrutura por Género

Ao nível da divisão por géneros, verifica-se um certo equilíbrio entre as duas tipologias. O género masculino conta com 14 inquiridos (a que corresponde 52% da amostra) e o género feminino com 13 inquiridos (correspondente a 48% da amostra). Verifica-se, em termos globais, uma maior dispersão média de respostas para o género feminino face ao masculino e, em média, um maior número de respostas negativas, por parte deste último género, tal como se pode constatar no quadro 3 que caracteriza o inquirido médio por géneros:

Quadro 3 - Inquirido médio por Géneros

Género	☹☹	☹	☺	☺	☺☺	☰
Feminino	7	9	12	21	6	4
Masculino	2	11	17	22	7	1

#### 6.3.1.2 Estrutura Etária

No que concerne à estrutura etária dos inquiridos, verifica-se uma grande concentração de indivíduos no intervalo entre os 31 e os 50 anos, representando cerca de 78% dos inquiridos. Nos intervalos até 30 anos e com mais de 50 verifica-se uma igualdade com 11% cada intervalo.

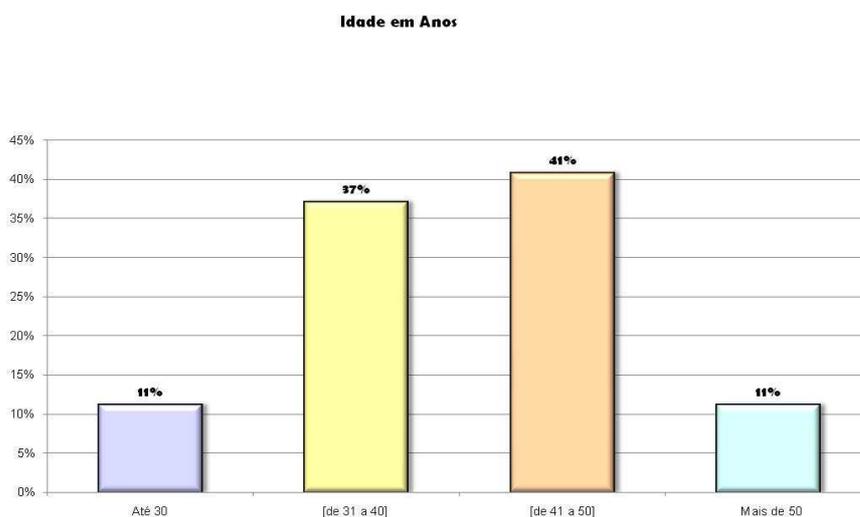
Registe-se, a título de curiosidade comparativa, que a DGCI como um todo apresenta para estes mesmos escalões, os seguintes valores: 62% para o intervalo de 31 a 50 anos (7.109

---

<sup>24</sup> Dados recolhidos do Balanço Social da DGCI para o ano de 2007.

funcionários); 1% para o escalão até 30 anos (126 funcionários) e 37% para o escalão com mais de 50 anos (4.228 funcionários). Estes dados deixam transparecer uma maior jovialidade por parte da amostra de inquiridos pertencentes à DSAI face ao organismo onde esta se insere.

**Gráfico 1 - Estrutura Etária da Amostra**

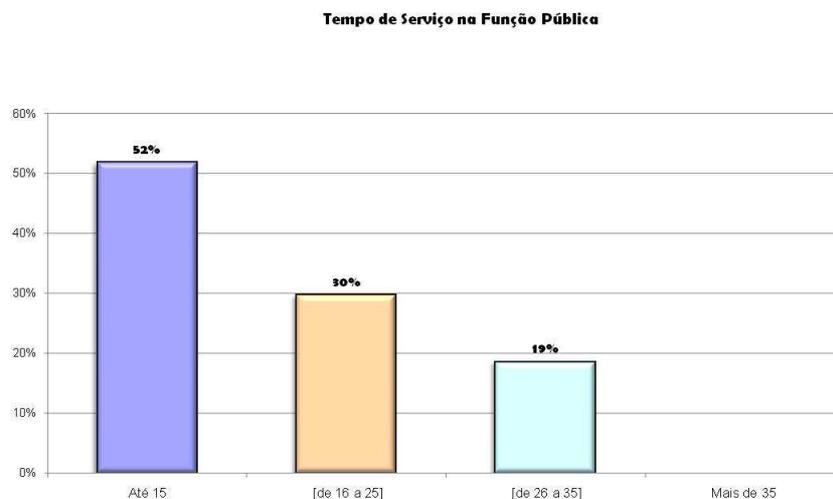


#### **6.3.1.3 Distribuição do Tempo de Serviço**

Ao nível do tempo de serviço constata-se uma predominância acentuada do escalão “até 15 anos de serviço” que regista um valor de 52%, seguido pelo escalão “de 16 a 25 anos de serviço” com 30% e, por último, com 19%, o escalão “de 19 a 35 anos de serviço”. Não se regista a existência de qualquer inquirido com mais de 35 anos de tempo de serviço.

Ainda a título comparativo, refira-se que para estes escalões a DGCI apresenta os seguintes valores: 34 % para o “escalão até 15 anos de serviço” (correspondente a 3.852 funcionários), 45% para o escalão “de 16 a 25 anos de serviço” (correspondente a 5.187 funcionários), 14% para o escalão “de 26 a 35 anos de serviço” (correspondente a 1.590 funcionários) e 7% para o escalão com “mais de 35 anos de serviço” (correspondente a 834 funcionários).

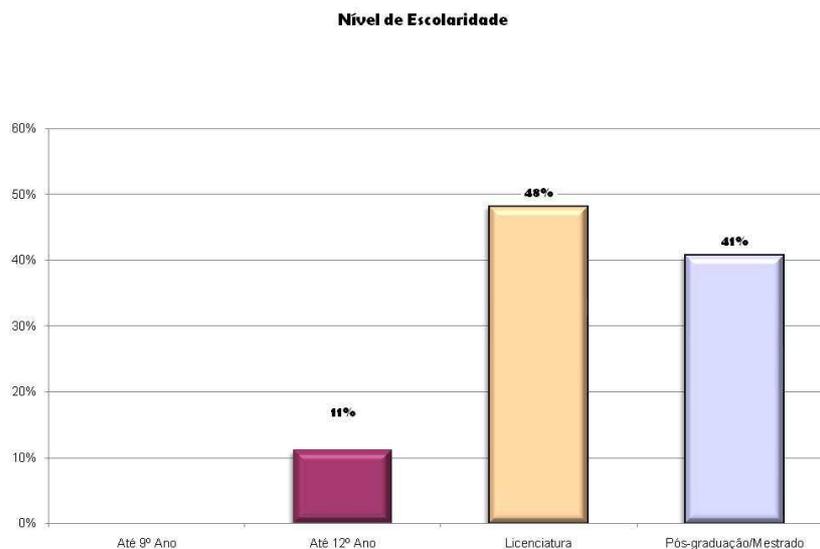
**Gráfico 2 - Tempo de Serviço na Função Pública**



#### **6.3.1.4 Formação Acadêmica**

No que diz respeito ao nível de formação, 89% dos inquiridos tem pelo menos licenciatura, tendo os restantes 11%, no mínimo, o 12º ano completo. Para o universo da DGCI, 16% dos funcionários detêm até ao 9º ano, 50% tem o 12ºano completo, 33% detêm uma licenciatura e cerca de 1% detêm uma pós-graduação/mestrado/doutoramento.

**Gráfico 3 - Nível de Escolaridade da Amostra**



### 6.3.1.5 Caracterização do perfil do médio dos inquiridos

Em suma, podemos esboçar o perfil médio dos inquiridos no presente caso de estudo. Assim, independentemente do género, o nosso inquirido tem em média 40 anos de idade, presta serviço na função pública em média há 16 anos e possui pelo menos uma licenciatura.

Este perfil patente na nossa amostra<sup>25</sup> possui, em grande medida, as características elencadas por Nonaka e Takeuchi (1997) para o trabalhador do conhecimento, isto é, pessoas com formação e preparação para enfrentar desafios e oportunidades e que possuem conhecimentos que ultrapassam as suas necessidades imediatas.

**Quadro 4 - Análise comparativa DSAI/DGCI**

Organismo	Idade	Tempo de Serviço	Escolaridade
DSAI <sup>a)</sup>	40 Anos	16 Anos	Licenciatura
DGCI	46 Anos	21 Anos	12º Ano

a) Amostra

### 6.3.2 Cultura Organizacional e o Conhecimento

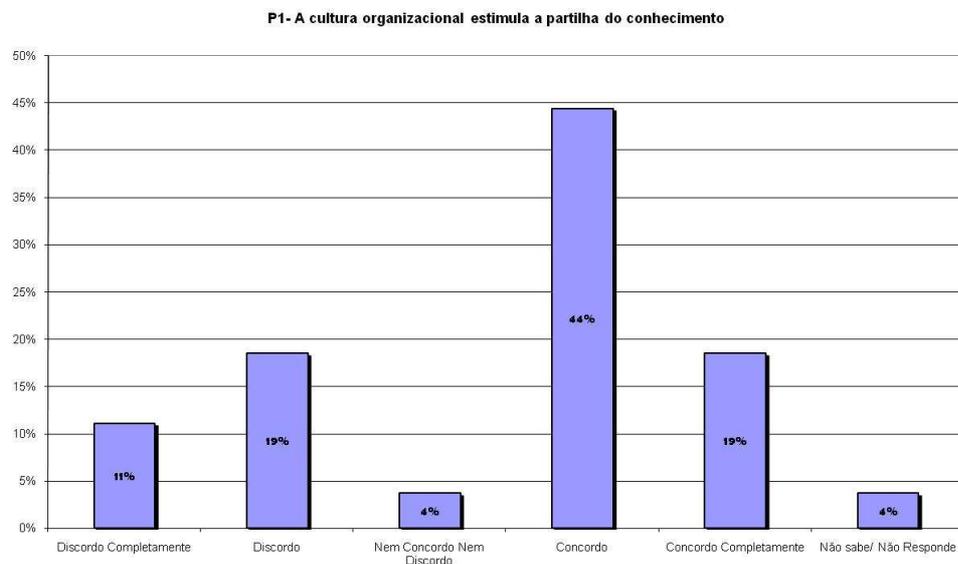
O simples intento de conceber e implementar um sistema de Gestão do Conhecimento implica, como condição de base, a existência de uma cultura organizacional favorável ao conhecimento e uma consciencialização forte por parte dos indivíduos intervenientes para a importância do factor conhecimento no sentido de atingir os objectivos pessoais e na criação de novas oportunidades.

No contexto da DSAI, regista-se que mais de 63% dos inquiridos responde positivamente ao facto de a cultura organizacional favorecer a partilha de conhecimento, o que constitui um dado positivo para o presente caso, ficando patente a existência de um campo fértil para estratégias voltadas para o conhecimento.

---

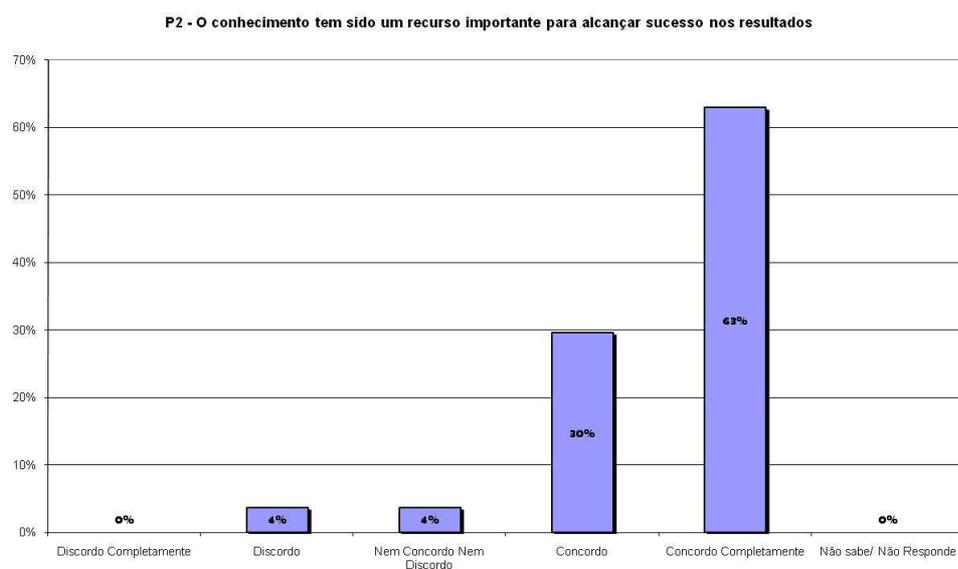
<sup>25</sup> Podendo com as devidas cautelas ser extensível ao universo dos funcionários da DSAI visto a amostra representar cerca de 73% do mesmo.

**Gráfico 4 - Resultados do Inquérito - Pergunta 1**



Este sentimento positivo em relação ao factor conhecimento, por parte dos inquiridos, está também patente no entendimento que cada indivíduo tem do papel desse factor para alcançar, de forma bem sucedida, os seus objectivos. Constata-se que cerca de 93% respondeu positivamente a esta pergunta.

**Gráfico 5 - Resultados do Inquérito - Pergunta 2**



Para tipificar a DSAI como um organismo voltado para o conhecimento e para a aprendizagem contínua, temos os resultados para a pergunta acerca da importância do conhecimento como fonte de novas oportunidades, sendo que 63% dos inquiridos responde que concorda completamente e 19% que concorda com essa visão.

Assim, considerando os resultados até aqui expostos, podemos afirmar que a DSAI é um organismo direcionado para o conhecimento existindo no seio dos seus colaboradores a consciência da importância que o factor conhecimento representa para a obtenção bem sucedida de resultados e para a criação de novas oportunidades.

### **6.3.3 Modos de Conversão do Conhecimento**

#### **6.3.3.1 Socialização**

No que diz respeito à partilha de experiências, na opinião de 48% dos inquiridos concorda com a existência deste facto e 7% concorda completamente, optando 26% pela posição de neutralidade (Gráfico P6<sup>26</sup>).

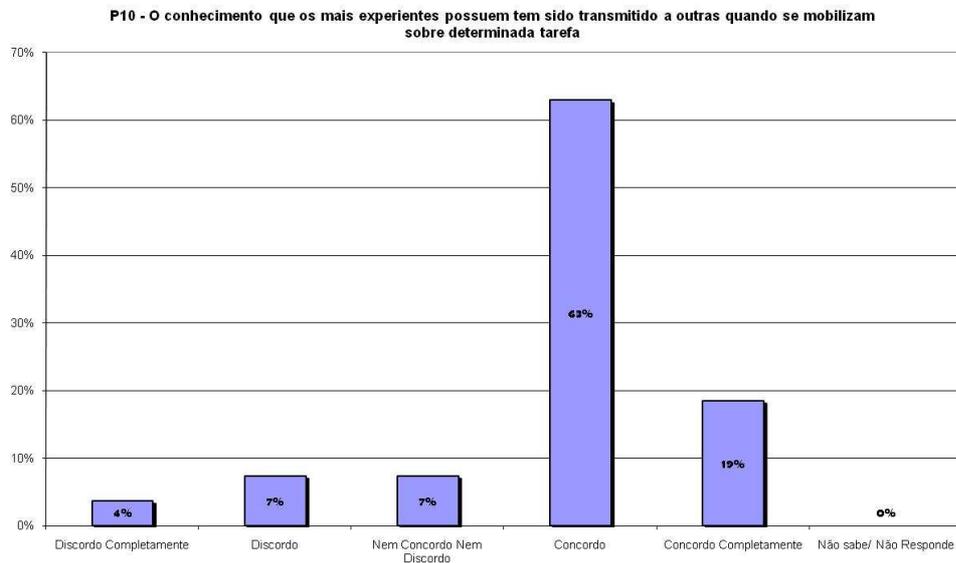
A pesquisa abordou adicionalmente a forma como essas partilhas se realizavam; 56% dos inquiridos concordam que a partilha se efectiva por imitação em relação aos mais experientes, concordando completamente 4% e 22% optaram pela neutralidade. Estes resultados atestam a existência de uma boa capacidade de identificação e determinação dos indivíduos mais experientes e dos conhecimentos que estes detêm, por parte dos restantes funcionários (Gráfico P7) que partilham, segundo 41% dos inquiridos, as suas experiências de sucesso (Gráfico P8). Adicionalmente, estes dois factores certificam a existência de um bom fluxo de comunicação interpessoal, baseado numa enorme abertura à transmissão de conhecimentos dos mais experientes para os menos experientes. Corroboram esta ideia 63% dos inquiridos e 19% concordam completamente o que se revela muito vantajoso para o processo de criação de novos conhecimentos e para a dinâmica de aprendizagem.

Em relação ao facto da troca de informação ser potencializada através da interacção entre as pessoas, merece a concordância de 59% dos inquiridos e a concordância completa de 11% dos mesmos (Gráfico P30).

---

<sup>26</sup> Os gráficos referenciados neste capítulo estão disponíveis no ponto 9.2.

**Gráfico 6 - Resultados do Inquérito - Pergunta 10**



Com resultados menos positivos regista-se, por um lado, o reconhecimento da falta de estruturas de registo das experiências (quer negativas, quer positivas) manifestando-se 37% dos inquiridos discordantes quanto à sua existência e 22% neutrais (Gráfico P15). E, por outro lado, a prática de comparação do desempenho interpessoal, existindo uma maioria agregada discordante de cerca de 33% e concordante de 26% permanecendo, 33% neutrais (Gráfico P9).

Assim, em função dos resultados obtidos, podemos observar que em relação à socialização, que constitui um importante modo de conversão do conhecimento, os inquiridos registam de uma forma geral uma enorme concordância afirmativa, o que é revelador de uma predisposição organizacional para a ocorrência deste modo de conversão na DSAI. No entanto, apesar de se registarem resultados que se podem considerar bons para a maioria das perguntas, também se devem deixar algumas inquietações que se sintetizam no quadro que segue:

Quadro 5 - Sinopse de Resultados: Socialização

Factores Críticos Positivos	Factores Críticos Negativos
<p><i>I. Capacidade de observação e imitação dos mais experientes - abertura para a aprendizagem e transferências de conhecimentos;</i></p> <p><i>II. Avaliação positiva em relação à partilha de experiências de sucesso, potenciador de construções colectivas de novos conceitos;</i></p> <p><i>III. Boa fluidez de comunicação e intensa troca de informação interpessoal que permite a transmissão de conhecimentos pessoais para a organização.</i></p>	<p>I. Falta de comparação de desempenhos interpessoais que poderão induzir a fenómenos de injustiças na partilha de informação e o arrefecimento das interacções entre as pessoas;</p> <p>II. Escassez de estruturas de registo de experiências.</p>

Ressalve-se que os factores críticos negativos associados ao processo de socialização são de ordem exógena ao processo, pelo que serão de resolução relativamente simples.

#### 6.3.3.2 Externalização

Em relação à externalização de conhecimentos verifica-se que 41% dos inquiridos afirmam concordar e 4% concordar completamente com a existência de debates sobre matérias profissionais, mantendo-se 15% numa posição neutral (Gráfico P11).

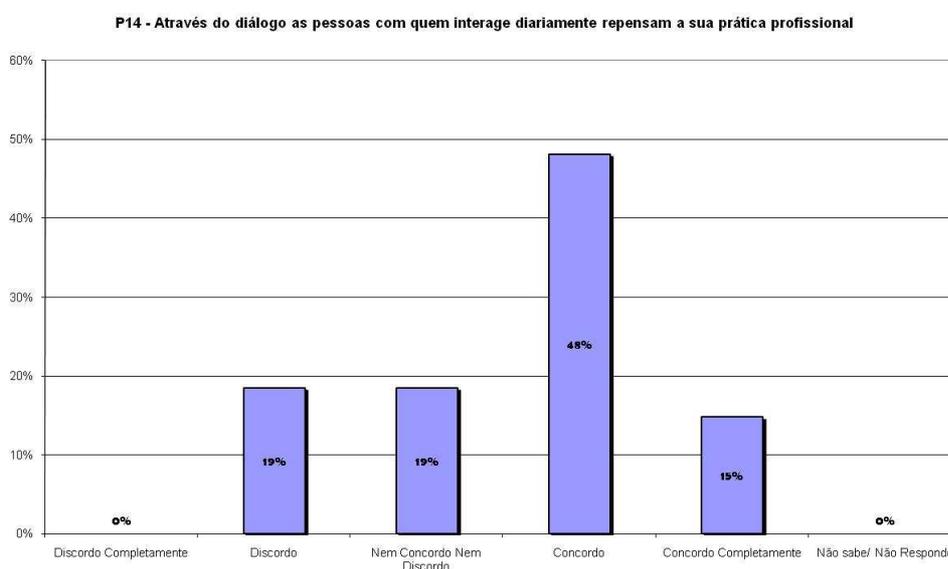
Existe ainda uma forte posição afirmativa no que diz respeito às experiências pessoais relatadas em reuniões da organização, com 48% dos entrevistados a concordarem e 4% a concordarem completamente, sendo que 15% optaram pela neutralidade (Gráfico P12).

Este tipo de práticas possibilita aos indivíduos permutas de conhecimentos de índole pessoal mas também de conteúdos de outras origens, encontrando-se muito dependentes da motivação individual devendo as chefias promover e incentivar o seu desenvolvimento e disseminação pela organização. É, muitas vezes, em virtude de dificuldades relacionadas com desmotivação que o conhecimento não é externalizado. Neste sentido, é necessário o envolvimento do maior número de pessoas e um sistema ponderado de incentivos.

Verifica-se também uma opinião favorável no que concerne ao reconhecimento de novos conhecimentos passíveis de se transformarem em algo tangível e apropriável por parte dos outros funcionários e da própria organização, com 44% de opiniões concordantes, 7% completamente concordantes e 22% neutrais.

Regista-se ainda que 48% dos inquiridos concorda com a reponderação da sua prática profissional resultante da interação por diálogo com os outros colegas e 15% concorda completamente. Isto poderá sinalizar que as pessoas reconhecem que a verbalização do conhecimento e a sua troca através do diálogo é fonte de criação de conhecimentos novos que poderão ser apropriados por internalização.

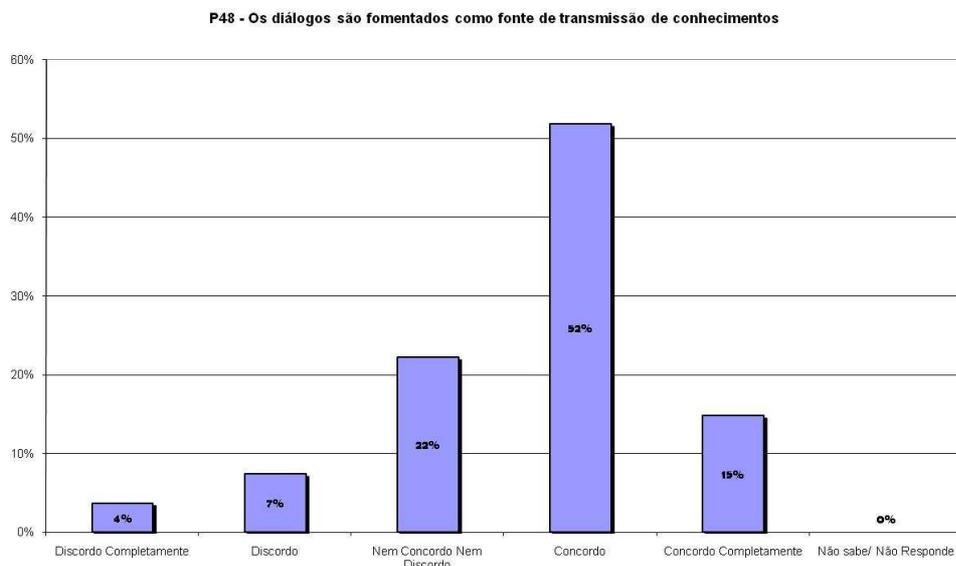
**Gráfico 7 - Resultados do Inquérito - Pergunta 14**



Esta enorme importância dada ao diálogo está patente na opinião esmagadoramente favorável em relação ao fomento que existe dos diálogos como fonte de transmissão dos conhecimentos com um conjunto agregado de 67% e com 22% de opiniões neutrais.

Como aspecto menos favorável, no que respeita à fase de externalização, regista-se a opinião manifestamente negativa em relação à realização de *brainstorm* dentro e fora do local de emprego, que reúne um conjunto agregado de 64% de opiniões negativas com 26% de posições neutrais. Este resultado, que aparentemente contradiz de alguma forma os resultados globais amplamente positivos registados até aqui, poderá significar que as reuniões e os diálogos informais se revestem de maior relevância para os indivíduos ou até o conceito pode não ter sido devidamente explicitado e por esse motivo não ter sido absorvido convenientemente. A este suposto obstáculo vamos tentar dar resposta cabal na pesquisa qualitativa tentando averiguar a sua validade.

**Gráfico 8 - Resultados do Inquérito - Pergunta 48**



Em resumo, podemos afirmar que perante os resultados apurados para esta fase, a maioria dos inquiridos tem por hábito a utilização prática da externalização do conhecimento o que transforma a DSAI num organismo que incentiva a interacção interpessoal e o diálogo fomentando a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

**Quadro 6 - Sinopse de Resultados: Externalização**

Factores Críticos Positivos	Factores Críticos Negativos
<p><i>IV. Relato de experiências individuais em reuniões;</i></p> <p><i>V. Debates sobre livros e códigos;</i></p> <p><i>VI. Reformulação da prática profissional através do diálogo;</i></p> <p><i>VII. Novos conhecimentos transformados em algo tangível;</i></p> <p><i>VIII. Os diálogos são fomentados como fonte de transmissão de conhecimentos e a sua percepção como tal por parte dos intervenientes.</i></p>	<p><i>III. A suposta inexistência de brainstorms durante as reuniões pode constituir um obstáculo à criação e introdução de novos conhecimentos e conceitos.</i></p>

### 6.3.3.3 Combinação

No que diz respeito ao registo das experiências, 37% dos inquiridos responde discordar da existência de qualquer registo formal e 22% mantêm uma posição neutral face a essa ideia (Gráfico P15). Quanto à disponibilização desse registo para a restante organização, verifica-se um resultado negativo agregado de 48% a que acrescem 32% que sustentam uma posição de neutralidade (Gráfico P16), o que é demonstrativo que as diferentes experiências individuais não estão a ser correctamente integradas e disseminadas. Esta prática revela-se de importância estratégica para a organização, porquanto, possibilita que as experiências individuais sejam catalogadas e agrupadas de forma lógica em diferentes conjuntos de conhecimento organizacional, que depois ficam disponíveis para o universo da organização o que potencia de sobremaneira a criação de novos conhecimentos explícitos.

Quanto à existência de uma rede de comunicação entre as pessoas, corroboraram com a sua existência uma maioria de opiniões favoráveis de 52% com 11% de opiniões neutras (Gráfico P20), o que sugere que se trata de um importante canal de comunicação no interior da DSAI, que contribui para que diversas informações dispersas no contexto organizacional se combinem entre si e cheguem à generalidade dos funcionários.

Constata-se adicionalmente que, quando questionadas sobre a forma como se operam as trocas de experiências, 52% das pessoas entrevistadas concordam que a mesma se opera por intermédio das TIC's, embora se deva registar a discordância de 34% das mesmas e a opinião neutral de 11% (Gráfico P17).

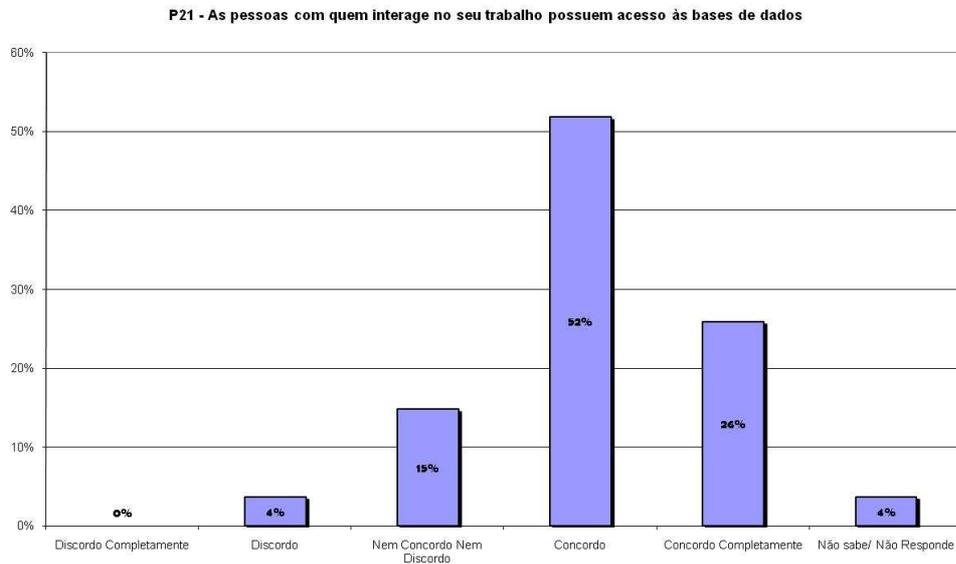
Para 66% dos inquiridos, os sistemas de TIC's conduzem-nos normalmente às informações desejadas (Gráfico P19), sendo que para 55% estes sistemas possibilitam o registo e o armazenamento das informações (Gráfico P18) isto ajuda na construção daquilo que no capítulo 3 se designou de conhecimento sistémico.

Por último, de registar que uma maioria esmagadora dos inquiridos, cerca de 76%, afirma que as pessoas com quem trabalha diariamente possuem acesso a bases de dados e 59% considera que as mesmas se encontram actualizadas (Gráfico P22)<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Nestas perguntas em concreto, os inquiridos devem ter-se reportado às bases de dados do Ministério das Finanças, às quais têm acesso através da introdução de um *username* e uma palavra-chave.

**Gráfico 9 - Resultados do Inquérito - Pergunta 21**



Observando os resultados gerais para a fase de combinação de conhecimentos podemos elaborar o quadro seguinte:

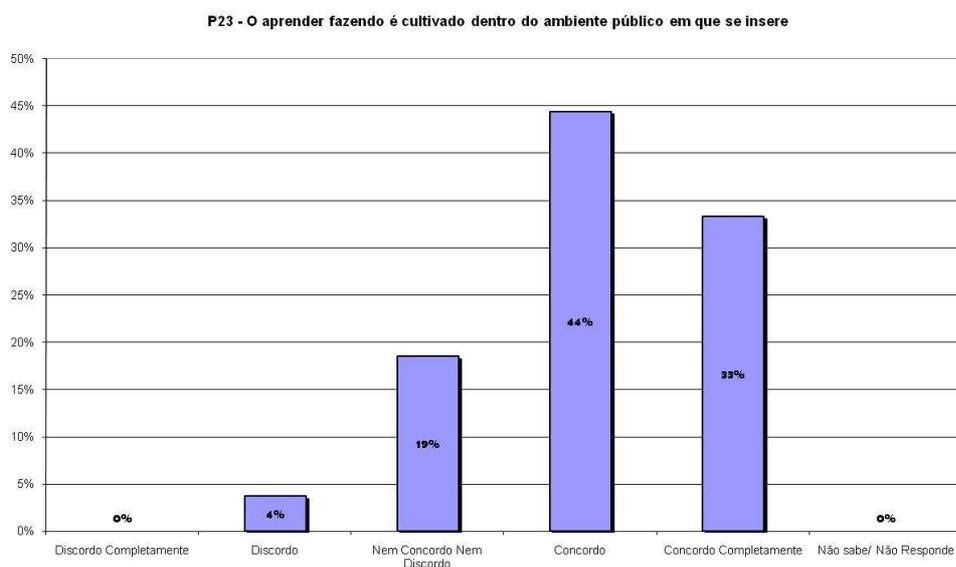
**Quadro 7 - Sinopse de Resultados: Combinação**

Factores Críticos Positivos	Factores Críticos Negativos
<p><i>IX. Existência de uma rede de informação com recurso a TIC's;</i></p> <p><i>X. Registo e disponibilização de informações por intermédio das TIC's;</i></p> <p><i>XI. Acesso privilegiado às base de dados cuja informação se encontra actualizada.</i></p>	<p><i>IV. Pouca importância dada ao registo e disponibilização das experiências individuais.</i></p>

#### **6.3.3.4 Internalização**

Em relação ao aprender através da prática, que constitui um ponto fundamental para o processo de criação de conhecimento, observam-se resultados esmagadoramente concordantes de 77%, de onde se depreende a enorme importância desta fase para o contexto organizacional.

**Gráfico 10 - Resultados do Inquérito - Pergunta 23**



Em função destes resultados, podemos afirmar que a DSAI é um local onde as pessoas adquirem novos conhecimentos por intermédio de estratégias e práticas desenvolvidas dentro do contexto organizacional. É possibilitado, desta forma, a integração de novos conhecimentos nos repertórios individuais. À medida que vão sendo disponibilizados, dá-se o recomeço de novos ciclos de conhecimento e uma espiral de conhecimento dinâmica. Os elementos críticos negativos e positivos desta fase não são significativos porquanto, a mesma depende da realização das três fases elencadas anteriormente, sem as quais não é possível que ocorra a internalização do conhecimento.

#### **6.3.4 Condições de Conhecimento**

Em relação às condições capacitadoras da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), como vimos no capítulo 3, destacam a existência de cinco, que foram incluídas no inquérito efectuado para o presente estudo de caso na DSAI.

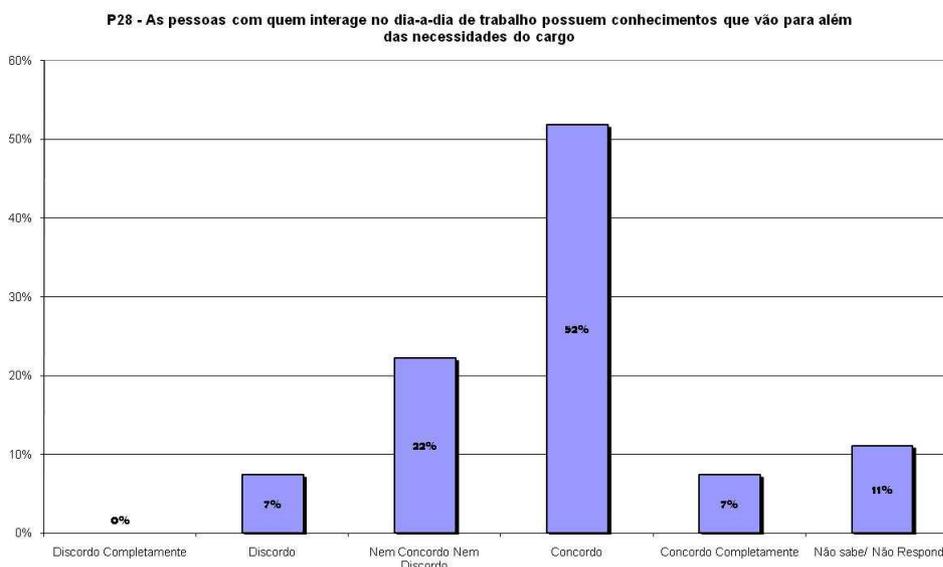
Quando questionados sobre o facto das estratégias organizacionais reflectirem uma intenção em adquirir, reter e explorar o recurso conhecimento, 30% dos inquiridos concorda com a existência dessa preocupação, 15% concorda completamente, 19% assume uma posição neutral e 29% manifestam uma opinião negativa (Gráfico P24). Este resultado é demonstrativo da importância que é conferida ao factor conhecimento e à intencionalidade colocada no seu fomento dentro na DSAI. Apesar disso, também se constata que cerca de um terço das pessoas não concorda que essa estratégia esteja a ser promovida, o que deverá merecer um esforço extra por parte da hierarquia na prossecução deste desiderato.

No que respeita ao lançamento de novos desafios dentro da DSAI e a reavaliação de antigos conceitos, entre os inquiridos, 33% concordam e 7% concordam totalmente. É importante, no entanto, destacar que 44% nem concorda nem discorda (Gráfico P26).

Quanto à autonomia, verifica-se uma grande dispersão de respostas com um empate entre as posições negativas e positivas, com 27% para cada uma, mantendo 19% uma posição neutral (Gráfico P25). Instala-se aqui uma situação de dúvida que poderá ser aclarada através da pesquisa qualitativa. Este resultado acaba por estar de acordo com aquilo que foi defendido no enquadramento teórico sobre as características da Administração Pública, no que se relaciona com uma determinada falta de autonomia dos seus funcionários, o que é um facto limitador da criação de conhecimento.

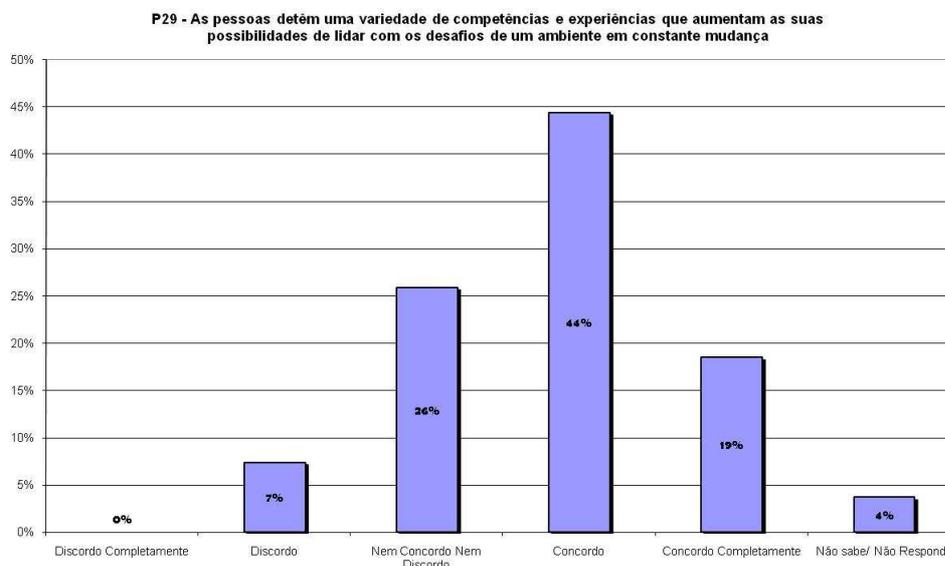
Em relação aos servidores e ao seu conhecimento, verifica-se que uma maioria de 59% responde positivamente em relação ao facto destes deterem um nível de conhecimentos que vai para além das necessidades do cargo que desempenham, suportando 22% a posição de neutral. Este resultado contraria aquilo que se teorizou no capítulo 5 sobre o perfil dos funcionários públicos em geral, e referencia os funcionários da DSAI como trabalhadores do conhecimento.

**Gráfico 11 - Resultados do Inquérito - Pergunta 28**



Ainda em relação aos funcionários da DSAI, 19% dos inquiridos concorda totalmente e 44% concordam, que as pessoas com quem trabalham detêm uma variedade de competências e experiências que os auxiliam a lidar de forma mais bem sucedida com os desafios de um ambiente em constante mudança. Este resultado também constitui um elemento extremamente positivo, complementando e corroborando o referido no ponto anterior.

**Gráfico 12 - Resultados do Inquérito - Pergunta 29**



Assim, tendo por base os resultados para as condições do conhecimento, podemos construir o quadro que segue:

**Quadro 8 - Sinopse de Resultados: Condições de Conhecimento**

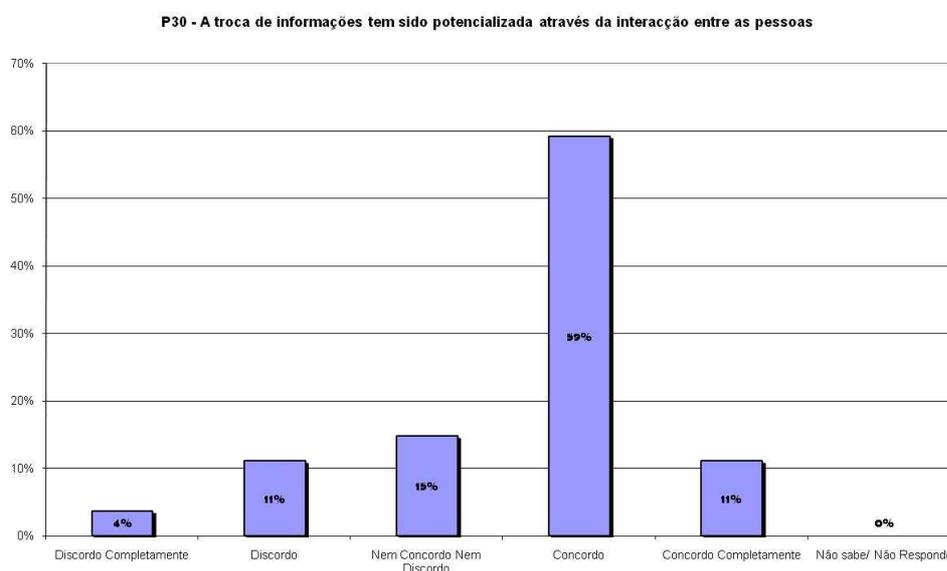
Factores Críticos Positivos	Factores Críticos Negativos
<p><i>XII. Reconhecimento da existência de uma estratégia intencionada de criação e disseminação de conhecimento;</i></p> <p><i>XIII. Existência de novos desafios que impulsionam a reavaliação de conceitos;</i></p> <p><i>XIV. Grande variedade de requisitos que aumenta a possibilidade de a DSAI enfrentar novos desafios;</i></p> <p><i>XV. Redundância que permite aos funcionários da DSAI emitir opiniões para além das suas funções.</i></p>	<p><i>V. Fraco nível de autonomia por parte dos funcionários da DSAI face as suas actividades quotidianas.</i></p>

### 6.3.5 Fases de Criação do Conhecimento

Como se referenciou no enquadramento teórico, a teoria de criação de conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1997) divide este fenómeno em cinco fases ou etapas que foram abordadas na nossa pesquisa.

Quando questionamos se a interação entre as pessoas tem potenciado a troca de informações, registou-se que uma maioria de 70% dos inquiridos responderam de forma favorável. Este tipo de prática é uma forma privilegiada para a partilha de conhecimentos tácitos, quer ao nível individual, quer ao nível colectivo.

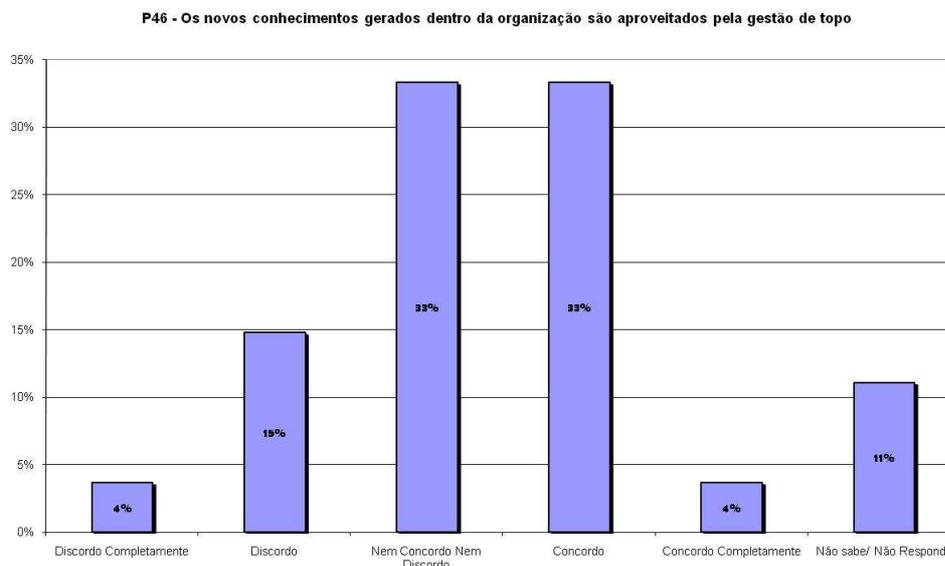
**Gráfico 13 - Resultados do Inquérito - Pergunta 30**



Em relação à construção de conhecimento constata-se, também, que uma vasta maioria - 70% - afirma que esta prática se desenvolve de forma cooperativa, através do diálogo, mantendo 19% uma posição neutral (Gráfico P31). Este resultado associado com o que se verifica para facto de ser fomentado o diálogo como fonte de transmissão de conhecimentos, que reúne 67% de opiniões positivas (Gráfico P48), dá a intencionalidade e importância estratégica desta fase.

No que concerne ao aproveitamento e absorção destes conhecimentos por parte das chefias imediatas, os resultados apurados são mais ambíguos, existindo uma supremacia de 37% que mantém uma posição neutral, seguido de uma posição negativa de 29%, sendo que apenas 26% responderam afirmativamente (Gráfico P32). Este mesmo sentimento apura-se pela análise das repostas quanto ao aproveitamento dos conhecimentos por parte da gestão de topo.

### Gráfico 14 - Resultados do Inquérito - Pergunta 46

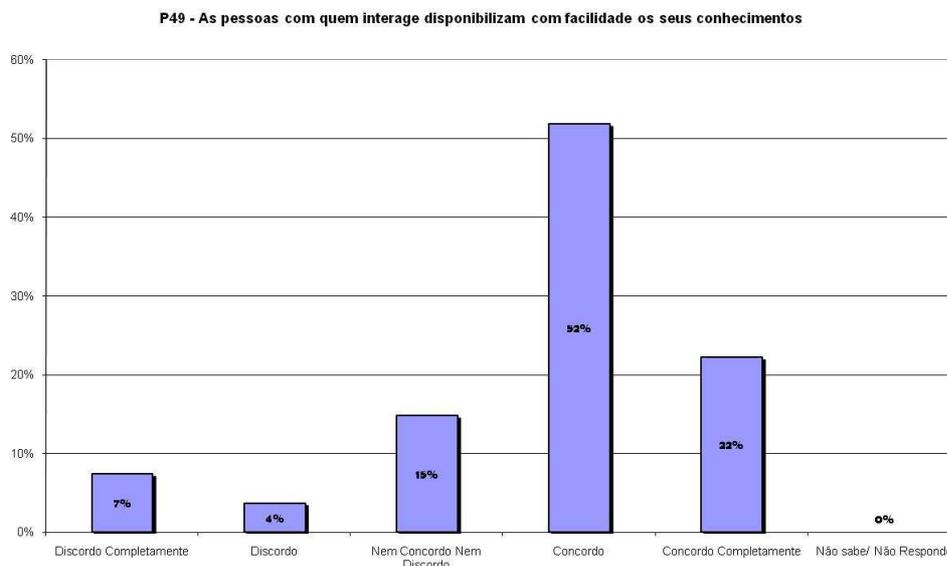


Decorre dos dois últimos resultados a confirmação da existência de um problema muito típico da Administração Pública, como aliás se referiu ao longo do enquadramento teórico, a perda de conhecimento através do seu não aproveitamento e validação superior.

Quanto à transformação do conhecimento em algo tangível, existe uma maioria de 51% que concorda que isso se tem verificado, com 22% a suportar uma posição de neutralidade (Gráfico P33). Isto significa que o conhecimento, apesar de não ser aproveitado ao nível hierárquico, não é desperdiçado ao nível operacional dentro do mesmo grupo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é nesta fase de construção de arquétipos ou modelos que os conceitos justificados são transformados em novos serviços ou produtos.

Por último, em relação à difusão de conhecimento verifica-se que, apesar de existir uma extrema disponibilidade para interagir e partilhar os conhecimentos, com 74% a reconhecer que isso é normal na DSAI (Gráfico P49), subsistem, no entanto, obstáculos ao nível dos canais de transmissão de conhecimento (Gráfico P4).

**Gráfico 15 - Resultados do Inquérito - Pergunta 49**



O quadro 9 sintetiza os factores críticos positivos e negativos para as diferentes fases de criação do conhecimento:

**Quadro 9 - Sinopse de Resultados: Fases da Criação de Conhecimento**

Factores Críticos Positivos	Factores Críticos Negativos
<p><i>XVI. Grande interactividade interpessoal;</i></p> <p><i>XVII. Construção cooperativa do conhecimento,</i></p> <p><i>XVIII. Capacidade de transformação do conhecimento em algo tangível.</i></p>	<p><i>VI. Falta de aproveitamento de conhecimento por parte da hierarquia organizacional (imediata e de topo);</i></p> <p><i>VII. Obstáculos ao nível dos canais de transmissão de conhecimento decorrente, talvez, da excessiva rigidez hierárquica.</i></p>

Em suma, em função destes resultados, torna-se indispensável desobstruir os canais de transmissão dos conhecimentos e sensibilizar a hierarquia para o maior aproveitamento do potencial de conhecimento existente na base.

## 6.3.6 Práticas e Ferramentas para a Gestão do Conhecimento

### 6.3.6.1 Memória Organizacional

No que diz respeito à preocupação da DSAI em preservar, enquanto organização, as informações, 41% dos inquiridos suporta uma posição neutral e 33% respondem positivamente (Gráfico P34). Também quanto à disponibilização da experiência histórica existe uma clara bipolarização entre as respostas negativas e positivas com 37%, mantendo 19% a neutralidade (Gráfico P36).

Estes resultados, associados ao decorrente das respostas sobre o registo de experiências e a sua disponibilização na organização (Gráficos P15 e P16)<sup>28</sup>, lançam algumas dúvidas sobre a existência ou não de estruturas de preservação do conhecimento na organização de forma a permitir o seu uso e a conseqüente optimização do processo de criação de conhecimento. Por este motivo, este ponto merecerá tratamento na pesquisa qualitativa visando o seu esclarecimento.

Para além disso, as lições decorrentes de experiências anteriores são extremamente ricas em conhecimentos tácitos, pelo que, ao não se dar a devida atenção a este tema, a DSAI e os seus colaboradores podem estar a perder tempo a pensar sobre algo que já foi anteriormente vivenciado e solucionado.

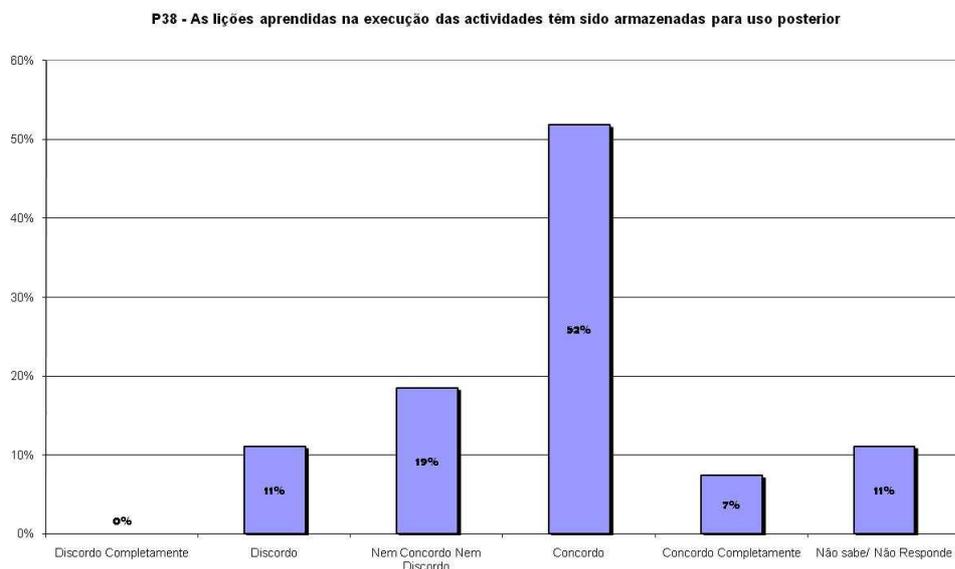
Isto é tão mais caricato quanto 57% dos inquiridos concordam que as lições apreendidas têm sido armazenadas para uso posterior ao nível individual, mostrando-se necessária a sua disponibilização ao resto da organização.

Assim, podemos vislumbrar que existe a necessidade de efectuar um esforço adicional tendente a melhorar as práticas inerentes a uma memória organizacional, de forma a possibilitar a preservação e disponibilização de conhecimentos a toda a organização, evitando as ineficientes perdas de tempo associadas ao facto de pensar sobre “*algo*” que já anteriormente foi solucionado por algum membro da DSAI.

---

<sup>28</sup>Análise efectuada no ponto 6.3.3.3 Combinação;

**Gráfico 16 - Resultados do Inquérito - Pergunta 38**

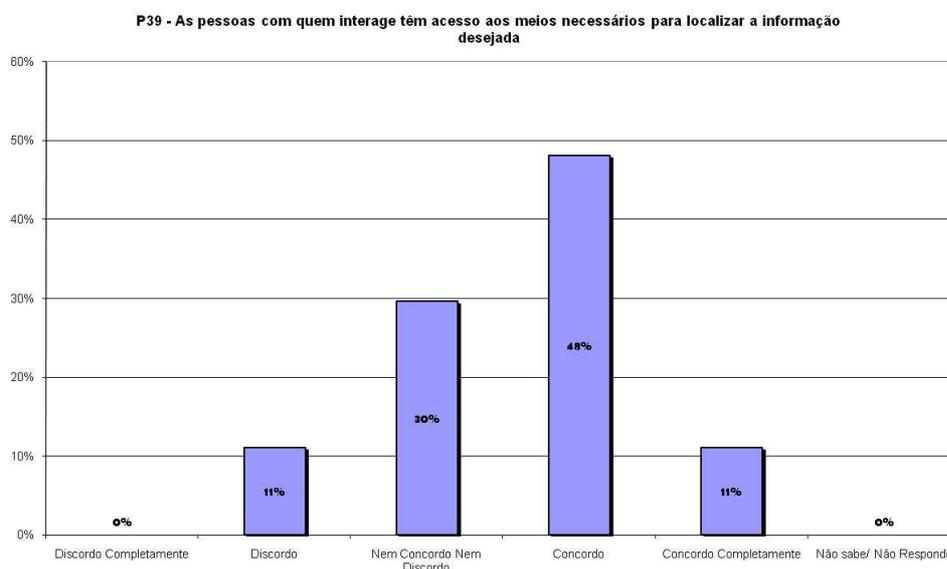


#### **6.3.6.2 Mapeamento do Conhecimento**

As perguntas do inquérito destinadas a avaliar este ponto demonstram que quando questionados sobre a identificação e registo de informação e a sua disponibilização aos interessados, 41% dos inquiridos têm opinião positiva e 22% nem concorda/nem discorda (Gráfico P35). Este resultado demonstra alguma preocupação por parte da DSAI em identificar e mapear informações proporcionando, desta forma, a sua disponibilização. Esta prática é destacada por Davenport e Prusak (1998) e Grey (1999) no enquadramento teórico efectuado sobre esta temática, constituindo o mapeamento de conhecimento uma forma de proporcionar de forma célere e eficaz o acesso dos colaboradores à fonte de conhecimento que pretendem.

Em relação aos meios para localizar a informação, constata-se a existência de uma maioria de 59% que concorda que as pessoas com quem interage diariamente têm acesso aos mesmos, mantendo 30% uma posição neutral.

Gráfico 17 - Resultados do Inquérito - Pergunta 39



Estes resultados deixam claro que, na opinião da maioria dos inquiridos, a informação na DSAI é identificada, registada e localizada dentro do ambiente organizacional. Isto constitui um factor positivo, visto facilitar o acesso das pessoas às informações desejadas, evitar perdas de tempo na sua localização.

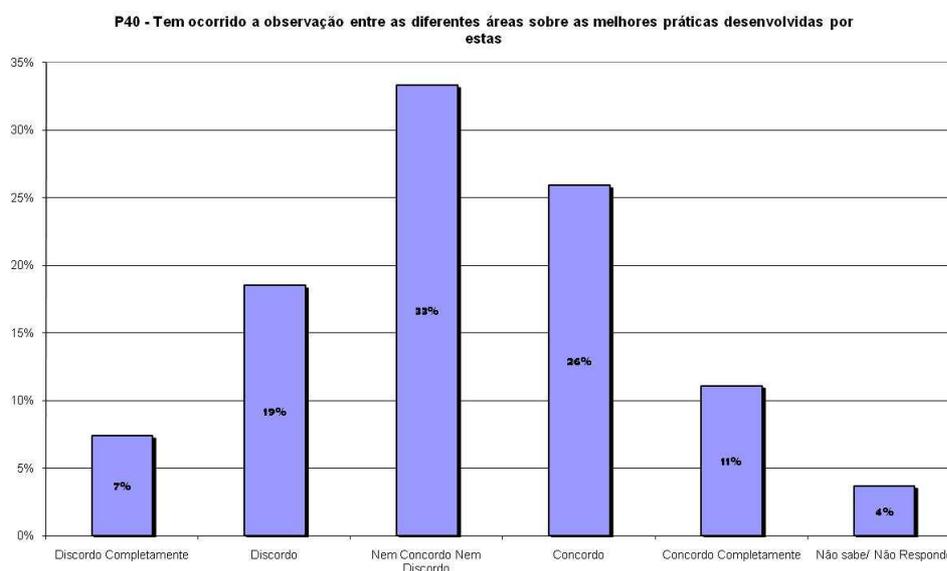
#### 6.3.6.3 Benchmarking

Em relação à observação de práticas que vêm a ser desenvolvidas por outras organizações, conceptualmente designado de *Benchmarking* externo, verifica-se que 37% concordam com a existência desse fenómeno e 33% sustenta uma posição de neutralidade. Este resultado revela que existe uma preocupação por parte da DSAI de verificar aquilo que se vai operando à sua volta, identificando as melhores práticas, de forma a desenvolver eficientemente e eficazmente a sua missão<sup>29</sup>. Para um organismo relativamente recente esta prática pode revelar-se como um importante meio de aprendizagem como decorre do enquadramento teórico do capítulo 4.

No que concerne ao *Benchmarking* interno, decorrente da observação das diferentes áreas da organização e que vise a identificação das melhores práticas, os resultados são algo similares aos anteriores, verificando-se, no entanto, um incremento das opiniões negativas que para o *Benchmarking* externo são de 18% e no *Benchmarking* interno são de 26%.

<sup>29</sup> Referencie-se o protocolo de cooperação “formal” com a Inspeção-Geral de Finanças;

Gráfico 18 - Resultados do Inquérito - Pergunta 40



Esta ligeira diferença pode decorrer da crença de alguns inquiridos de que o melhor está sempre do lado de fora da organização, o que pode fazer com que se origine a perda de oportunidades de conhecimentos dentro do contexto interno da organização. O *benchmarking* enquanto prática de observação reveste-se de grande importância para a socialização do conhecimento pelo que se podem estar a gerar perdas de alguns conhecimentos tácitos na organização.

#### 6.3.6.4 Comunidades de Prática

Em relação à constituição de equipas informais, altamente interactivas, que possibilitem a troca de conhecimentos que se sobreponham à estrutura formal da DSAI, o resultado obtido demonstra uma repartição de opiniões muito homogénea entre os que concordam, os que discordam e os que se mantêm neutrais com 30% cada (sendo que 7% discordam completamente - Gráfico P42).

Considerando que esta prática é apontada pela literatura como condição de criação de contexto para a criação de conhecimento, através da interacção entre pessoas de diferentes áreas e de diversas formações, este resultado não se pode considerar plenamente satisfatório. Podemos supor que este resultado poderá decorrer ou da incompreensão das potencialidades deste conceito por parte da DSAI ou de uma excessiva rigidez hierárquica, que não permite e potencia a constituição de equipas informais abdicando por esta via do potencial de criação e

disseminação de conhecimento que esta prática faculta. Este ponto também deverá merecer melhor atenção aquando da pesquisa qualitativa de forma a avaliar os reais fundamentos deste bloqueio.

#### **6.3.6.5 Sistemas de Informação**

Quanto à existência de um sistema de informação baseado numa rede de comunicação entre as pessoas, existe uma opinião favorável de 52% e 11% de opiniões neutras (Gráfico P20), o que sugere que se trata de um importante canal de comunicação no interior da DSAI que contribui para que diversas informações dispersas no contexto organizacional se combinem entre si.

Verifica-se, também, que quando questionadas sobre a forma como se operam as trocas de experiências, 52% das pessoas entrevistadas concordam que a mesma se opera por intermédio das TIC's, embora se deva registar a discordância de 34% das mesmas e a opinião neutral de 11% (Gráfico P17).

Para 66% dos inquiridos os sistemas de TIC's conduzem-nos normalmente às informações desejadas (Gráfico P19), sendo que, para 55%, estes sistemas possibilitam o registo e o armazenamento das informações (Gráfico P18), ajudando na construção daquilo que, no capítulo 3, se designou de conhecimento sistémico.

Por último, de registar que a esmagadora maioria dos inquiridos, cerca de 76%, afirma que as pessoas com quem trabalha diariamente possuem acesso a bases de dados e 59% considera que as mesmas se encontram actualizadas (Gráfico P22).

#### **6.3.6.6 Portal Organizacional**

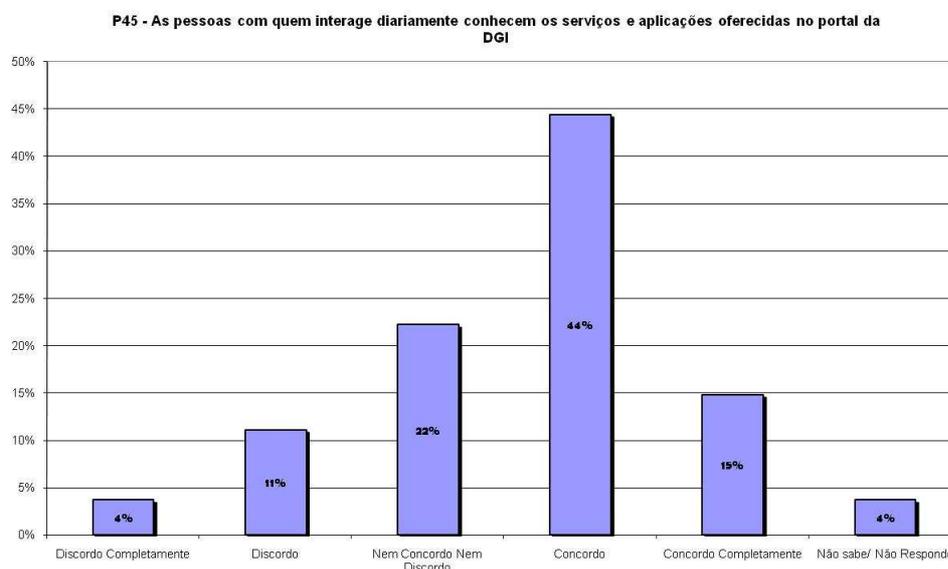
Em relação ao portal organizacional, com o qual os funcionários convivem diariamente, podemos afirmar que os resultados são positivos. Desta forma, existe uma consciência de que as pessoas que lidam e utilizam, conhecem as aplicações e serviços que este disponibiliza, dado que 59% dos inquiridos respondeu positivamente a esta questão e 22% permaneceu neutral.

Também em relação à possibilidade que o Portal da DGCI<sup>30</sup> oferece para troca de informação verifica-se uma posição agregada positiva de 56%, apesar de aumentar o número de inquiridos que discorda de 15% para 22%. Daqui, resulta que na DSAI o Portal é um poderoso elo de ligação e uma fonte privilegiada de conhecimentos para a organização (Gráfico P44).

---

<sup>30</sup> Portal geral de toda a DGCI e não específico da DSAI.

Gráfico 19 - Resultados do Inquérito - Pergunta 45



O resultado menos claro ocorre quando se questiona sobre se o Portal e as aplicações disponibilizadas facilitam de alguma forma o processo de decisão, verificando-se que 48% dos inquiridos respondeu assertivamente, mas 44% optaram pela neutralidade. Deste facto, retira-se que o Portal da DGCI não está a ser utilizado plenamente no processo de tomada de decisão ao nível organizacional (Gráfico P41).

Assim, pelos resultados apurados, constata-se que o Portal da DGCI é uma estratégia orgânica louvável e a sua utilização uma prática recorrente, mas possui apenas características eminentemente de portal de informações, devendo-se equacionar a sua adaptação para um portal de conhecimento de forma a torná-lo mais útil e proveitoso, mormente através da facilitação da externalização e socialização do conhecimento.

#### 6.3.6.7 Gestão de Pessoas

É relativamente consensual que para levar por diante e de forma bem sucedida um projecto na área da Gestão do Conhecimento é necessário colocar uma tónica forte no factor humano, adoptando as técnicas e práticas de gestão que visem o seu alinhamento com os princípios subjacentes à Gestão do Conhecimento. Neste relevante item, constata-se que 63% dos inquiridos concorda que os recursos humanos têm a preocupação constante de se adaptar aos valores da sociedade contemporânea (Gráfico P47), existindo uma enorme insatisfação por parte dos inquiridos em relação à falta de uma política de forte formação profissional, com 41% de opiniões negativas e 48% neutras (e apenas 8% positivas). Considerando que a formação

profissional é uma importante fonte de conhecimentos, não discordando da sua existência, a mesma é tida como insuficiente pela maioria dos inquiridos, o que pode significar que existe aqui uma potencial perda de conhecimentos (Gráfico P54).

Ao nível da associação entre a política salarial e a aquisição de novos conhecimentos e competências, 44% dos inquiridos discordam totalmente e 33% discordam. Este constitui o resultado mais negativo de todo o inquérito (Gráfico P55).

À recompensa do desempenho individual em função da sua produtividade recolhe um total de 74% de opiniões negativas, sem se verificar qualquer resposta positiva (Gráfico P56).

Estes resultados mostram que existe ainda um enorme esforço a ser desenvolvido ao nível dos recursos humanos, de forma a melhorar os índices de motivação e comprometimento com a estratégia de Gestão do Conhecimento. Só com um ambiente organizacional que estimule e valorize a experiência das pessoas, incentivando-as a participar na partilha do conhecimento, é que será possível a construção de um projecto efectivo de Gestão do Conhecimento. Assim torna-se imperiosa a implementação de novas práticas relacionadas com a gestão de pessoas que estimulem a vontade de participação dado que sem elas não existe conhecimento.

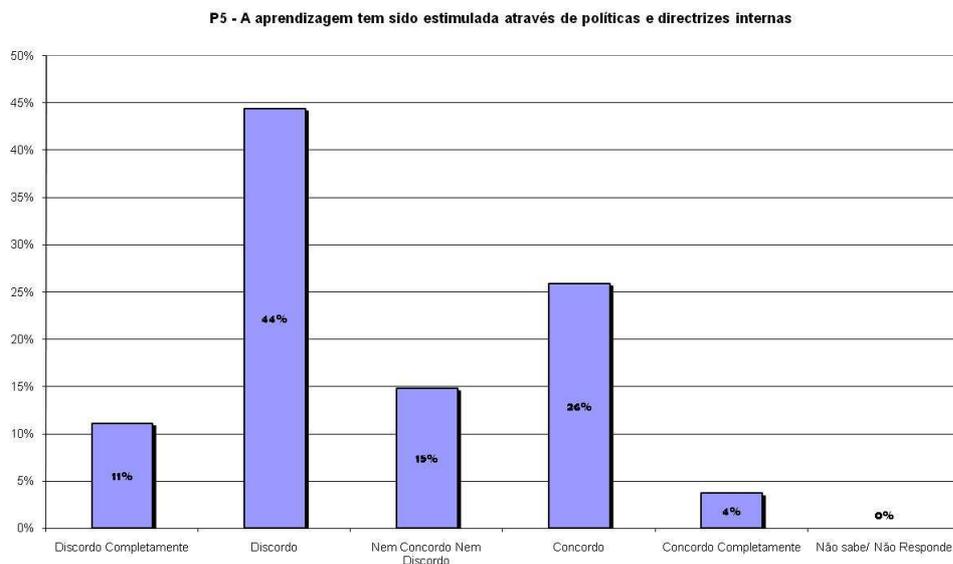
#### **6.3.6.8 Estímulo ao Diálogo**

Outra prática submetida ao inquérito foi a existência ou não de estímulos aos diálogos/conversas como fonte de transmissão de conhecimentos. Entre os inquiridos, 67% concorda com a sua existência. Se considerarmos que, como vimos no capítulo 4, os diálogos são uma relevante fonte de troca de conhecimentos e um incentivo à interacção entre as pessoas, estamos em condições de afirmar que, ao adoptar este tipo de postura, a DSAI estabelece um clima de confiança que favorece a disponibilização de conhecimentos por parte dos seus colaboradores.

#### **6.3.6.9 Aprendizagem Organizacional**

O fenómeno da aprendizagem está intimamente relacionado com o processo de criação do conhecimento, dado que, à medida que as pessoas aprendem, vão criando novos conceitos e conhecimentos. Em relação a este ponto verificamos que a maioria dos inquiridos, cerca de 55%, não concorda com a existência de políticas de estímulo à aprendizagem dentro da DSAI. Isto constitui, quanto a nós, um factor negativo a rectificar.

Gráfico 20 - Resultados do Inquérito - Pergunta 5



#### 6.3.6.10 Gestão da Organização

A forma como a organização se encontra estruturada, os seus processos e procedimentos, constituiu um aspecto fundamental para avaliar a sua capacidade de gerir, de forma eficiente e eficaz, o factor conhecimento.

Em relação à tomada de decisão, 37% dos inquiridos não concorda que a mesma seja efectuada por quem executa as tarefas, 30% não concorda nem discorda e outros 30% responderam positivamente (Gráfico P50). Isto revela uma tomada de decisão bastante centralizada que permite pouco envolvimento e participação das pessoas na mesma. Assim, identifica-se a necessidade de aperfeiçoar este procedimento, procurando a sua maior descentralização e o conseqüente maior envolvimento das pessoas. Daqui resultará maior motivação e a possibilidade de novas ideias e soluções.

Ainda em relação à tomada de decisão, no que concerne a burocracias e falta de agilidade, 37% acha que tal se verifica, 30% opta pela opinião neutra e 26% não concorda, o que é revelador de um excesso de formalidades e alguma rigidez hierárquica, característica atribuída pela teoria à Administração Pública.

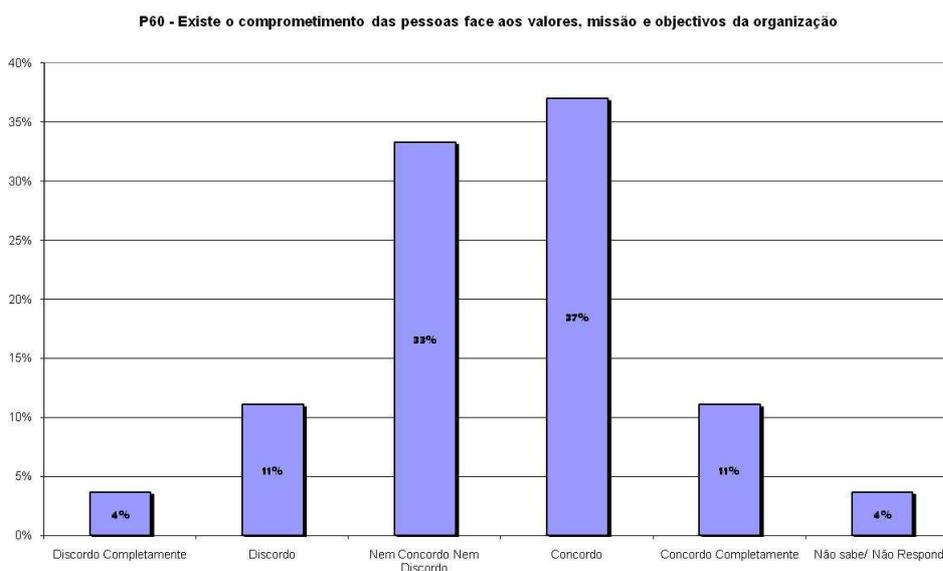
Ao nível da estrutura hierárquica e da sua interferência nos fluxos de informação, regista-se um conjunto de respostas que induz que essa prática existe, registando-se 30% de opiniões positivas e 41% de opiniões neutras (Gráfico P52). Isto corrobora também o que se encontra patente na teoria, que aponta para esta interferência como uma obstrução a debelar.

Quanto à forma como se desenvolvem as suas actividades, 37% dos inquiridos concorda que são levadas a efeito de forma rotineira e 52% nem concorda nem discorda (Gráfico P57). Verifica-

se aqui uma aparente contradição, visto que noutra ponto da investigação (Gráfico P27), entre os mesmos inquiridos, 40% concordou que as pessoas com quem interagem diariamente trabalhavam de forma criativa e só 14% tinham opinião negativa, devendo este ponto ser interpretado na pesquisa qualitativa.

Em relação ao comprometimento das pessoas face à missão, valores e objectivos da organização as respostas ao inquérito revelam um valor expressivo favorável ao mesmo de 48%, tendo 33% optado pela neutralidade. Esta premissa é positiva para a DSAI dado que tendo os seus funcionários alinhados com a estratégia organizacional é mais fácil obter resultados qualitativamente melhores. Até porque, para colaborar, as pessoas devem estar comprometidas com a organização, envolvendo-se de forma efectiva no trabalho e na procura de resultados. Será ao longo deste processo, que utilizarão os seus conhecimentos e farão movimentar a espiral do conhecimento.

**Gráfico 21 - Resultados do Inquérito - Pergunta 60**



Este resultado reflecte a existência de alguns obstáculos ao nível da gestão da organização e das suas pessoas, coexistindo, no entanto, com algumas premissas e factores muito positivos e auspiciosos.

Para sintetizar estes pontos, relacionados com as ferramentas e práticas o conhecimento, formulámos o quadro que segue:

Quadro 10 - Sinopse de Resultados: Práticas e Ferramentas para a Gestão do Conhecimento

Factores Críticos Positivos	Factores Críticos Negativos
<p><i>XIX. As lições apreendidas são armazenadas individualmente para posterior utilização;</i></p> <p><i>XX. A informação é identificada, registada e localizada no ambiente organizacional;</i></p> <p><i>XXI. Verifica-se a prática de benchmarking externo e interno;</i></p> <p><i>XXII. Existência de um sistema de informação eficiente que conduz as pessoas às informações pretendidas com acesso generalizado;</i></p> <p><i>XXIII. Existência de um portal organizacional da DGCI;</i></p> <p><i>XXIV. RH com potencial e capacidade para se adaptar à realidade em cada momento;</i></p> <p><i>XXV. Transmissão de conhecimento através do diálogo;</i></p> <p><i>XXVI. Partilha da missão, valores e objectivos da organização por parte dos colaboradores.</i></p>	<p><i>VIII. Falta de disponibilização à generalidade da organização das lições individuais;</i></p> <p><i>IX. Ausência de estruturas de suporte para conhecimentos e experiências;</i></p> <p><i>X. Aparente maior eficácia do benchmarking externo face ao interno;</i></p> <p><i>XI. Inconsciência do papel fundamental da constituição CoP's;</i></p> <p><i>XII. Possibilidade de introdução de melhorias de forma a transformá-lo num verdadeiro portal de conhecimento;</i></p> <p><i>XIII. Inexistência de um portal específico para a DSAI;</i></p> <p><i>XIV. Aparente falta de eficácia da política de formação de RH;</i></p> <p><i>XV. Falta de relação da remuneração com a produtividade;</i></p> <p><i>XVI. A aprendizagem não é estimulada pela organização;</i></p> <p><i>XVII. Processo de decisão centralizado e demasiadamente hierarquizado;</i></p> <p><i>XVIII. Influência da hierarquia nos fluxos de informação.</i></p>

### **6.3.7 Tratamento de dados da análise qualitativa**

Tal como foi definido na metodologia do presente estudo de caso, a pesquisa qualitativa tem o intuito último, por um lado, aprofundar e aclarar situações menos precisas decorrentes da análise quantitativa e, por outro, perscrutar o direccionamento estratégico da organização no que se relaciona com a GCO.

Para este efeito foram realizadas duas entrevistas junto dos responsáveis hierárquicos da DSAI: o Sr. Director de Serviços de Auditoria Interna (DSAI), Dr. Acácio Pinto, e o Sr. Coordenador do Núcleo Norte (NNAI), Dr. Eduardo Firmino. As entrevistas tiveram a duração global de 94 minutos e com a autorização dos entrevistados foram integralmente transcritas. As identificações serão ocultadas atribuindo-se os códigos E1 e E2. Os tópicos do roteiro para os quais se sintetizaram as opiniões formuladas são os que seguem:

#### **A. A importância da partilha do conhecimento para a organização**

Tanto para E1 como para E2, o estímulo da aprendizagem e a partilha do conhecimentos é sem dúvida, muito importante para a DSAI, embora reconheçam que não existe uma preocupação direccionada, continuada e de âmbito organizacional para a promoção intencionada destes factores.

E2 acrescenta ainda que existe um longo caminho a percorrer nesta matéria dentro da organização, no entanto, considera que este é um vector importante e verdadeiramente estratégico do qual importará deitar mão no sentido de melhorar as performances individuais e por consequência a da organização como um todo.

#### **B. Registo e disponibilização de dados e informação**

Para E1, de uma forma geral, os conhecimentos estão sintetizados nos papéis de trabalho que são do conhecimento de qualquer auditor e estão acessíveis aos mesmos, independentemente da área em que cada um trabalha. Para ele estes são os elementos que melhor reflectem as experiências que se vão adquirindo e, dado que se encontram num processo de reformulação constante, visto serem actualizados anualmente em função dessas novas experiências.

A elaboração destes papéis de trabalho é considerada uma forma bastante eficaz em termos de partilha das experiências, dado que a elaboração e reformulação dos mesmos é feita de uma forma participada e são colhidas as sugestões de todos os técnicos.

E2 concorda com o resultado do inquérito, que reflecte, como já vimos anteriormente, que 37% dos inquiridos discorda que as experiências têm sido registadas, dado que, de facto, não

existe uma estrutura que permita esse registo. Para o inquirido a formulação de um sistema de registo das experiências seria bastante interessante e proveitoso.

Quanto à disponibilização de dados e informações, E1 defende que cada processo de auditoria encontra-se em formato papel e está à responsabilidade do auditor que desempenhou a acção, mas está acessível e disponível a qualquer auditor, designadamente todos os papéis de trabalho utilizados nas auditorias.

E2 sustenta que, efectivamente, os registos não se encontram disponíveis para os restantes elementos, mas reconhece a importância deste tipo de partilhas, que são, por vezes, incentivadas com a realização de reuniões periódicas que têm o objectivo de estimular a troca de experiências.

### **C. Autonomia individual em relação a processos e procedimentos (fluidez da informação)**

Embora a informação tenha que ser válida em termos qualitativos, o entrevistado E1 defende que não existe qualquer interferência da estrutura na formação da informação final, na forma como essa informação flui, como ela é elaborada e como chega ao seu destinatário final. Acredita que esse processo de validação, poderá ser entendido como alguma interferência, mas o que se procura é que haja sintonia dos diversos intervenientes, desde o técnico que elabora o trabalho, até ao director de serviços que, depois, antes de encaminhar o relatório se pronuncia sobre ele.

E2, pelo contrário, preconiza que há uma interferência directa, na medida em que se pretende que a informação final, disponibilizada superiormente, tenha rigor técnico e qualidade inquestionáveis.

Relativamente à autonomia para mudar processos e procedimentos de trabalho, para E1, há uma grande preocupação em uniformizar os trabalhos, tendo em vista a sua qualidade, a sua fácil leitura e a harmonização das conclusões e recomendações, existindo papéis de trabalho, estruturas de relatórios e planos de trabalhos que são, de alguma forma, rígidos<sup>31</sup>.

Neste aspecto, E2 concorda que não existe qualquer autonomia, dado que existem normas de um guião que tem de ser seguido.

Mas ambos consideram que a autonomia de acção não sai muito prejudicada porque, aquando da definição do guião, dos processos e procedimentos, todos os técnicos são chamados a intervir e a participar na sua (re)formulação.

---

<sup>31</sup> Já no decurso final da presente dissertação foi criado e adoptado pela DSAI um compêndio de normas e boas práticas que visa orientar e qualificar os produtos elaborados pela DSAI.

#### **D. Processo de tomada de decisão**

Para o E1 existe uma total liberdade por parte dos técnicos e que de acordo com a sua própria experiência, nunca sentiu a interferência de ninguém na forma de executar uma determinada tarefa, sendo a execução em concreto de cada uma das tarefas, definidas no plano de trabalho, é da inteira responsabilidade do técnico e fica também ao seu critério a melhor forma de a executar, de a concluir de forma a obter os melhores resultados. O que considera que poderá existir, em algumas situações, é uma orientação no sentido de executar a tarefa de uma determinada forma porque, segundo alguma experiência que se tem, é a melhor para obter os resultados.

No que concerne ao processo de tomada de decisão o entrevistado E2 acrescenta, ainda, que as auditorias são definidas pelo Director Geral ou pela DARPAT<sup>32</sup>, pelos que os auditores não escolhem as que irão desenvolver, mas são-lhes dadas alternativas. No que diz respeito ao decurso da auditoria, há bastante liberdade na forma desta ser desenvolvida e existe abertura para o aparecimento de inovações.

#### **E. Aprendizagem organizacional e políticas de formação de RH**

Segundo o E1 existe uma grande preocupação com a aprendizagem no seio da organização que é estimulada dado que todos os funcionários da DSAI são anualmente incluídos no plano de formação global da DGCI, de acordo com as necessidades que cada um identifica. Este tipo de formação é responsabilidade do Centro de Formação que coordena todas as questões ligadas com estas matérias, desde a calendarização, definição de espaço, formadores e toda a logística necessária.

Para E2 a preocupação com a formação dos recursos humanos é muito ténue e pouco ajustada. O que não quer dizer que não seja feito um grande investimento nesta área. O que está em causa é o facto de o plano de formação ser global para toda a DGCI, o que lhe confere pouco direccionamento em função das actividades específicas que cada um vai desenvolver no dia-a-dia, como é o caso da auditoria. Este facto está relacionado com a falta de autonomia para se pedir formações mais adaptadas a cada actividade.

---

<sup>32</sup> Divisão da DSAI responsável pela planificação e orientação das acções de auditoria.

E1 acrescenta que sempre que é inserido um novo elemento na DSAI, há a preocupação de lhe prestar alguma formação inicial para uma mais fácil e eficaz integração<sup>33</sup>.

#### **F. Registos de experiências**

Não existe, efectivamente, um registo de experiências, mas a documentação necessária para o desenvolvimento do trabalho encontra-se na Intranet da DGCI, segundo informações prestadas pelo entrevistado E1. Acrescenta ainda que nesse tipo de sistema, por vezes, ocorrem falhas, dado existir muita informação que não circula porque apenas se destina a ser operacionalizada pelos serviços distritais ou locais e a DSAI, enquanto serviço central, não tem acesso a muita informação que é veiculada para esses serviços, sendo que nessas situações, por vezes, apenas têm acesso a determinado tipo de informação mais recente, no decurso da auditoria.

No que respeita à disponibilização de informações e experiências históricas, o E1 referiu que o motor de busca existente não é o mais eficiente e existem situações em que é necessário recorrer à memória para ir buscar instruções administrativas de há 30 anos e há casos específicos em que essa informação deveria estar lá e não está.

Para E2 existe uma certa preocupação em preservar as informações e existem, ao nível da DGCI, arquivos materiais e informáticos. O principal constrangimento de ordem prática prende-se com o facto deste arquivo estar fisicamente disponível em dois núcleos diferentes - Lisboa e Porto - e não haver interacção entre os mesmos.

#### **G. Comparação de desempenhos e reflexos salariais**

Para ambos os entrevistados, neste momento não há uma contrapartida em termos salariais, dado que a política salarial não favorece ou incentiva que as pessoas melhorem, no sentido de adquirir mais conhecimentos.

Na visão do E1, não lhe parece que a política salarial possa ser um entrave à aquisição de novas competências e conhecimentos, mas está muito mais relacionada com a postura de cada um dentro das organizações. Mas considera, também, que as pessoas, de algum modo dão, em contrapartida daquilo que recebem.

E1 e E2 admitiram que esta questão está em cima da mesa e tem particular acuidade dado que passará a estar associada ao Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na

---

<sup>33</sup> Ainda no decurso da presente dissertação foi promovida uma acção de formação direccionada para os funcionários da DSAI tendo como formador o Dr. Carvalho Costa, inspector director da IGF (Inspecção Geral de Finanças).

Administração Pública. Foi admitido que neste contexto a aquisição de novas competências e conhecimentos seria ponderada nos quadros de referência que serão obrigatoriamente introduzidos com o Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

Assim, no futuro a política salarial poderá associar-se, de alguma forma, aos melhores desempenhos, dado que se prevê que o sistema de avaliação, passe a premiar os bons desempenhos que se conseguem, efectivamente, através da posse de bons conhecimentos e competências fortes nas áreas de actuação de cada um.

#### **H. Aproveitamento de conhecimentos pela hierarquia**

Quanto a esta temática, os entrevistados defendem que os conhecimentos são aproveitados, de uma forma muito assertiva, pela gestão que, de uma forma geral, se sanciona e promove todas as recomendações e propostas. Estas recomendações e propostas são, por norma, acolhidas e implementadas pelos próprios serviços auditados, o que se traduz na forma de directrizes, papéis e informações.

Para o E1 o que tem faltado muitas vezes é a comunicação às equipas e aos auditores do resultado final do trabalho produzido, ou seja, essa avaliação que é feita pela gestão de topo deveria ser do conhecimento de toda a gente e, sobretudo, de quem executou o trabalho o que nem sempre se verifica.

Assim, em função dos resultados desta análise qualitativa, podemos afirmar que existe uma preocupação e atenção genuínas da parte das chefias deste organismo em relação ao factor conhecimento. Isto está comprovado na introdução de algumas práticas intencionadas e pró-activas tendentes à sua implementação na DSAI.

No entanto, algumas questões subsistem e exigem especial atenção por parte das chefias. Desde logo a implementação de estruturas de registo de informações e experiências que permitam de uma forma célere e assertiva aceder a conhecimentos actuais e históricos. Importa adicionalmente prestar atenção aos fluxos de informação (quer horizontal, quer vertical) entre funcionários visando a sua optimização e desobstaculização de alguns entraves comunicacionais. A aprendizagem organizacional deverá ser também alvo de um redireccionamento estratégico que a torne mais específica e útil.

Referencie-se que a análise qualitativa permitiu de facto uma clarificação das questões mais dúbias decorrentes da análise quantitativa. Consta-se, uma perfeita clarividência e abertura por parte das chefias no que respeita às temáticas abordadas. Assumindo muitas vezes os dados resultantes da análise quantitativa como naturais e até certo ponto expectáveis.

Como “provocação” final em cada uma das entrevistas foi equacionada a hipótese de criação de um portal organizacional, que registou bom acolhimento de ambos os entrevistados.

## 7 Conclusão

Como temos constatado, ao longo da presente dissertação, a Gestão do Conhecimento (GCO) nas organizações públicas é uma temática que ainda tem merecido pouca atenção por parte dos responsáveis. Verifica-se a predominância na literatura de estudos de casos de empresas que iniciaram projectos de GCO e de trabalhos em que são apresentadas ferramentas e métodos de Gestão do Conhecimento. Outros há que analisam como os dirigentes e as organizações públicas vislumbram a Gestão do Conhecimento (GCO), numa perspectiva muito mais sócio-antropológica que organizacional. Esta aparente insuficiência de robustez teórica justifica-se, em parte, por estarmos perante algo de novo no campo da gestão e, ainda mais recente, na Administração Pública.

Verifica-se, assim, a existência de um espaço amplo para novos trabalhos voltados para discutir o significado da GCO na Administração Pública e para avaliar o impacto das práticas e dos sistemas de Gestão do Conhecimento sobre processos, produtos e serviços nas organizações públicas.

Esta dissertação insere-se na área de estudo Gestão Organizacional Pública e tenta acrescentar elementos potenciadores da discussão e expansão conceptual à volta desta temática. E de acordo com o apontado na introdução, trata-se da área que estuda as actividades executadas pelas autoridades públicas para orientar, limitar e promover o serviço público como um todo, tais como contratação de serviços públicos, planeamento de actividades, aquisição de bens e serviços, mudanças nas estruturas, comunicação com o público e legislação.

Definiu-se como práticas de Gestão do Conhecimento, na presente dissertação, as actividades de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, partilha e aplicação do conhecimento dentro das organizações públicas e nas relações destas com o mundo exterior, muito alicerçadas na teoria de Nonaka e Takeuchi. Destacando-se que, mais que a simples adopção de práticas, as organizações devem implementar sistemas que integrem tais práticas com um objectivo bem claro: *melhorar o seu desempenho*. A integração faz parte do processo de institucionalização da Gestão do Conhecimento, que deve ser o objectivo a ser perseguido, dado trazer benefícios permanentes para as organizações.

Tal como se defendeu, na introdução deste trabalho, a tese de que o papel da Gestão do Conhecimento (GCO) na Administração Pública é bem mais amplo que no sector privado e, na

verdade, transcende a finalidade de melhorar simplesmente o desempenho organizacional, cumprindo uma função importante na sociedade democrática e na inserção do país na economia global.

As perguntas de base colocadas incidiram sobre quais são os principais factores críticos para a institucionalização da Gestão do Conhecimento (GCO) nas organizações?

Ao longo desta dissertação pudemos constatar a existência de vários elementos apontados pela teoria e na decorrência do estudo de caso elaborado na DSAI, como condições que deverão obrigatoriamente estar presentes nas organizações na implementação da GCO. Assim, surgem os seguintes factores como decisivos e verdadeiramente nevrálgicos: i) as práticas de GCO devem estar alinhadas e devem fazer parte do modelo de Gestão das organizações; ii) as práticas de GCO devem ser disseminadas em toda a organização; iii) os funcionários devem ser capacitados e “*aculturados*” para utilizar as ferramentas da GCO; iv) a estratégia de GCO deve ser avaliada de maneira contínua e sistemática; v) deve existir uma estrutura formal de apoio para coordenar as iniciativas; vi) é necessário o comprometimento e o patrocínio da alta administração; vii) deve procurar-se um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO; e viii) deve-se ser claro na comunicação dos objectivos a serem atingidos.

Para assegurar a efectividade da Gestão do Conhecimento (GCO) é fundamental que as práticas estejam alinhadas e façam parte do modelo de gestão das organizações, isto é, toda a organização deve estar imbuída e comprometida com a missão e os objectivos previamente estabelecidos nesta área.

No tocante à capacitação dos funcionários, verifica-se ainda a existência de alguns colaboradores que demonstram estar pouco capacitados para utilizar as ferramentas próprias da Gestão do Conhecimento (GCO), o que torna necessário capacitá-los, estabelecendo padrões de trabalho e de actuação alinhadas com a GCO e até a realização de cursos específicos de formação. Além disso dever-se-á proceder à “*aculturação*” dos colaboradores no sentido de mudar a cultura organizacional, uma vez que esta se pode constituir como fonte geradora de resistências à adopção de práticas de Gestão do Conhecimento.

Outro aspecto importante no processo de institucionalização da GCO é a avaliação contínua e sistemática da evolução da implementação da estratégia de Gestão do Conhecimento. Com este expediente pretende-se constituir uma entidade que permita verificar e corrigir a evolução da estratégia definida *a priori*, podendo tornar-se um pré-requisito anual para a alocação de recursos orçamentais para o projecto.

Outro factor de sucesso na institucionalização da Gestão do Conhecimento é a existência de uma estrutura formal de apoio que permita a centralização e a coordenação das acções. Como a institucionalização da GCO ocorre apenas a médio e longo prazo, a continuidade administrativa é elemento muito importante para assegurar a constância de propósitos. As

organizações que se encontrem na etapa de institucionalização da GCO devem mantê-la como projecto institucional prioritário, independentemente das eventuais mudanças dos membros da administração.

Uma vez que a GCO é um assunto estratégico para a organização, o comprometimento e o patrocínio da alta administração são factores fundamentais. Os avanços que se conseguem nas organizações devem-se, em grande parte, à “venda” da política e da estratégia de Gestão do Conhecimento aos seus colaboradores dado potenciarem o derrube das inerentes e inevitáveis resistências associadas a processos de mudanças.

A existência de um sistema de reconhecimento para apoiar a estratégia de GCO é vista como elemento importante para o sucesso da institucionalização da Gestão do Conhecimento (GCO). Isto é inculcar nos funcionários a ideia de que ao partilhar os seus conhecimentos garante ascensão profissional mais rápida com reflexos na sua remuneração.

É, ainda, imprescindível que a organização estruture e execute um plano de comunicação que deixe bem claro para todos os colaboradores quais são os objectivos do trabalho que está a ser desenvolvido, tendo a preocupação de levar até eles informações sobre as práticas e os projectos de GCO, que estão a ser implementados na organização e qual a forma como podem participar activamente nessas iniciativas.

Entretanto, para que tal “*massificação*” da Gestão do Conhecimento (GCO) ocorra de maneira consistente, com bases sólidas e com resultados concretos na Administração Pública, é fundamental preencher uma lacuna: os dirigentes da Administração precisam estar alertas para a real importância da Gestão do Conhecimento (GCO) para as instituições públicas e para a sociedade como um todo. A GCO, conforme foi visto, deve ser encarada de forma ampla e sistémica e não apenas como um conjunto de ferramentas e métodos de gestão que, por estarem a funcionar no sector privado, devem ser adaptados e utilizados no sector público.

A institucionalização da GCO significa mudar a cultura organizacional, a maneira de se trabalhar nas organizações. No caso das instituições públicas, a elaboração e a implementação da política de GCO, com directrizes e estratégias claramente definidas, poderá permitir “*massificar*” e agilizar muito este processo de institucionalização, em especial em organismos da Administração Pública. Tal política de Gestão do Conhecimento deve ser um dos fundamentos de uma nova política pública de gestão, que vise assegurar a melhoria da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços públicos. Os factores críticos de sucesso apontados nesta dissertação devem ser vistos como subsídios para estabelecer directrizes que tornem a GCO uma realidade em todas as áreas da Administração Pública, com especial aplicabilidade para o organismo alvo de estudo na presente dissertação - a DSAI.

Como proposta para trabalhos futuros, podemos deixar desde logo a elaboração de um “roteiro” pormenorizado que sirva de base e alicerce a implementação concreta de um sistema

de gestão do conhecimento em determinado organismo do sector público, devendo para esse efeito identificar-se as principais componentes, recursos e funções, descrevendo de forma detalhada as fases por onde esta implementação deverá passar.

Outra sugestão é a formulação de um estudo que meça o impacto da implementação do sistema de gestão do conhecimento no ambiente público junto dos seus colaboradores (Recursos Humanos), tentando desta forma aferir as melhores práticas a promover de forma a evitar as naturais resistências associadas a fenómenos de mudanças organizacionais.

Por último, seria proficiente produzir uma reflexão comparativa que estabelecesse a relação entre uma implementação “*de raiz*” de um sistema de gestão do conhecimento em duas organizações com características idênticas: uma pública e outra privada, que permita estudos comparativos paralelos, vislumbrando as similitudes e as diferenças de cada um dos processos com especial enfoque nos papéis das respectivas administrações no decurso das mesmas.

## 8 Bibliografia

- AL GORE (1996). *Reinventar a Administração Pública - da burocracia á eficácia*. Quetzal Editores. Lisboa.
- ALVES, J. (2007). *Diapositivos da Disciplina de Gestão da Inovação e da Tecnologia*. Mestrado em Gestão da Tecnologia, Inovação e do Conhecimento. Universidade de Aveiro. Aveiro.
- ARAÚJO, J. (1993). *Tendências de Reforma da Administração Pública na Comunidade, Particularmente em Portugal*. Dissertação de Mestrado. Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho. Braga.
- ARAÚJO, J. (2002a). *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Quarteto Editora. Coimbra.
- ARAÚJO, J. (2002b). NPM and the Change in Portuguese Central Government. *International Public Management Journal*. 5 (3).
- ASHBY, W. (1956). *An Introduction to Cybernetics*. Chapman & Hall. London.
- BALASUBRAMANIAN, P. (1997). Organization Learning and Information Systems. *The System Thinker*. 8 (4).
- BECKMAN T. (1999). *The Current State of Knowledge Management*. Knowledge Management Handbook. Ed. J. Liebowitz. CRC Press.
- BILHIM, J. (2000). *Ciência da Administração*. Universidade Aberta. Lisboa.
- BUCHANAN, J. (1997). *Why does Government Grow?* In T. E. Borchering (Ed.), *Budgets and Bureaucrats*.
- BUKPWITZ, W. e WILLIAMS, R. (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Bookman. Porto Alegre.
- CAETANO, M. (1996). *Princípios Fundamentais do Direito Administrativo*. Livraria Almedina. Coimbra.
- CANOTILHO, J. (2000). Paradigmas de estado e paradigmas de administração pública. *Acta Geral do 2º Encontro INA: Moderna Gestão Pública, dos Meios aos Resultados*. Instituto Nacional de Administração/Fundação Gulbenkian. Lisboa. pp. 21-34 .

- CARVALHO, E. (2001). *Reengenharia na Administração Pública - A procura de novos modelos de gestão*. Universidade Técnica de Lisboa. ISCSP. Lisboa.
- CARVALHO, R. e FERREIRA, M. (2001). Using information technology to support knowledge conversion process. *Information Research*. 7 (1).
- CAUPERS, J. (1994). *A Administração Periférica do Estado*. Editorial Notícias. Lisboa.
- CONG, X. e PANDYA, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Journal of Knowledge Management*. Acedido em 25 de Junho de 2008, em <http://www.ejkm.com>.
- CONKLIN, E. J. (1996). *Capturing Organizational Memory*. Acedido em 5 de Fevereiro de 2008, em <http://www.welchco.com/02/14/01/60/96/01/0103.HTM>.
- CORTE-REAL, I. (1990). Sessão de Encerramento no Secretariado para a Modernização Administrativa. *II Congresso Nacional de Modernização Administrativa*. Lisboa. pp. 151-158.
- CRAVINHO, J. (2000). *Um contributo pessoal para o novo paradigma de organização e gestão da administração pública*. *Acta Geral do 2º Encontro INA: Moderna Gestão Pública, dos Meios aos Resultados*. Instituto Nacional de Administração/Fundação Gulbenkian. Lisboa. pp. 99-114 .
- DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. (1998). *Conhecimento Empresarial. Como as empresas gerenciam o seu capital intelectual*. Campus. Rio de Janeiro.
- Decreto-Lei n.º 408/93 de 14 de Dezembro. *Diário da República n.º 290 - I Série - A*. Ministério das Finanças. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 366/99 de 18 de Setembro. *Diário da República n.º 219 - I Série - A*. Ministério das Finanças. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 262/2002 de 25 de Novembro. *Diário da República n.º 272 - I Série - A*. Ministério das Finanças. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 205/2006 de 27 de Outubro. *Diário da República n.º 208 - I Série*. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 81/2007 de 29 de Março. *Diário da República n.º 63 - I Série*. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.
- DRUCKER, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: o homem*. Nobel. São Paulo.
- DSAI (2008). *Plano de Actividades para o ano de 2008*. DSAI. Lisboa
- EUZENAT, J. (1996). Corporate memory through cooperative creation of knowledge bases and hyper-documents. *Proceedings of the 10th Knowledge Acquisition, Modeling and Management for Knowledge-based Systems Workshop*.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico de uma indústria brasileira*. Atlas. São Paulo.

FREDERICKSON, G. (1994). Total Quality Politics: TQP. *Spectrum: The Journal of State Government*. 67 (2). pp. 13-15.

FREDERICKSON, G. (1996). Comparing the Reinventing Government with the New Public Management. *Public Administration Review*. 56 (3). pp 263-270.

GARVIN, D. (2000). *Learning in Action. A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press. Boston.

GIL, A. C. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Edição. Atlas. São Paulo.

GODOY, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa. *Revista de Administração de Empresas*. 35 (3). pp. 20-29.

GREY, D. (1999). *Knowledge Mapping: a practical overview*. Acedido em 5 de Fevereiro de 2008, em <http://www.smithweaversmith.com/knowledg2.htm>.

HOOD, C. (1991). A Public Administration for all Seasons? *Public Administration*. 69 (1). pp 3-20.

HOOD, C. e LODGE, M. (2004). Competency, Bureaucracy and Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Governance*. 17 (3). pp. 313-333.

HUBER, G. P. (1991). Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. *Organizational Learning*. 2 (1). pp. 88-115.

HUGHES, O. (1994). *Public Management and Administration*. Macmillan. London.

JENEX, M. E.; AMOROSO, D. e ADELAKUN, O. (2004). E-commerce infrastructure success factors for small companies in developing economies. *Electronic Commerce Research*. 4 (3). pp. 263-286.

KERLINGER, F. N. (1980). *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais*. EPU / EDUSP. São Paulo.

KLEINER, A. e ROTH, G. (1997). How to make experience your company best teacher. *Harvard Business Review*. 75 (5).

KNELLER, G. F. (1965). *Art and science of creativity*. International Thomson Publishing. 1965.

KOURGANOFF, W. (1990). *A face oculta da Universidade*. Editora da Universidade Estadual Paulista. São Paulo.

KPMG (2000). *KPMG's Knowledge Management Research*. Acedido em 10 de Agosto de 2008, em [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KPMG\\_KM\\_Research\\_Report\\_2000.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf).

KROGH, G.; ICHIJO, K. e NONAKA, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford University Press. Oxford.

KROGH, G.; ICHIJO, K. e NONAKA, I. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento - reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Campus. Rio de Janeiro.

LA GRANGE (2006). *The relevance of knowledge management in the public sector: the measure of knowledge management in government*. University of Stellenbosch. Stellenbosch.

MADUREIRA, C. (2004). *A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública portuguesa*. Edições INA. Oeiras.

MADUREIRA, C. e RODRIGUES, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento organizacional e Gestão*. 12 (2). pp. 153-172.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. (2002). *Técnicas de Pesquisa*. 5ª Edição. Atlas. São Paulo.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. (2005). *Fundamentos de metodologia científica*. 6ª Edição. Atlas. São Paulo.

MEISTER, J. C. (1998). *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. McGraw-Hill.

MOTSENIQOS, A. e YOUNG, J. (2002). *KM in the US Government Sector*. Acedido em 25 de Junho de 2008, em [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KM\\_in\\_the\\_US\\_Government\\_Sector.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_in_the_US_Government_Sector.pdf).

MOZZICAFREDO, J. (2001). *Administração e Política - Perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*. João Salis Gomes. Celta Editora. Oeiras.

NEVES, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Pergaminho. Cascais.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995). *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. Oxford.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa - como as empresas japonesas geram dinâmicas da inovação*. Campus. Rio de Janeiro.

NONAKA I. e KONNO, N. (1999). The concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. 40 (3). pp. 40-54.

OCDE (1995). *Governance in Transition*. Public Management Reforms in OCDE Countries. OCDE. Paris.

OCDE (1996). *Putting Citizens First: Portuguese experience in Public Management Reform*. OCDE. Paris.

OLIVEIRA MARTINS, G. W. P. (1988). *Ministério das Finanças, subsídios para a sua história no bicentenário da criação da Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda*. Ministério das Finanças - Secretaria de Estado dos Negócios do Orçamento. Lisboa.

OLIVEIRA, S. (2002). *Tratado de Metodologia Científica - Projectos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. Thomson Learning. São Paulo.

- OSBORNE, D. e GAEBLER, T. (1992a). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA. Addison-Wes.
- OSBORNE, D. e GAEBLER, T. (1992b). *Reinventing Government*. Addison-Wesley. Publishers Company.
- OSBORNE, D. (1995). *Reinventando o Governo*. M. H. Comunicação. Lisboa.
- OSBORNE, D. (2007). Reinventing Government: what a difference a strategy makes. *UN 7<sup>th</sup> Global Forum On Reinventing Government Building Trust in Government*. Viena. Austria.
- PAGAZA, I. (2000). La Globalización y la Reforma a las Administraciones Públicas. *Revista Iberoamericana de Administración Pública*. 5. pp. 41-53.
- PETERS, T. e WATERMAN, R. (1982). *In Search of Excellence*. Harper and Row. New York.
- PIAGET, J. (1973). Comments in Mathematical Education. *Proceedings of the Second International Congress on Mathematical Education*. Albert Geoffrey Howson. Cambridge University Press. London.
- PIAGET, J. (1974). *Aprendizagem e Conhecimento*. Freitas Bastos. Rio de Janeiro.
- PINTO, A. (2006). Gabinete de Auditoria Interna (GAI): Uma Nova Dimensão (40 Funcionários em Lisboa e Porto). *Fiscália Fevereiro / Junho*. 31. p. 23.
- PINTO, R. e ALMEIDA, J. (2001). *O Sistema Político Administrativo Português*. INA. Lisboa.
- POLANYI, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Anchor Books. New York.
- Portaria n.º 348/2007 de 30 de Março. *Diário da República n.º 64 - I Série*. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.
- PRACE (2006). *Modelo de Reestruturação da Administração Central do Estado*. Acedido em 5 de Fevereiro de 2008, em [http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/0A6DEBBD-BE35-4C4C-91CA-27BCF76E142A/0/Modelo\\_PRACE.pdf](http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/0A6DEBBD-BE35-4C4C-91CA-27BCF76E142A/0/Modelo_PRACE.pdf).
- PROBST, G. e BÜCHEL, B. (1997a). *Organizational Learning*. Prentice-Hall. London.
- PROBST G.; RAUB, S. e ROMHARDT, K. (1997b). *How to Manage Knowledge*. Gabler. Wiesbaden.
- ROCHA, J. e OLIVEIRA, A. (1991). *Princípios de Gestão Pública*. Biblioteca de Gestão Moderna. Editorial Presença. Lisboa.
- ROCHA, J. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. INA. Oeiras.
- RUPPEL, D. e HATAKEYAMA, K. (2003). *Benchmarking: uma ferramenta para o incremento do processo de identificação e aprendizado de melhores práticas entre universidades transnacionais*. Acedido em 10 de Fevereiro de 2008, em <http://www.ppgte.cefetpr.br/semanatecnologia/>

- SANTOS, A. (2004). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 6ª Edição Revisada. DP&A Editora. Rio de Janeiro. pp.166.
- SELF, P. (1993). *Government by the Market?* Macmillan. London.
- SELLTIZ, W. et al. (1987). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Editora Pedagógica Universitária. São Paulo.
- SENGE, P. (1974). *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Best Seller. São Paulo.
- SENGE, P. et. al. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday Publishing. New York.
- SENGE, P. et al. (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Doubleday/Currency. New York.
- SENGE, P. et al. (2000). *Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*. Doubleday/Currency. New York.
- SERRANO, A. e FIALHO, C. (2003). *Gestão do Conhecimento: o novo paradigma das organizações*. FCA. Lisboa.
- SEVERINO, A. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico*. Cortez. São Paulo.
- SHAW, P. (1999). *New Trends in Public Sector Management in Health - Applications in Developed and Developing Countries*. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington, D.C.. U.S.A.
- SILVA, S. L. (2002). Informação e competitividade: a contextualização de gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência de Informação*. 31 (2). pp. 6-20.
- SILVA, S. L. (2004). *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*. Acedido em 10 de Fevereiro de 2008, em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652004000200015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652004000200015&script=sci_arttext).
- SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4ª Edição Revisada e Actualizada. UFSC. Florianópolis.
- SILVEIRA, P. e TRINDADE, N. (1992). *A Gestão na Administração Pública, usos e costumes, manias e anomalias*. Biblioteca de Gestão Moderna. Editorial Presença. Lisboa.
- STEWART, T. (2002). *A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Campus. Rio de Janeiro.
- SUBTIL, J. (2006). Ensaio: O Governo da Fazenda e das Finanças (1750-1974). Acedido em 25 de Junho de 2008, em [http://www.sgmf.pt/NR/rdonlyres/475FB16B-566A-4DA8-97EB-338C53E9ACF1/3262/ensaios3\\_subtil\\_n1.pdf](http://www.sgmf.pt/NR/rdonlyres/475FB16B-566A-4DA8-97EB-338C53E9ACF1/3262/ensaios3_subtil_n1.pdf)

- SVEIBY, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Campus. Rio de Janeiro.
- TAVARES, L. V. (2003). Foresight and governance: a problem-oriented methodology (GOVSIGHT). *International Transactions in Operations Research*. 10 (2). pp. 169-190.
- TAVARES, L. V. (2004). *O novo quadro legal da administração pública: inovação e mudança cultural*. INA. Oeiras.
- TAVARES, L. V. e PEREIRA, M. J. (2005). *A Administração Pública da Finlândia*. Cadernos INA Nº 18. Oeiras.
- TEECE, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*. 40 (3). pp. 55-79.
- TERRA, J. (1999). *Gestão do Conhecimento: Aspectos conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. São Paulo.
- TERRA, J. e GORDON, C. (2002). *Portais Corporativos - Revolução na Gestão do Conhecimento*. Negócio Editora. São Paulo.
- TRIVIÑOS, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas. São Paulo.
- VÁRIOS (1998). A Avaliação na Administração Pública. *Acta Geral do 1º Encontro do INA*. Lisboa.
- VÁRIOS (1999). *As Conferências do Marquês (1º ciclo): Modernizar a Administração: Uma Visão Exterior, Crítica, Construtiva mas não Complacente*. INA. Lisboa.
- VÁRIOS (2000). *As Conferências do Marquês (2º ciclo): A Administração Pública e os Desafios de um Futuro Próximo*. INA. Lisboa.
- VÁRIOS (2002). A reinvenção da Administração Pública: Da Burocracia à Gestão. *Acta Geral do 3º Encontro do INA*. Lisboa.
- VERGARA, S. C. (2004). *Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Atlas. São Paulo.
- WATSON, G. H. (1994). *Benchmarking estratégico*. Makron Books. São Paulo.
- WEBBER, A. M. (1993). What's So New about the New Economy? *Harvard Business Review* - January / February.
- WEBER, M. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Routledge. London.
- WEBER, M. (1991). *Economia e Sociedade*. Editora de UnB. Brasília.
- WENGER, E. (1998a). Communities of Practice - Learning as a Social System. *Systems Thinker*. pp. 1-10.

WENGER, E. (1998b). *Communities of Practice: Learning, Meaning, Identity*. Cambridge University Press. Cambridge.

WENGER, E. e SNYDER, W. (2000). Communities of Practice: The Organisational Frontier. *Harvard Business Review*. 78 (1). pp. 139-145.

WENGER, E.; BENNINGER, M. L. et al. (2002a). *Communities of Practice for Improved Learning Systems in the Corporate, Government, Higher Education and Health Care Sectors*. AACE Publications.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. e SNYDER, W. (2002b). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press. Boston.

WIIG, K. (2000). *Application of Knowledge Management in Public Administration*. Texas Knowledge Research Institute.

WRIGHT, V. (1997). Redefiniendo el Estado: Las Implicaciones para la Administración Pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. 7 (8). pp. 27-44.

YIN, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 2ª Edição. Bookman. Porto Alegre.

## SITIOS VISITADOS:

<http://sunzi1.lib.hku.hk>

<http://www.ceunes.ufes.br>

<http://www.csps-efpc.gc.ca>

<http://www.dgci.min-financas.pt>

<http://www.e-financas.gov.pt>

<http://www.ejkm.com>

<http://www.enap.gov.br>

<http://www.informal.com.br>

<http://www.informatik.uni-trier.de>

<http://www.kmworld.com>

<http://www.knowledgebusiness.com>

<http://www.kpmgconsulting.com>

<http://www.lotsofessays.com>

<http://www.min-financas.pt/ministerio/historico.asp>

<http://www.portugal.gov.pt>

<http://www.pwcglobal.com>

<http://www.telecom.pt>

<http://www2.egi.ua.pt>

## 9 Anexos

### 9.1 Questionário



Universidade de Aveiro

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial

Caro(a) Colega,

Estando a proceder a um estudo na área da Gestão do Conhecimento no âmbito de uma organização pública (DSAI) que se insere na minha dissertação final de Mestrado.

Visando a conclusão do mesmo, necessito da sua colaboração através de respostas ao questionário que segue em anexo. Convém acrescentar que as informações obtidas se destinam unicamente ao estudo referenciado e revestem-se de um carácter confidencial e anónimo.

O questionário levar-lhe-á cerca de 15 a 20 minutos a ser respondido integralmente. Logo que tenha realizado a análise e conclusão sobre os dados torná-los-ei públicos na intranet da DGCI se tal for autorizado superiormente.

Desde já o meu muito obrigado pela sua colaboração.

Carlos Almendra

#### Notas:

1. Para assinalar as suas respostas deve ter em conta a sua experiência dentro das actividades que desenvolve dentro do organismo público onde se insere.
2. Alguns conceitos a ter em conta:
  - *Ambiente Público*: refere-se ao ambiente organizacional dentro dos organismos públicos. No presente estudo ao ambiente na DSAI.
  - *Brainstorm*: vulgarmente denominada de tempestade de ideias. É um espaço em que as pessoas manifestam de forma livre as suas opiniões sobre uma temática.
  - *TIC's*: Tecnologias de Informação e Comunicação (ex. SEF, Computadores).

## Identificação

Assinale com um (X) na quadro correspondente

Sexo: Masculino  Feminino

**Nível de Escolaridade:**

Até 9º Ano	
Até 12º Ano	
Licenciatura	
Pós-graduação/Mestrado	

**Tempo de Serviço (anos):**

Até 15	
[de 16 a 25]	
[de 26 a 35]	
Mais de 35	

**Idade (anos):**

Até 30	
[de 31 a 40]	
[de 41 a 50]	
Mais de 50	

## QUESTIONÁRIO

Nas frases abaixo, assinale com um (X) o seu nível de concordância ou discordância em relação a cada afirmação seguindo a seguinte escala:

☹☹ - Discordo Completamente;	☹ - Discordo;	☺ - Não concordo nem discordo;	☺ - Concordo;	☺☺ - Concordo Completamente;	😊 - Sem informações suficientes;
------------------------------	---------------	--------------------------------	---------------	------------------------------	----------------------------------

Nº	No seu Serviço...	☹☹	☹	☺	☺	☺☺	😊
1	A cultura organizacional estimula a partilha do conhecimento.						
2	O conhecimento tem sido um recurso importante para alcançar sucesso nos resultados.						
3	O conhecimento representa uma fonte de novas oportunidades.						
4	O conhecimento flui em todos os sentidos (entre os diferentes áreas, de dentro para fora e de fora para dentro)						
5	A aprendizagem tem sido estimulada através de políticas e directrizes internas.						
6	As pessoas com quem interage no seu trabalho mobilizam-se em torno de experiências de aprendizagem dentro e fora do local de trabalho.						
7	As pessoas com quem interage no seu trabalho observam e imitam os mais experientes.						
8	As experiências de sucesso são compartilhadas com os demais colegas de trabalho.						
9	Tem sido prática comparar o desempenho das pessoas.						
10	O conhecimento que os mais experientes possuem tem sido transmitido a outras quando se mobilizam sobre determinada tarefa.						
11	Existe algum debate sobre livros ou códigos.						
12	Nas reuniões em que participa as experiências individuais são relatadas como experiência.						

Nº	No seu Serviço...					
13	Realizam-se algum tipo de <i>Brainstorm</i> durante reuniões dentro e fora do seu local de trabalho.					
14	Através do diálogo as pessoas com quem interage diariamente repensam a sua prática profissional.					
15	As experiências têm sido registadas (quer sejam positivas, quer negativas).					
16	Esse registo encontra-se disponível para os restantes elementos.					
17	Através das TIC's (e-mail, chat) tem sido possível a troca de experiências.					
18	Através das TIC's tem sido possível registar e documentar informações.					
19	Os sistemas de TIC conduzem as pessoas às informações desejadas.					
20	Existe uma rede de comunicação entre as pessoas por recurso às TIC's.					
21	As pessoas com quem interage no seu trabalho possuem acesso às bases de dados.					
22	As informações armazenadas e disponíveis nas bases de dados são actualizadas.					
23	O aprender fazendo é cultivado dentro do ambiente público em que se insere.					
24	As estratégias reflectem preocupação em adquirir, reter e explorar o recurso conhecimento.					
25	As pessoas com quem interage no seu dia-a-dia possuem autonomia para mudar processos e procedimentos de trabalho referente às suas actividades.					
26	Os novos desafios têm sido lançados fazendo com que as pessoas repensem e reavaliem os antigos conceitos.					
27	As pessoas com quem interage no dia-a-dia de trabalho agem de uma forma criativa.					
28	As pessoas com quem interage no dia-a-dia de trabalho possuem conhecimentos que vão para além das necessidades do cargo.					

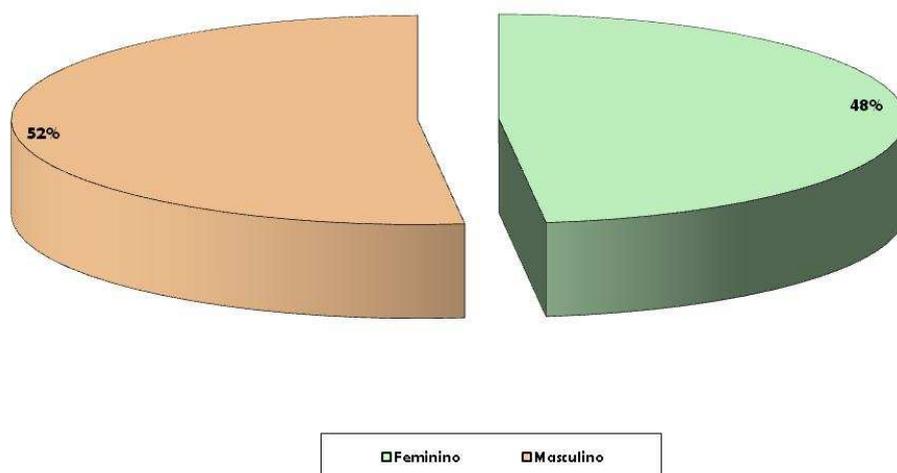
Nº	No seu Serviço...						
29	As pessoas detêm uma variedade de competências e experiências que aumentam as suas possibilidades de lidar com os desafios de um ambiente em constante mudança.						
30	A troca de informações tem sido potencializada através da interacção entre as pessoas.						
31	O conhecimento das pessoas é construído de forma cooperativa através do diálogo.						
32	Os novos conhecimentos, gerados em equipa, são aproveitados pelas chefias imediatas.						
33	Os novos conhecimentos têm-se transformado em algo tangível (melhoria dos serviços prestados).						
34	Existe a preocupação de preservar as informações.						
35	O conhecimento tem sido identificado e registado facilitando a localização aos interessados.						
36	A informação/experiência histórica tem sido disponibilizada.						
37	Existe o hábito de observar as práticas seguidas noutros organismos.						
38	As lições aprendidas na execução das actividades têm sido armazenadas para uso posterior.						
39	As pessoas com quem interage têm acesso aos meios necessários para localizar a informação desejada.						
40	Tem ocorrido a observação sobre as melhores práticas desenvolvidas pelas diferentes áreas.						
41	O processo de decisão tem sido facilitado através das aplicações disponíveis no portal da intranet da DGCI						
42	Observa-se a constituição de equipas informais que permite maior interacção e troca de conhecimentos entre as diferentes áreas.						
43	Existem novos serviços internos disponibilizados na Internet.						
44	O portal de Intranet da DGCI possibilita algum tipo de troca de conhecimentos e informações.						

Nº	No seu Serviço...						
45	As pessoas com quem interage diariamente conhecem os serviços e aplicações oferecidas no portal da DGCI						
46	Os novos conhecimentos gerados dentro da organização são aproveitados pela gestão de topo.						
47	Os recursos humanos têm a preocupação de se adaptar aos valores da sociedade contemporânea.						
48	Os diálogos são fomentados como fonte de transmissão de conhecimentos.						
49	As pessoas com quem interage disponibilizam com facilidade os seus conhecimentos.						
50	As decisões sobre as tarefas são tomadas por quem as realiza.						
51	A tomada de decisão tem sido realizada de forma ágil e sem grandes burocracias.						
52	A estrutura hierárquica interfere nos fluxos de informação.						
53	Os conhecimentos são uma oportunidade de progressão na carreira.						
54	Existe um grande investimento na formação por parte dos Recursos Humanos.						
55	A política salarial encontra-se associada de alguma forma à aquisição de novas competências e conhecimentos.						
56	O desempenho individual é recompensado e premiado em função da sua produtividade.						
57	As pessoas com quem interage têm desenvolvido as suas funções de forma rotineira.						
58	Existe alguma preocupação em acompanhar resultados face aos objectivos.						
59	Os resultados são amplamente divulgados.						
60	Existe o comprometimento das pessoas face aos valores, missão e objectivos da organização.						

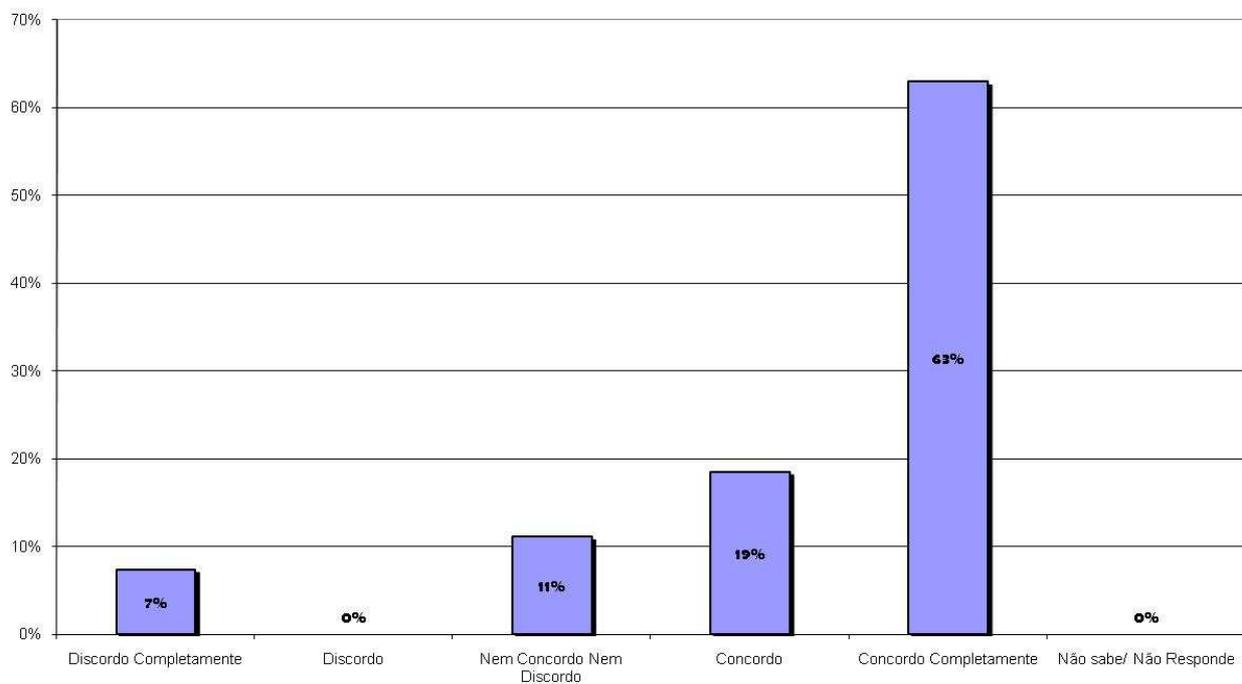


## 9.2 Gráficos da Análise Quantitativa

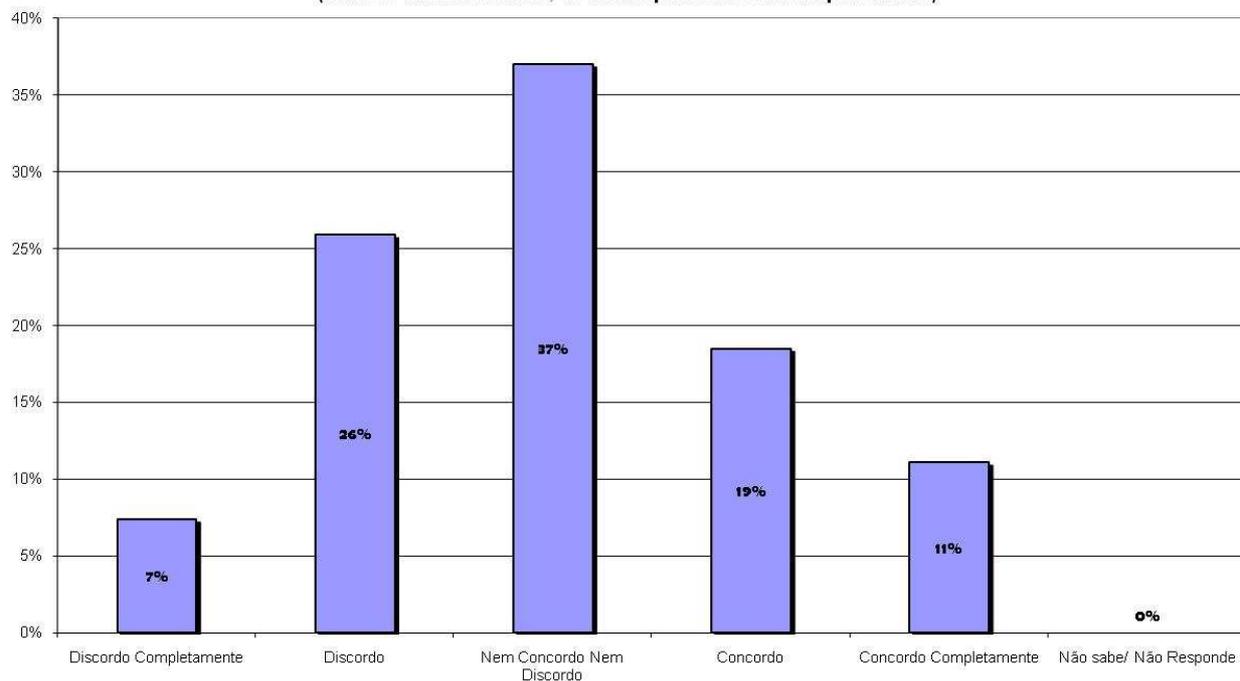
Género



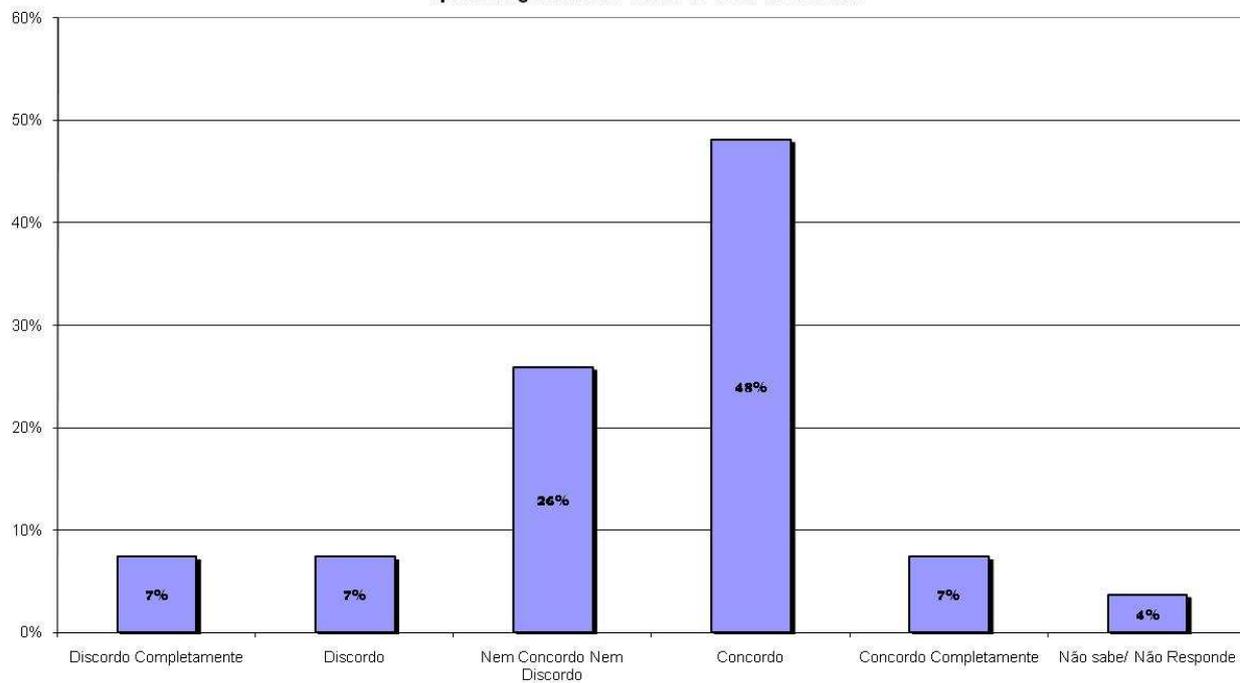
P3 - O conhecimento representa uma fonte de novas oportunidades



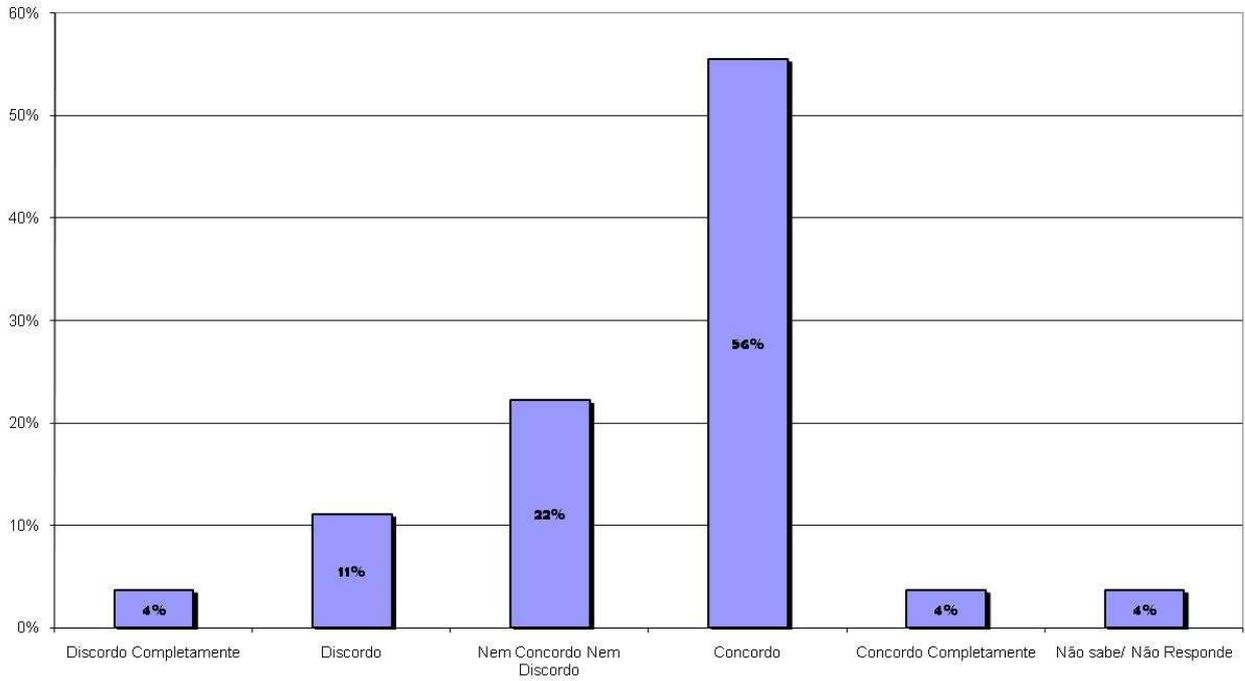
**P4 - O conhecimento flui em todos os sentidos  
(entre os diferentes áreas, de dentro para fora e de fora para dentro)**



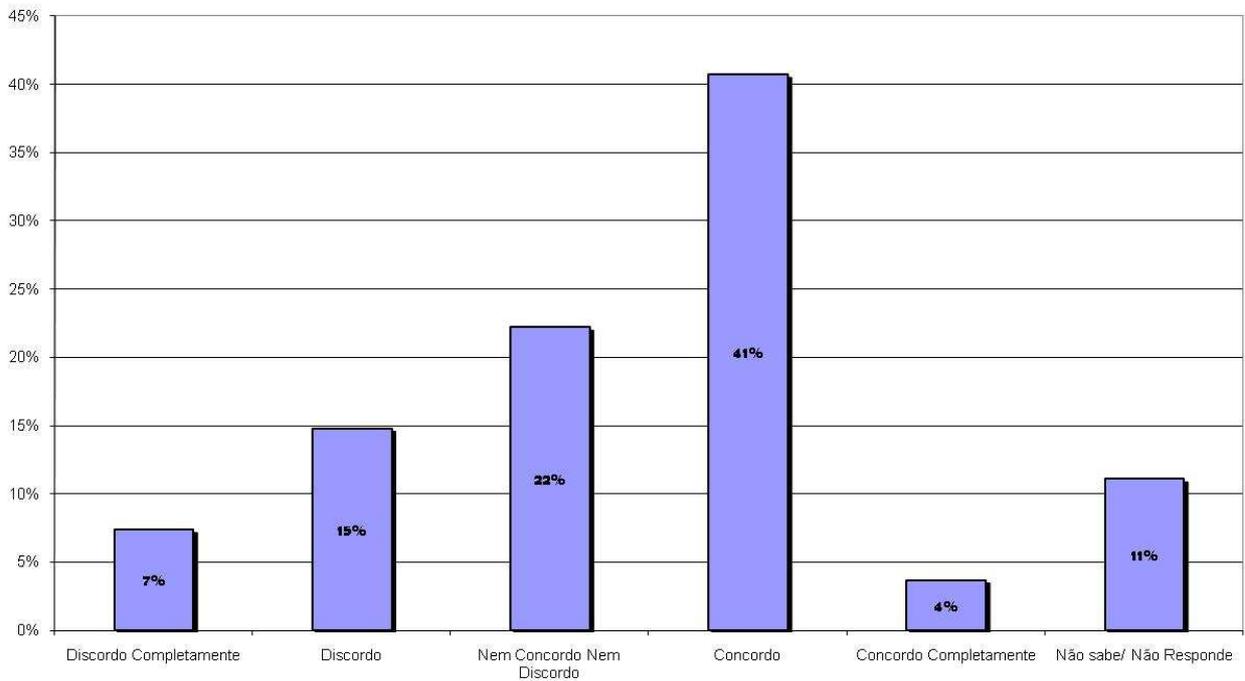
**P6 - As pessoas com quem interage no seu trabalho mobilizam-se em torno de experiências de aprendizagem dentro e fora do local de trabalho**



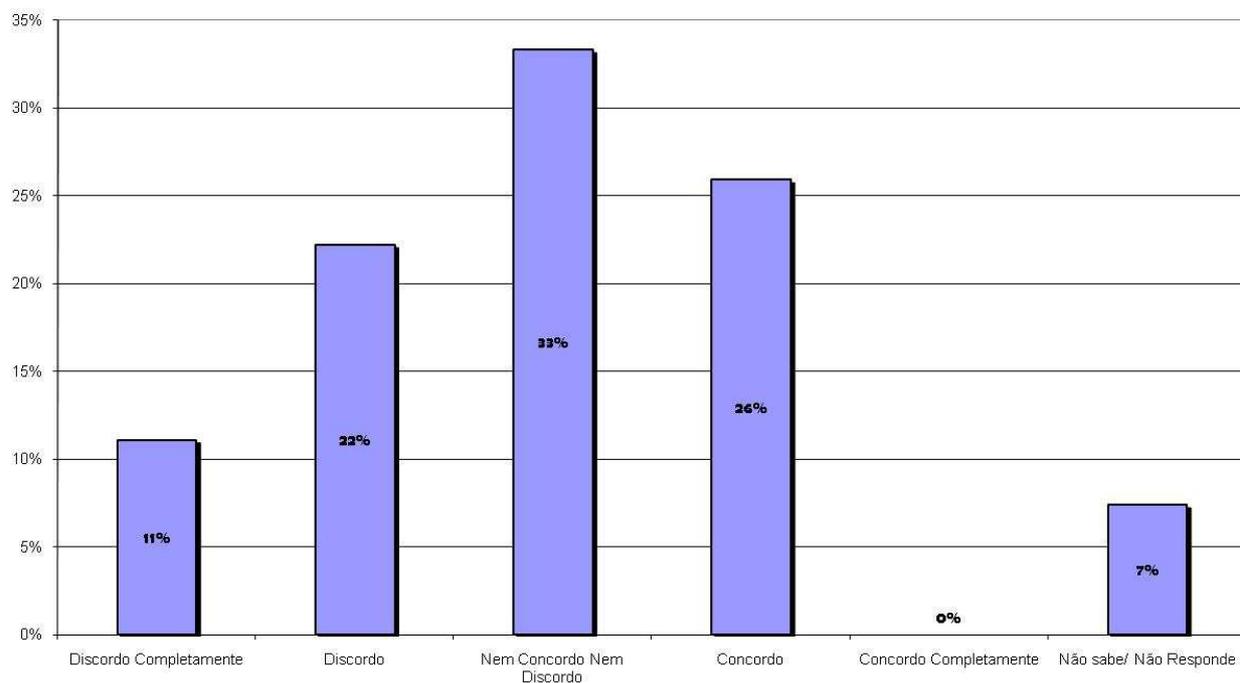
**P7 - As pessoas com quem interage no seu trabalho observam e imitam os mais experientes**



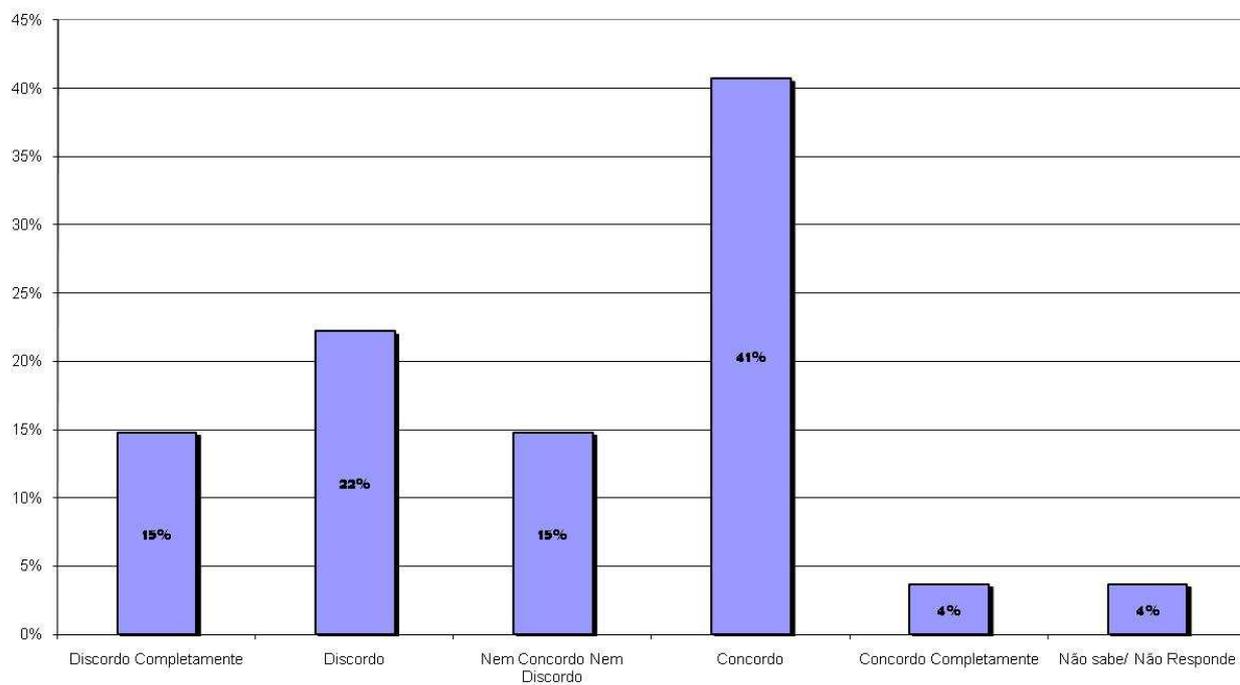
**P8 - As experiências de sucesso são compartilhadas com os demais colegas de trabalho**



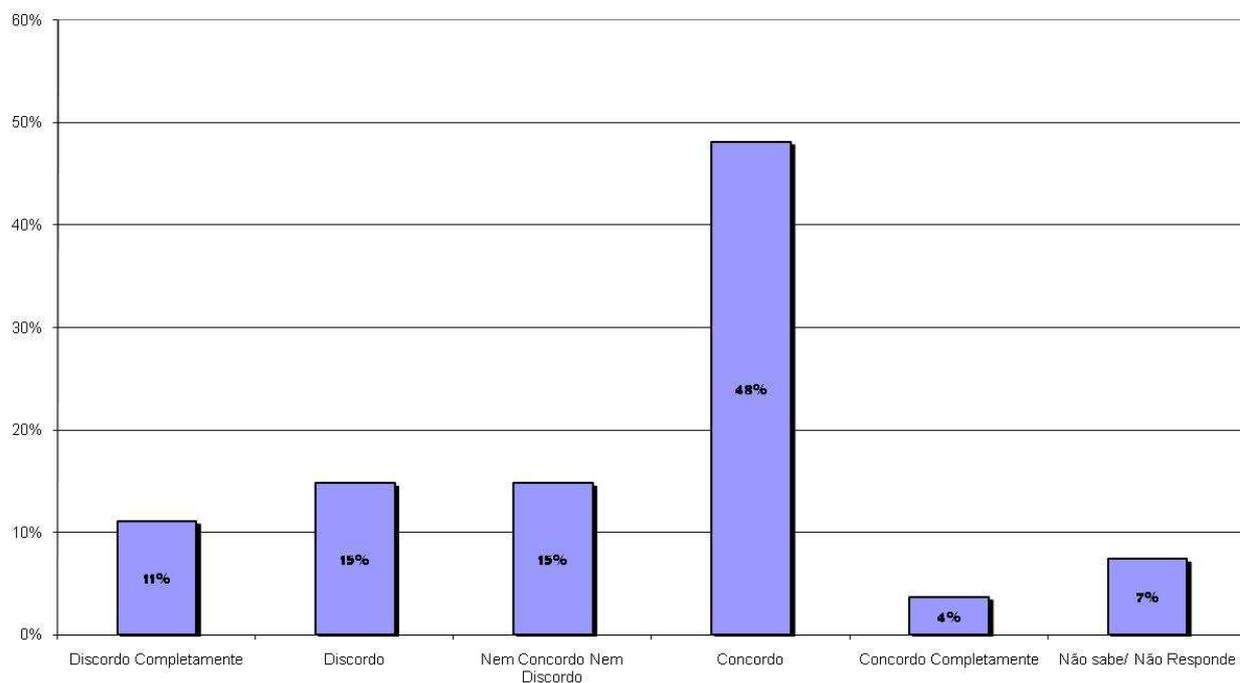
**P9 - Tem sido prática comparar o desempenho das pessoas**



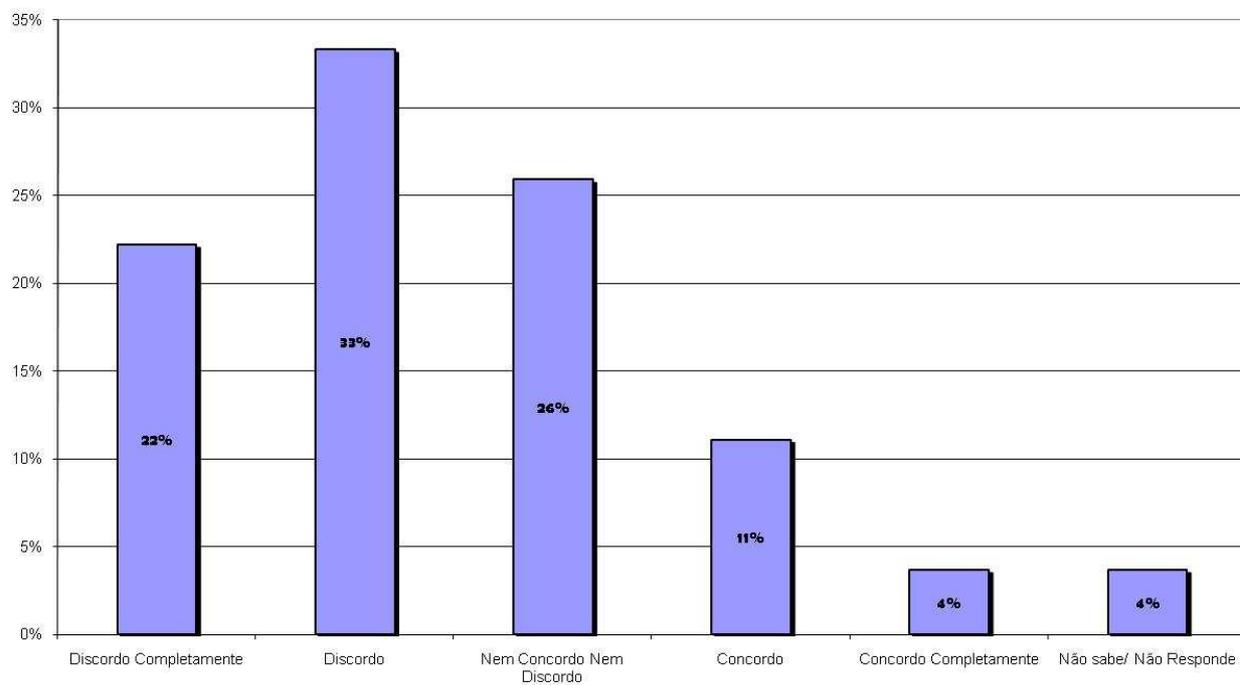
**P11 - Existe algum debate sobre livros ou códigos**



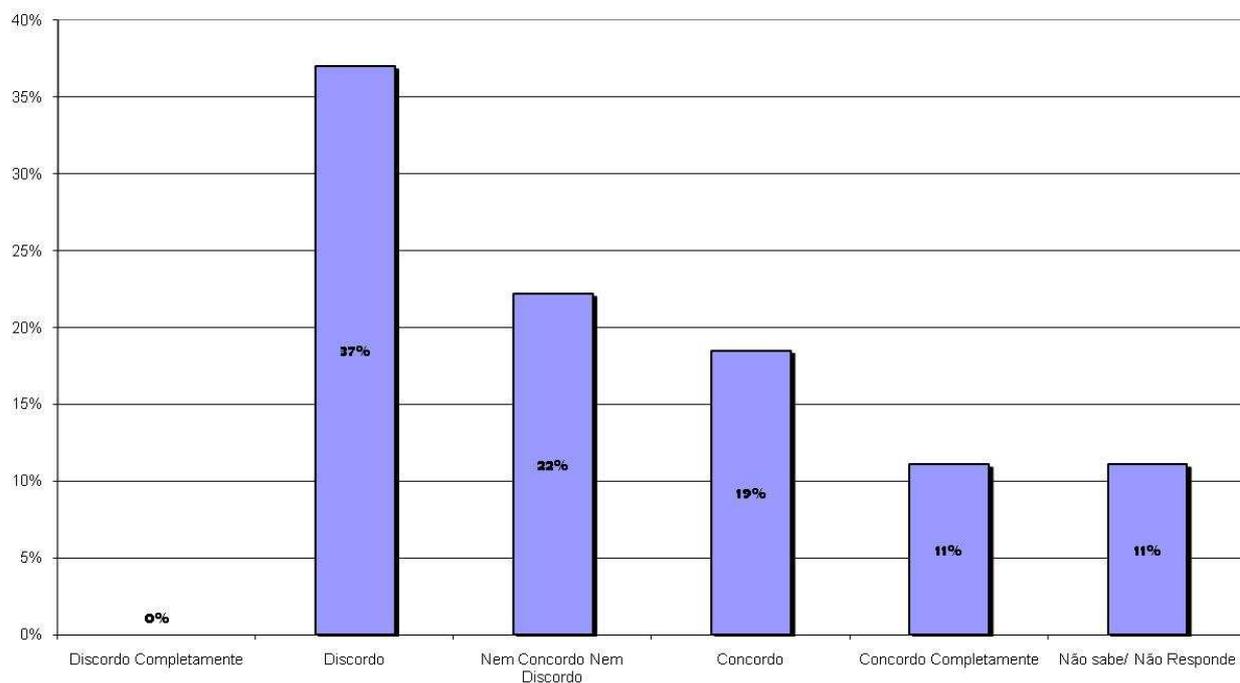
**P12 - Nas reuniões em que participa as experiências individuais são relatadas como experiência**



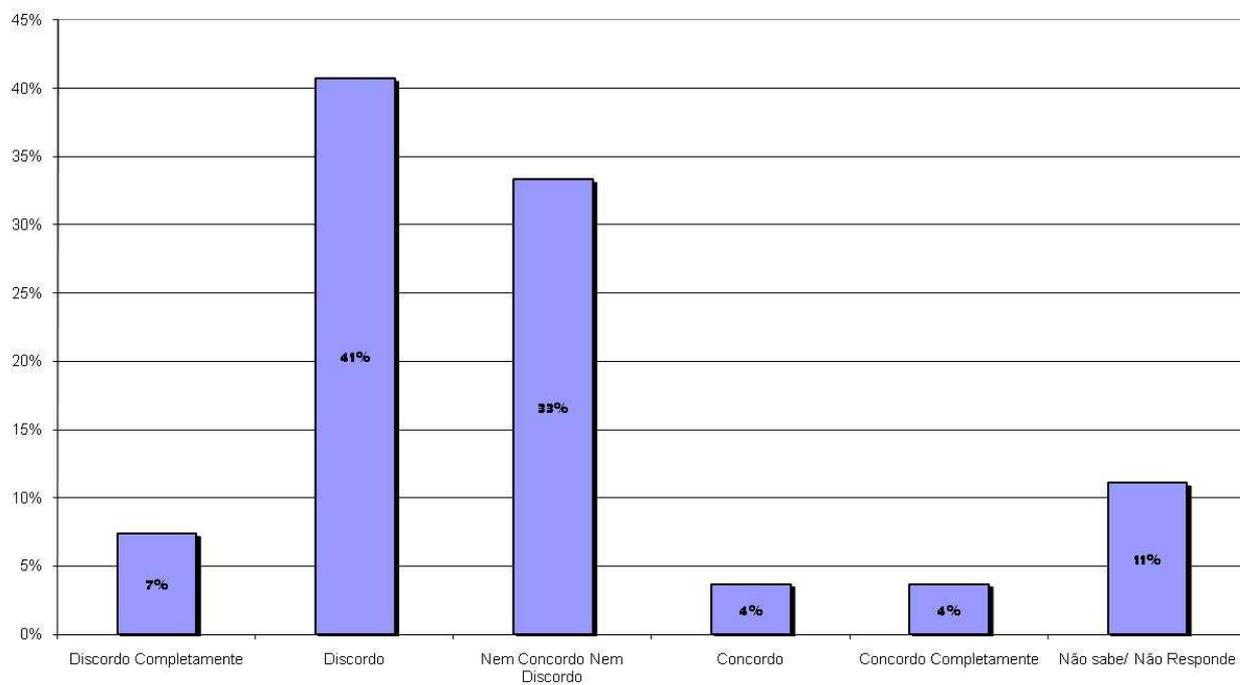
**P13 - Realizam-se algum tipo de *Brainstorm* durante reuniões dentro e fora do seu local de trabalho**



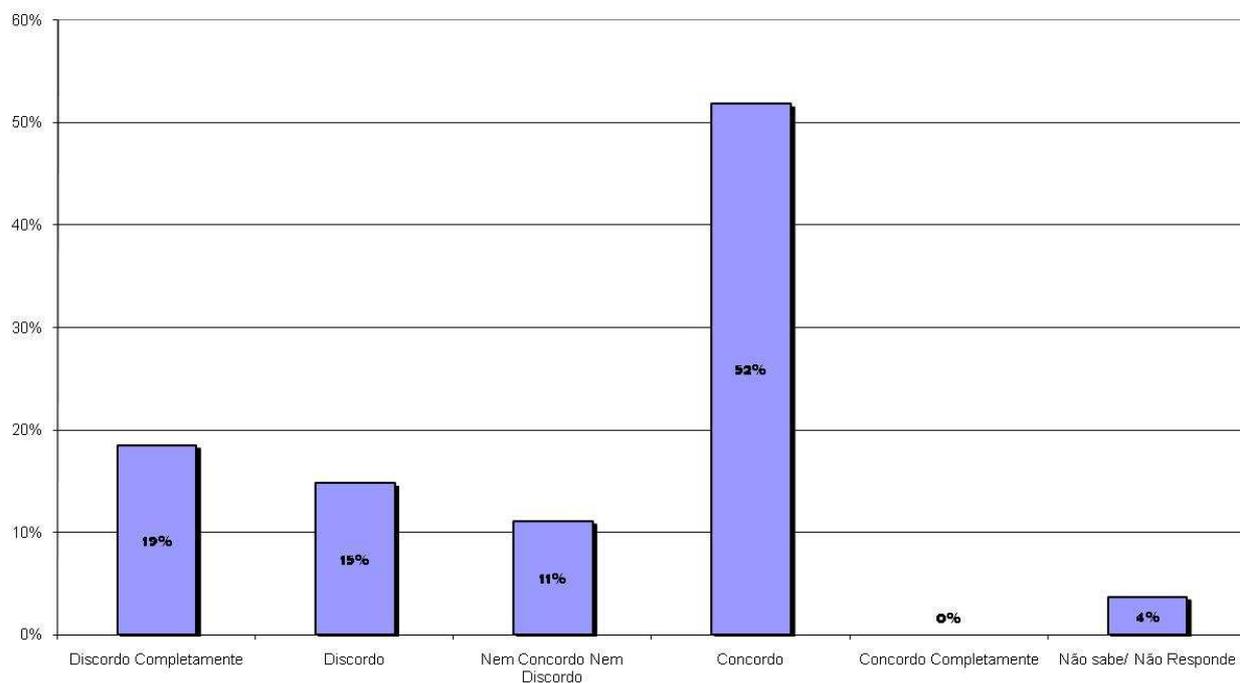
**P15 - As experiências têm sido registadas (quer sejam positivas, quer negativas)**



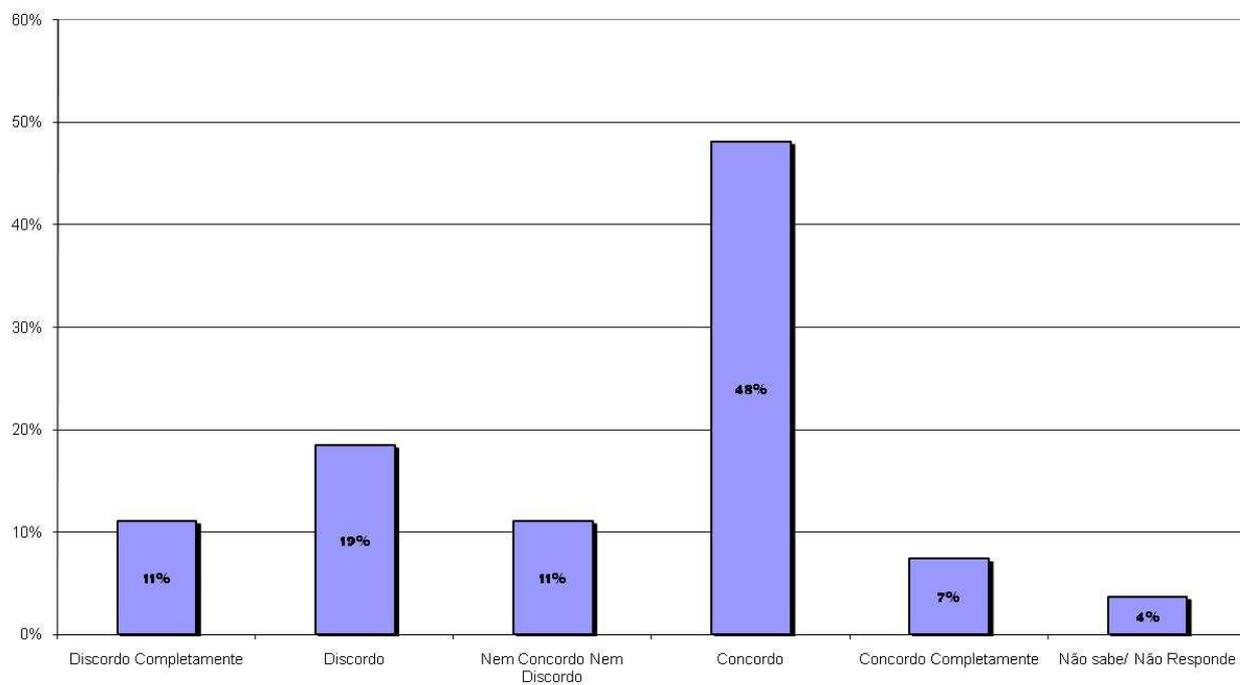
**P16 - Esse registo encontra-se disponível para os restantes elementos**



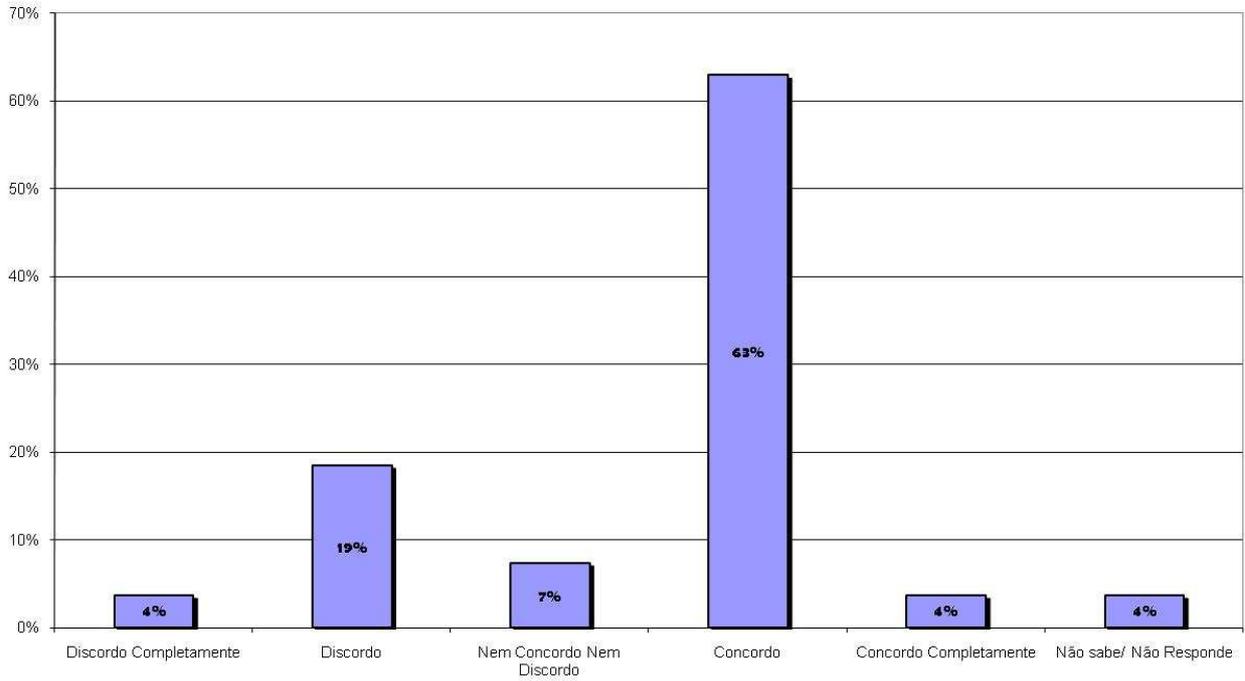
**P17 - Através das TIC's (e-mail, chat) tem sido possível a troca de experiências**



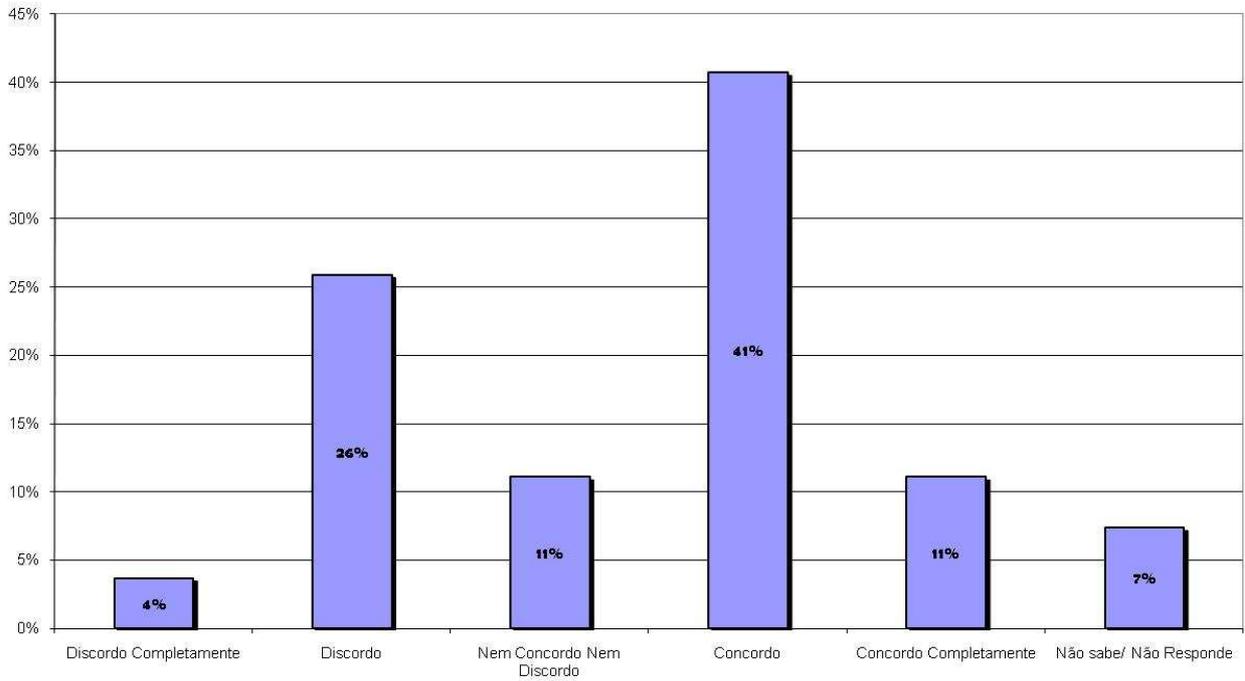
**P18 - Através das TIC's tem sido possível registrar e documentar informações**



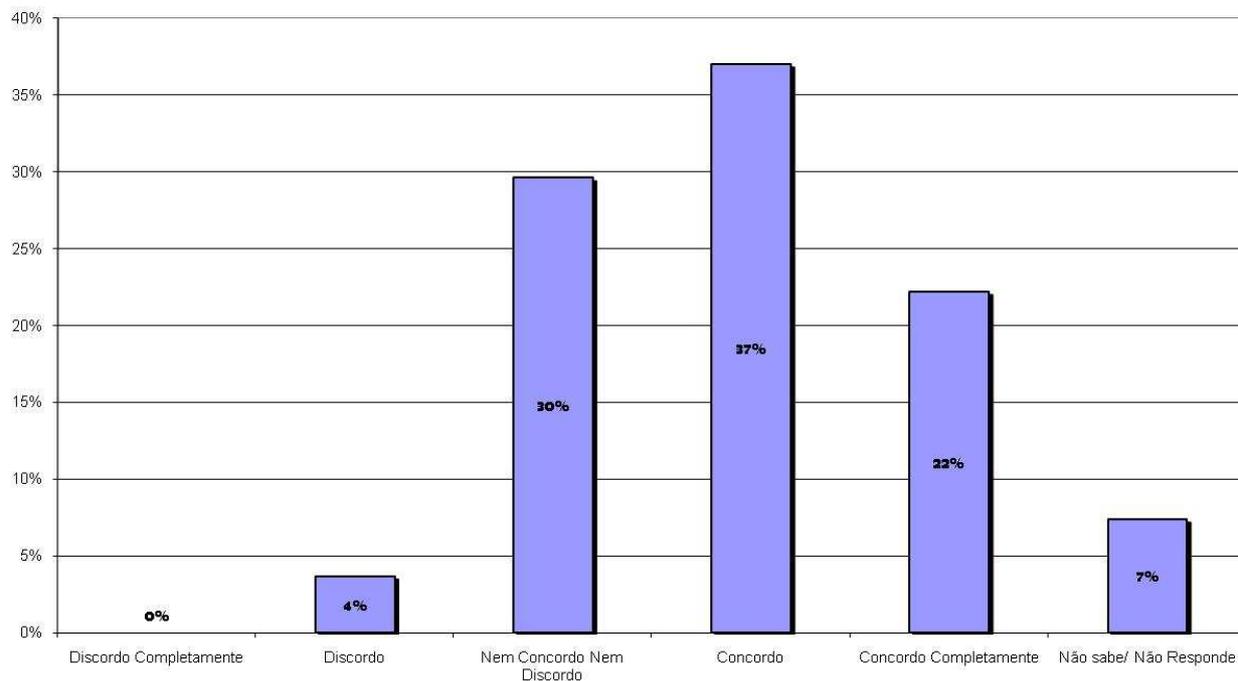
**P19 - Os sistemas de TIC conduzem as pessoas às informações desejadas**



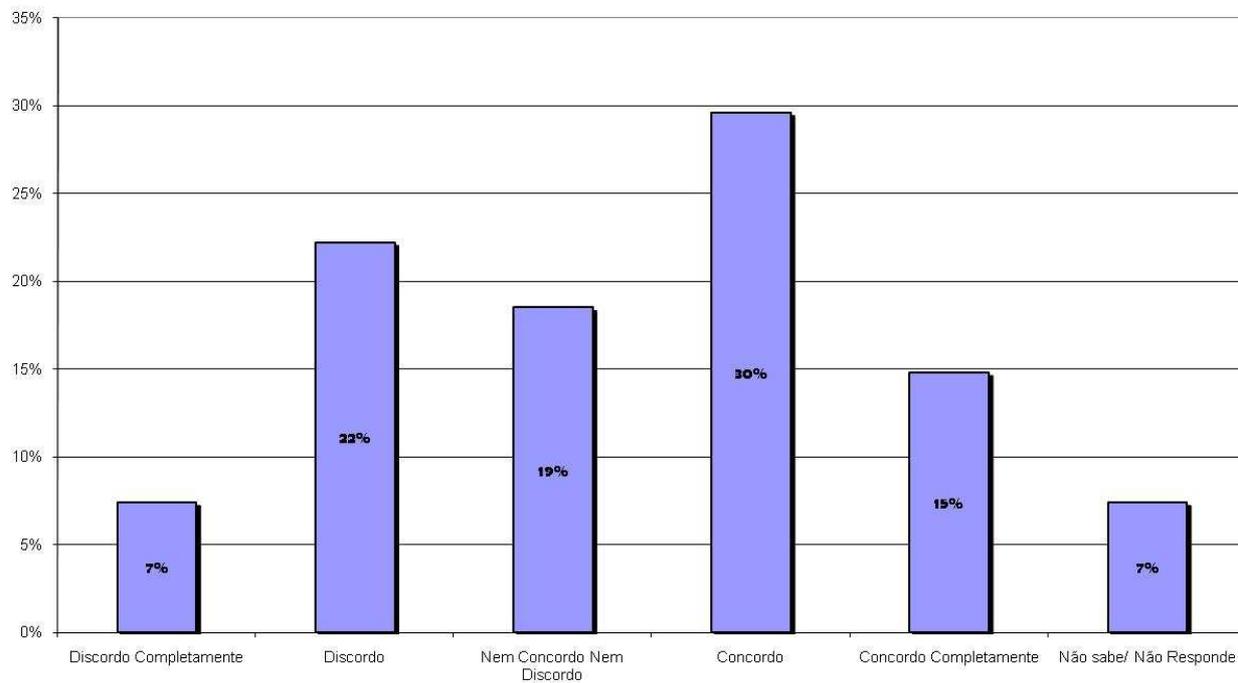
**P20 - Existe uma rede de comunicação entre as pessoas por recurso às TIC's**



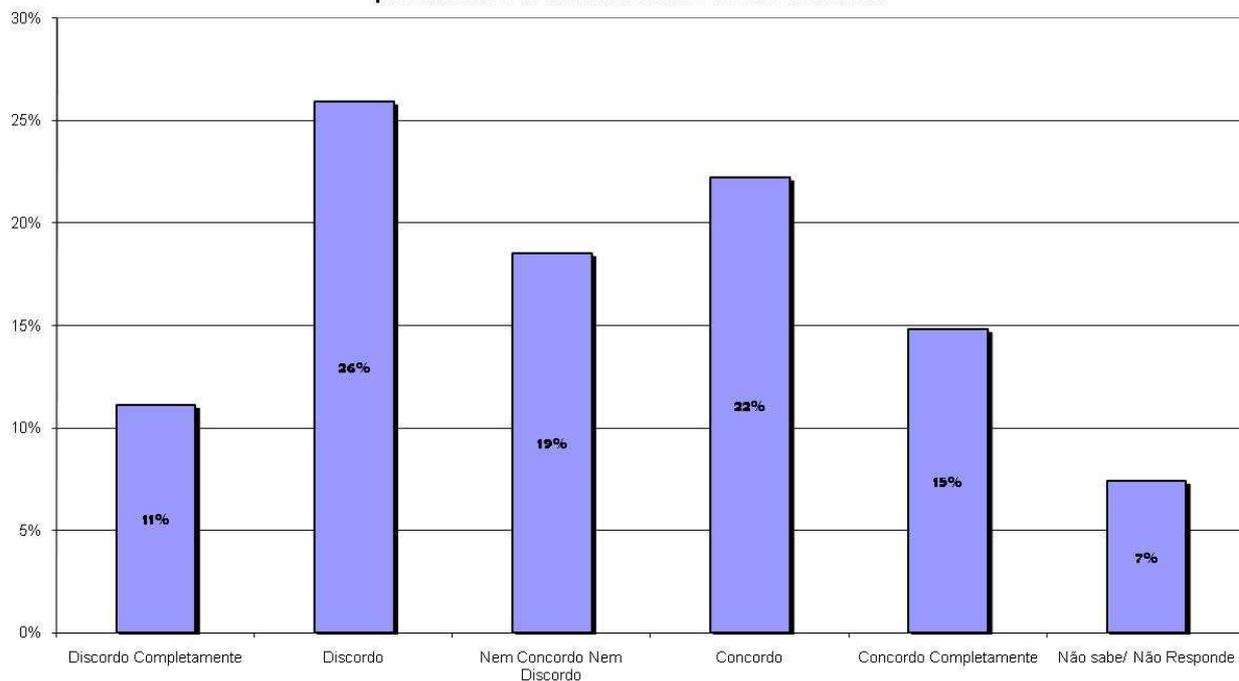
**P22 - As informações armazenadas e disponíveis nas bases de dados são actualizadas**



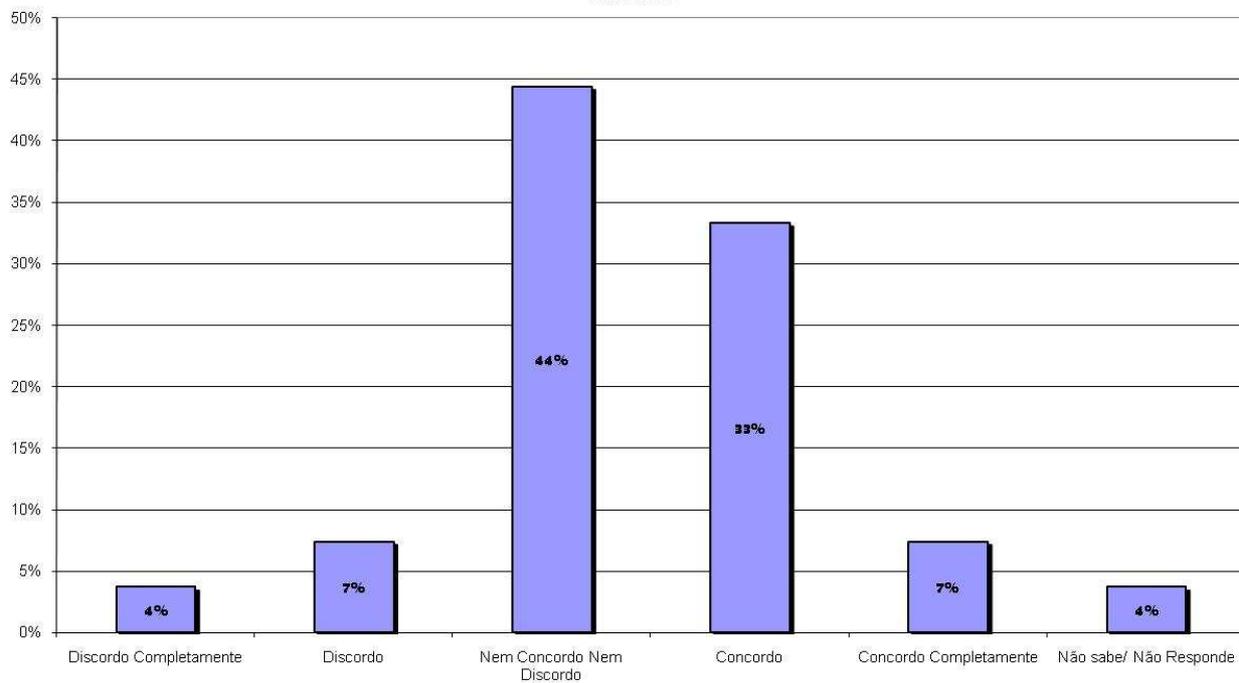
**P24 - As estratégias reflectem preocupação em adquirir, reter e explorar o recurso conhecimento**



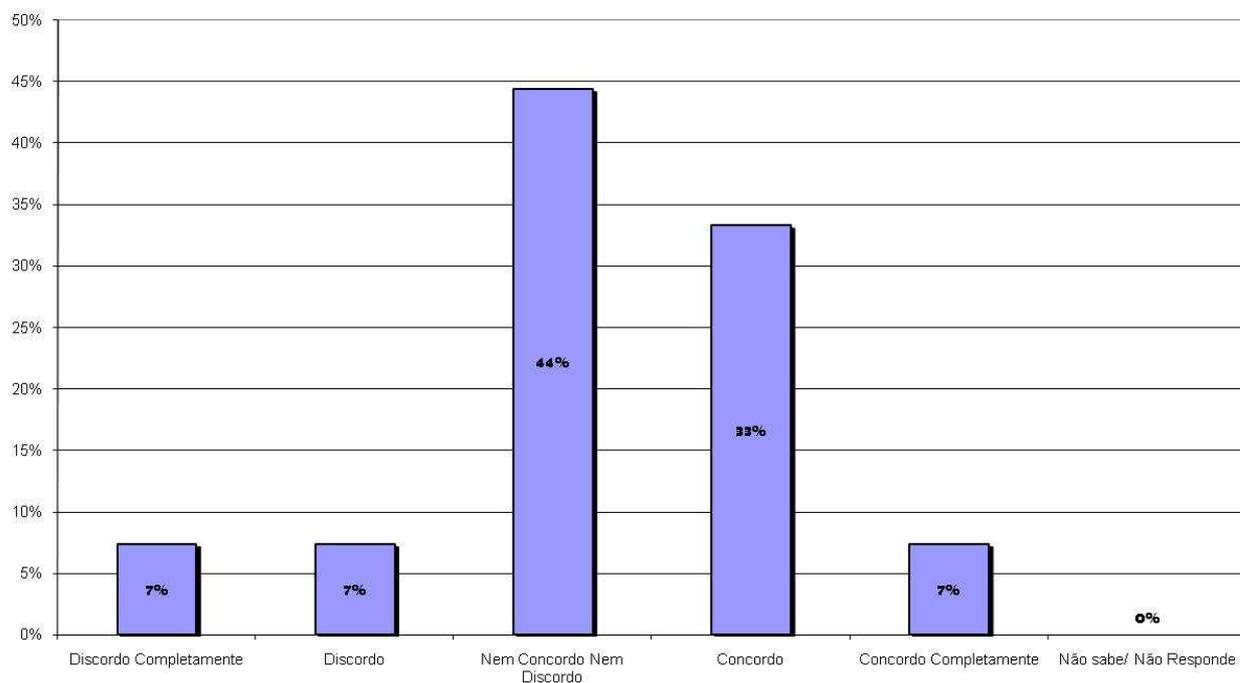
**P25 - As pessoas com quem interage no seu dia-a-dia possuem autonomia para mudar processos e procedimentos de trabalho referente às suas actividades**



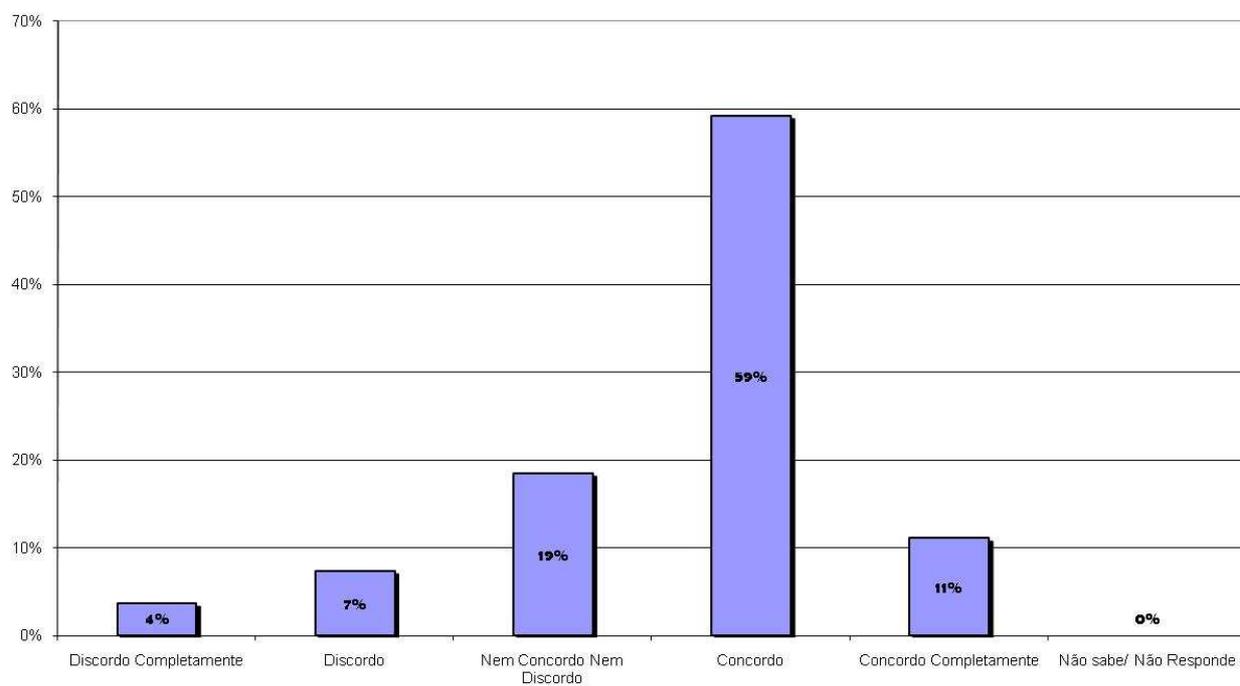
**P26 - Os novos desafios têm sido lançados fazendo com que as pessoas repensem e reavaliem os antigos conceitos**



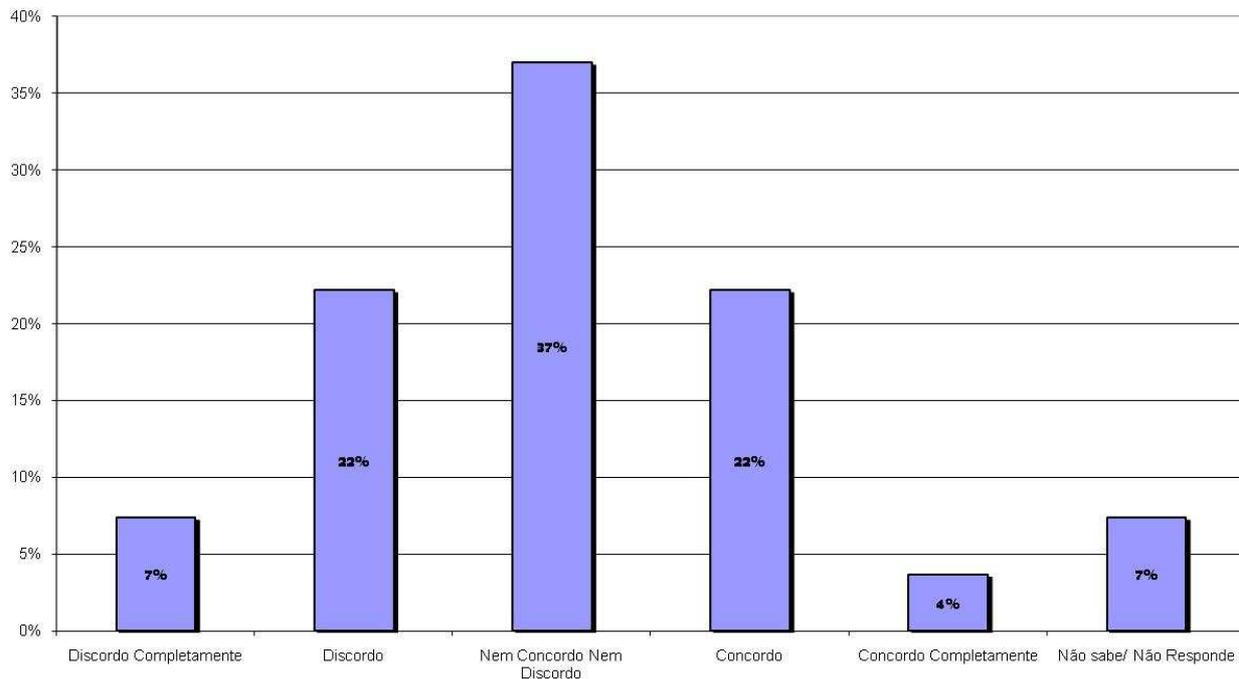
**P27 - As pessoas com quem interage no dia-a-dia de trabalho agem de uma forma criativa**



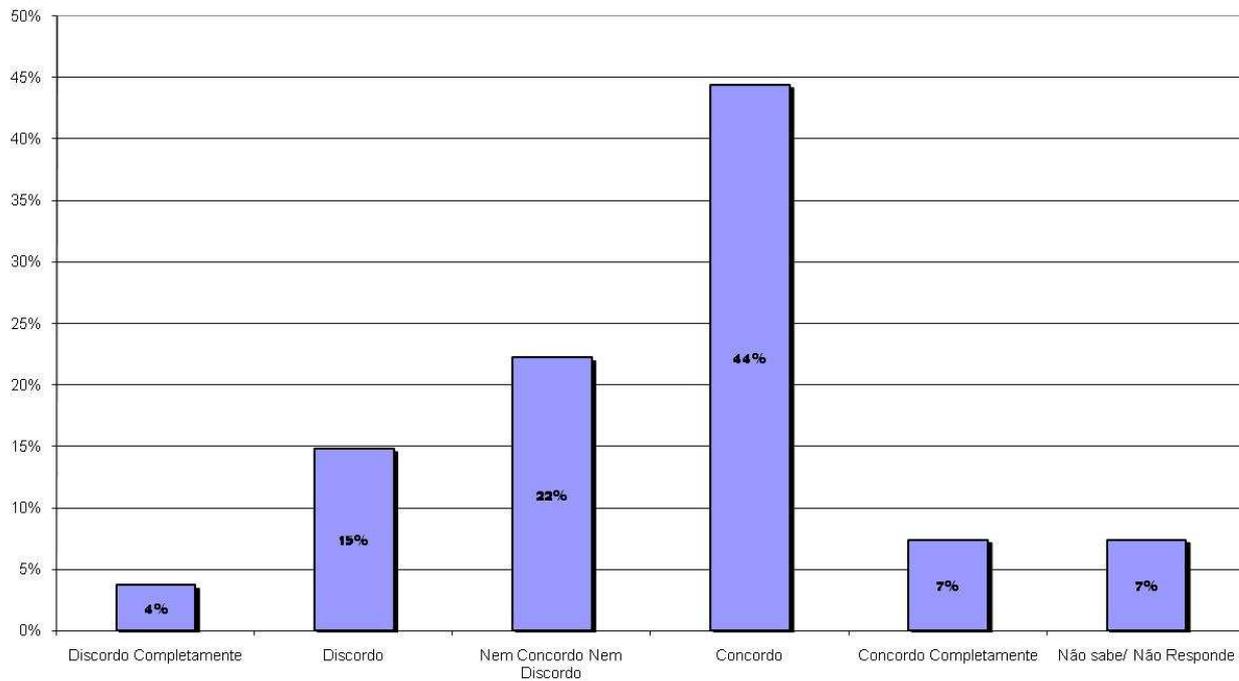
**P31 - O conhecimento das pessoas é construído de forma cooperativa através do diálogo**



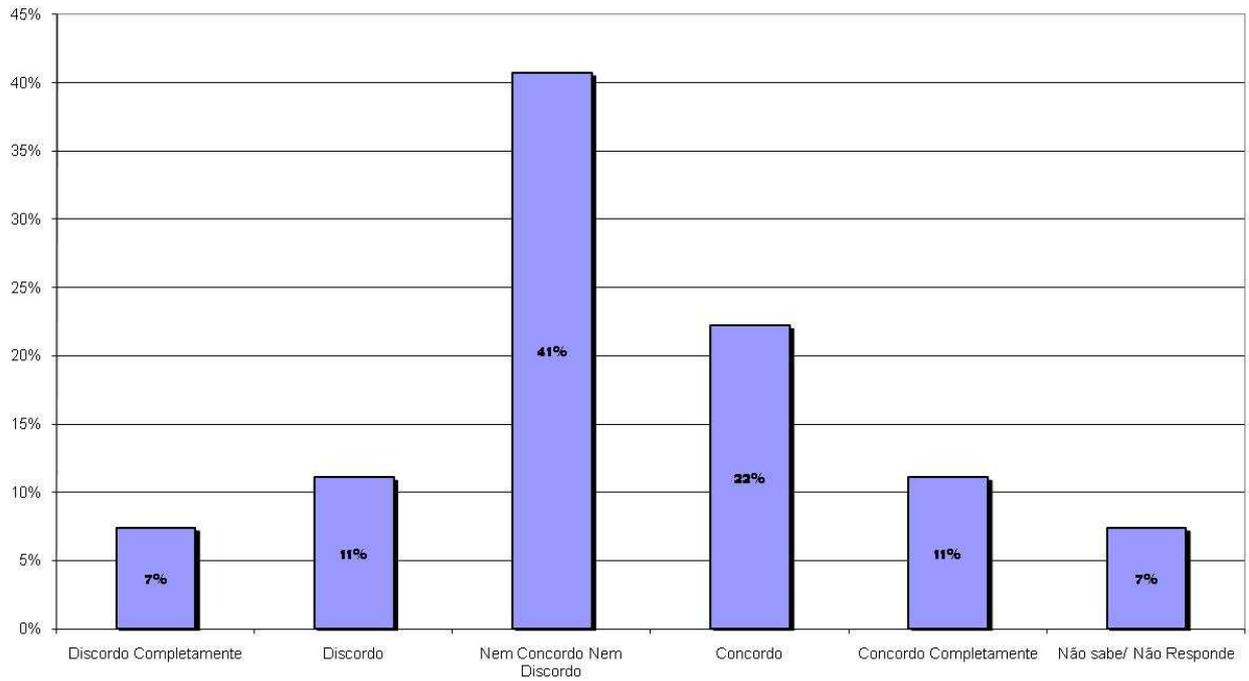
**P32 - Os novos conhecimentos que são gerados em equipa são aproveitados pelas chefias imediatas**



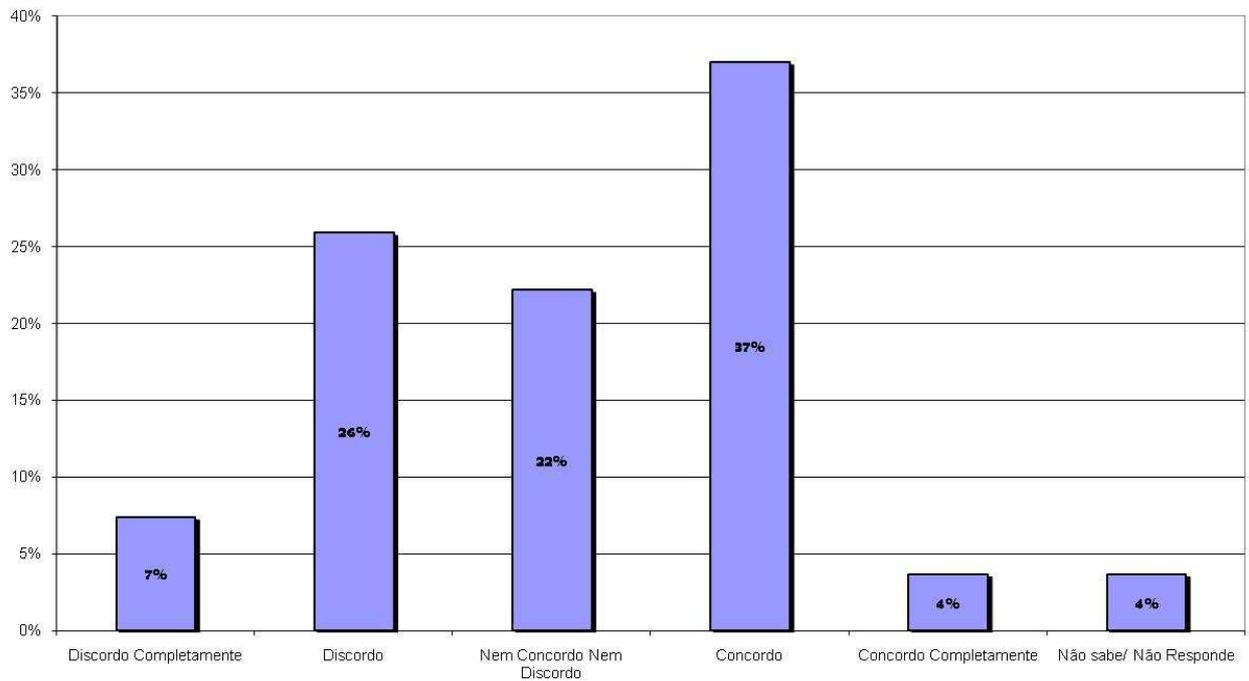
**P33 - Os novos conhecimentos têm-se transformado em algo tangível (melhoria dos serviços prestados)**



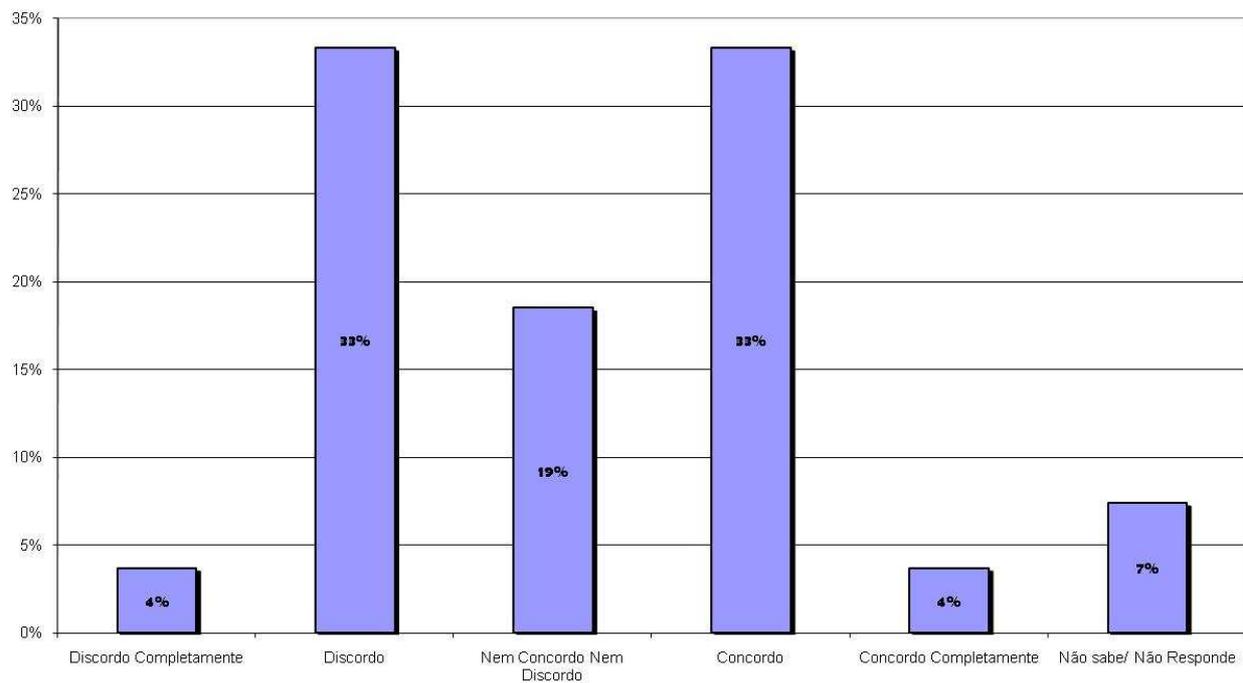
**P34 - Existe a preocupação de preservar as informações**



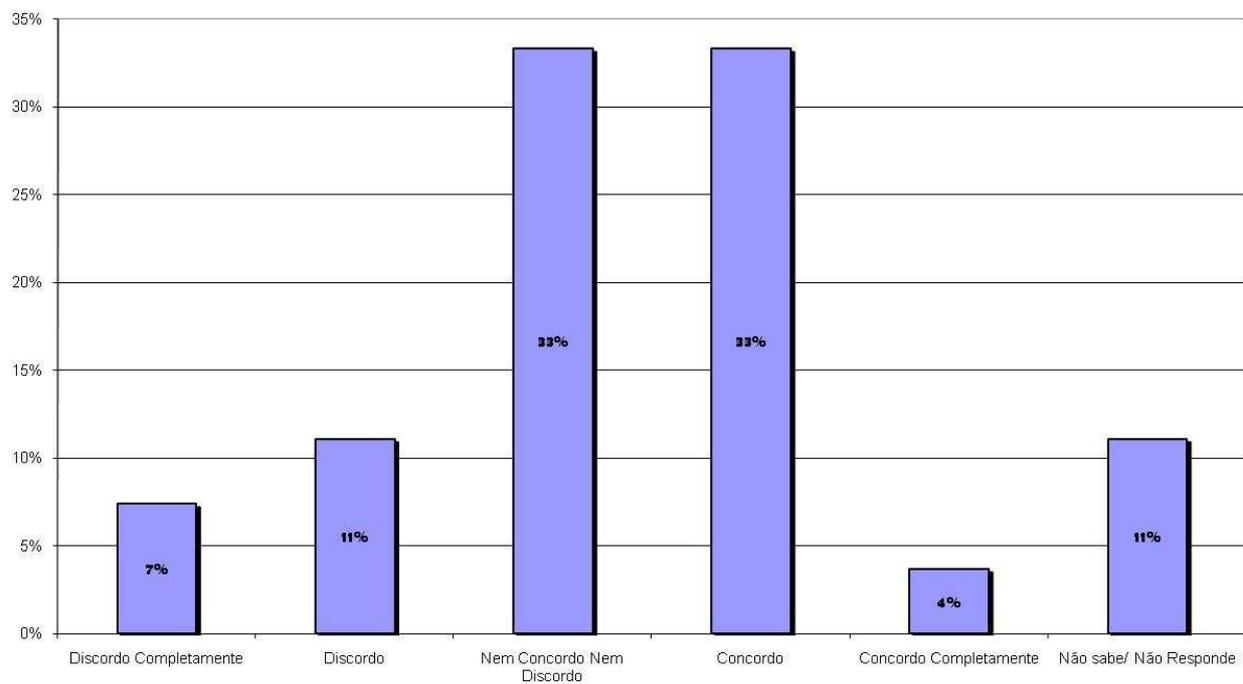
**P35 - O conhecimento tem sido identificado e registrado. Facilitando a localização aos interessados**



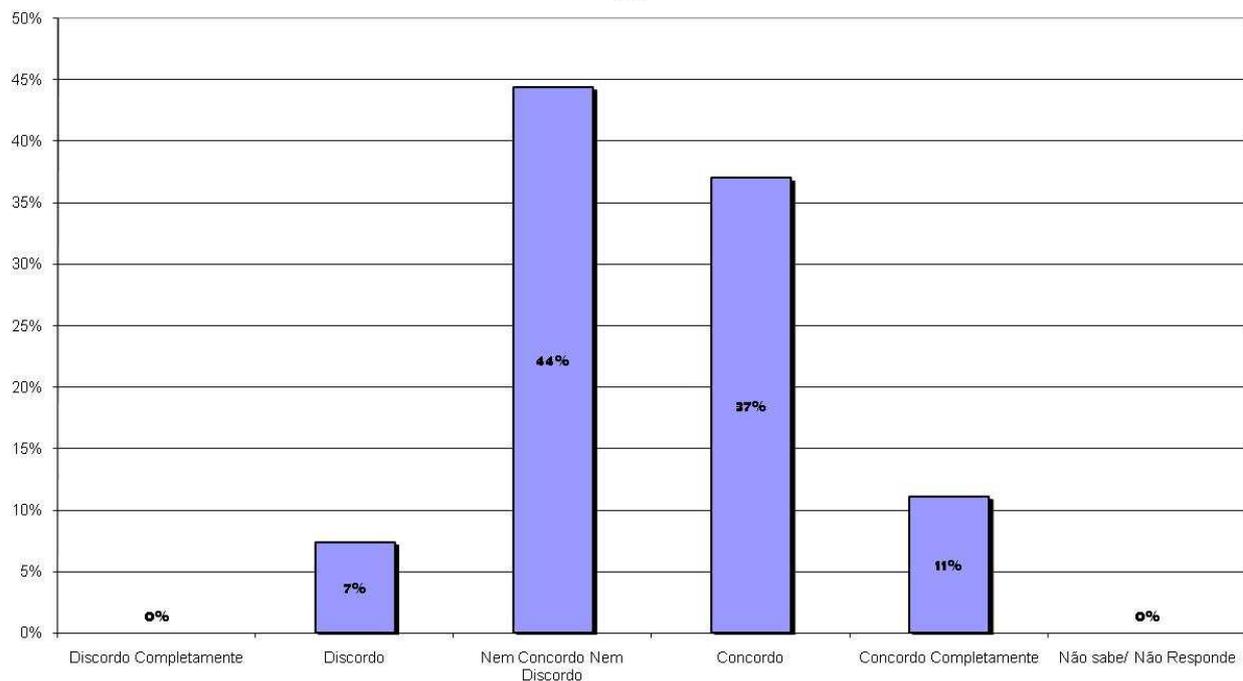
**P36 - A informação/experiência histórica tem sido disponibilizada**



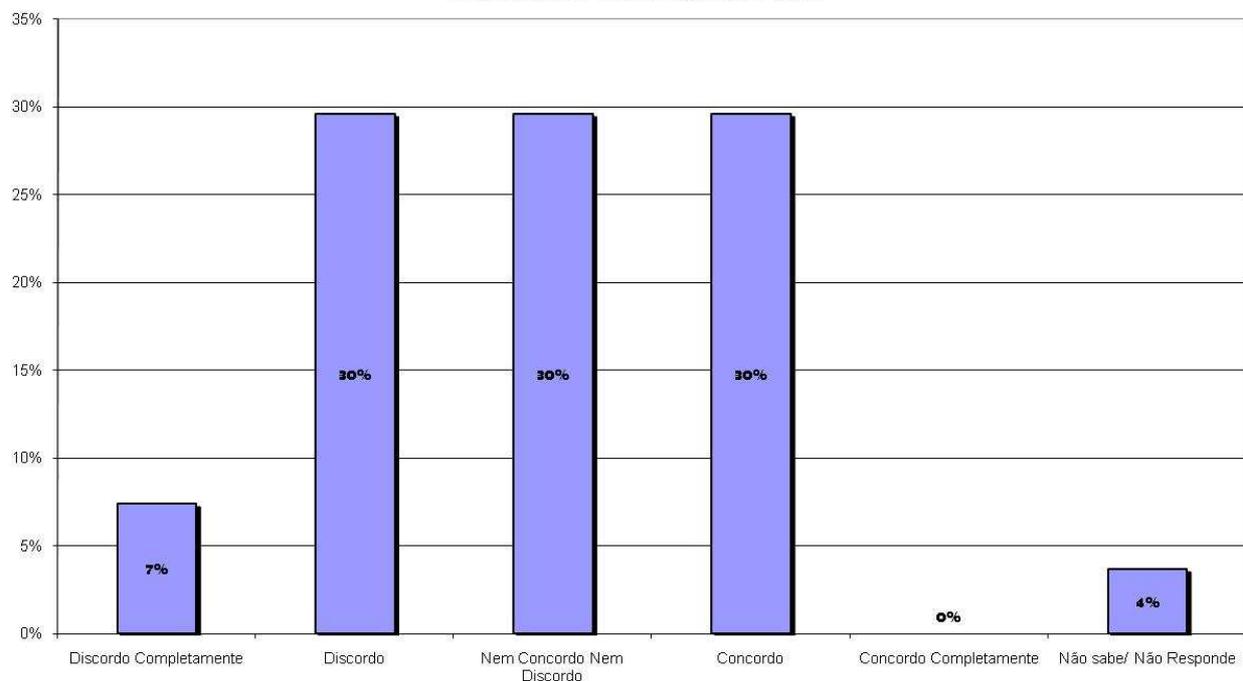
**P37 - Existe o hábito de observar as práticas seguidas noutros organismos**



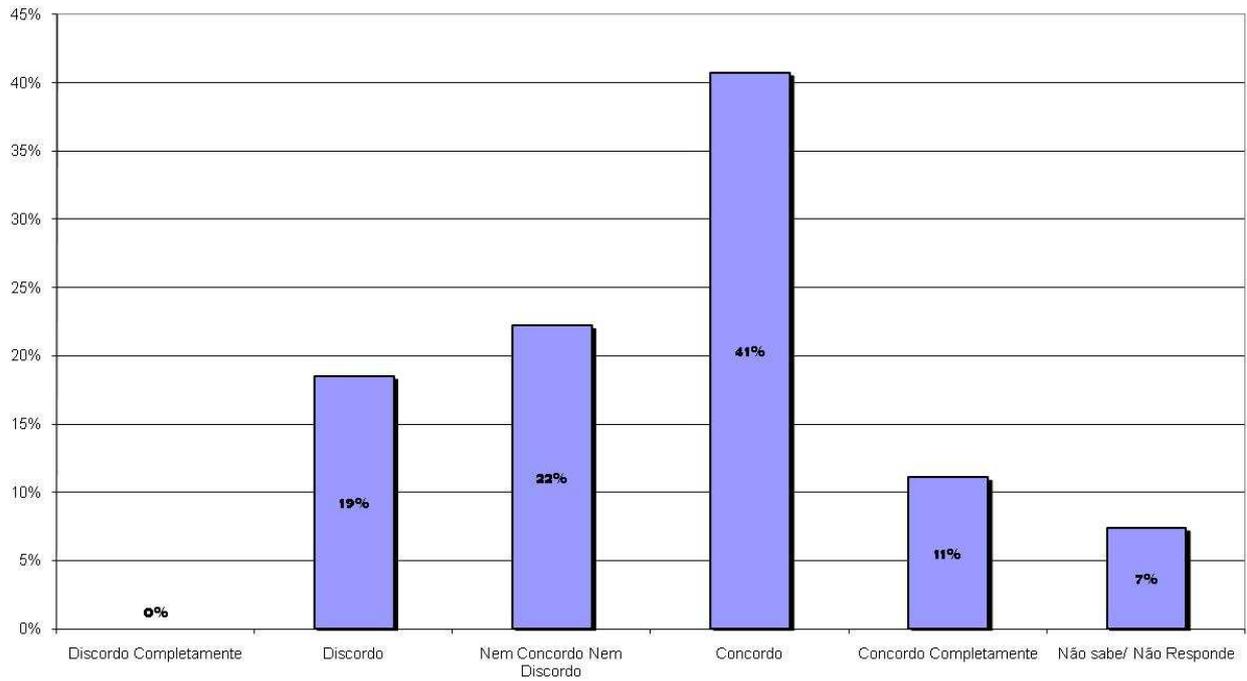
**P41 - O processo de decisão tem sido facilitado através das aplicações disponíveis no portal da intranet da DGI**



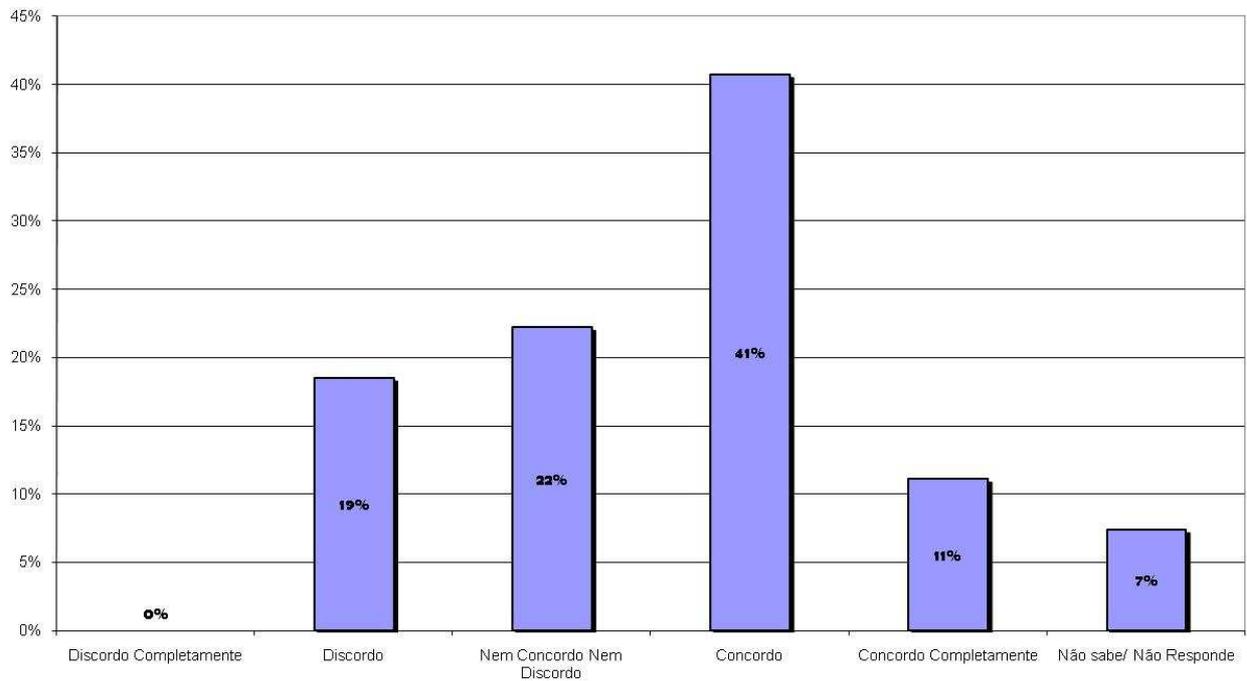
**P42 - Observa-se a constituição de equipas informais que permite maior interacção e troca de conhecimentos entre as diferentes áreas**



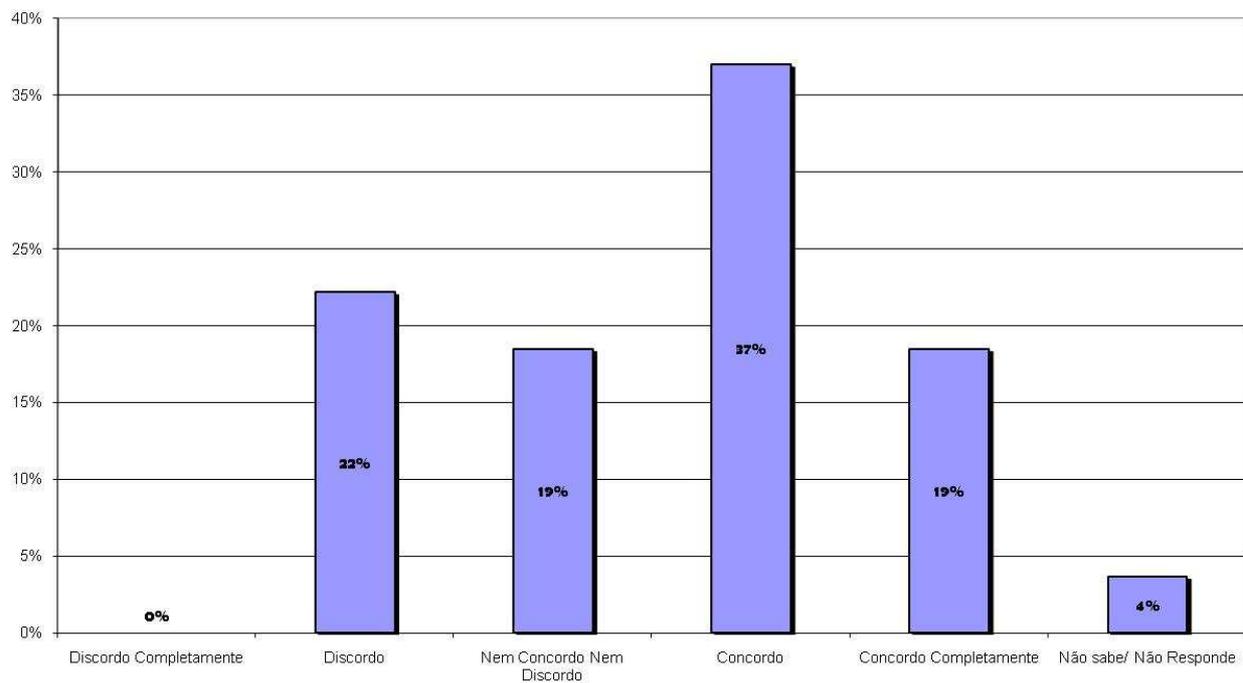
**P43 - Existem novos serviços internos disponibilizados na Internet**



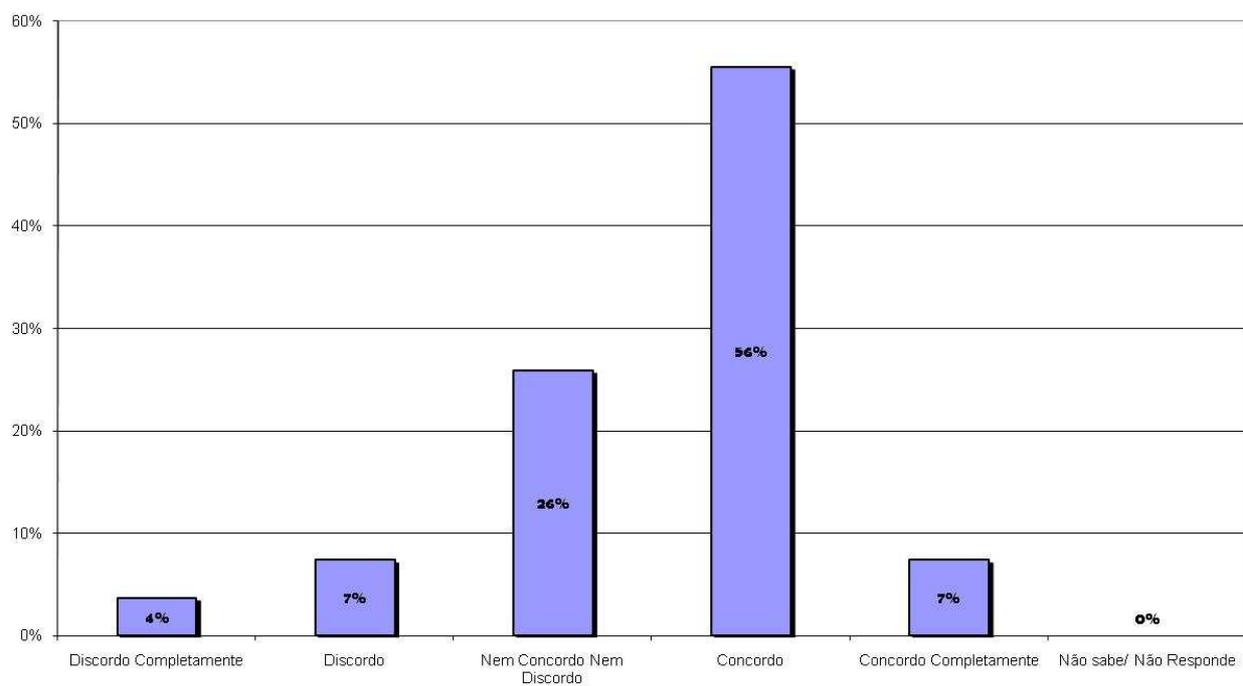
**P43 - Existem novos serviços internos disponibilizados na Internet**



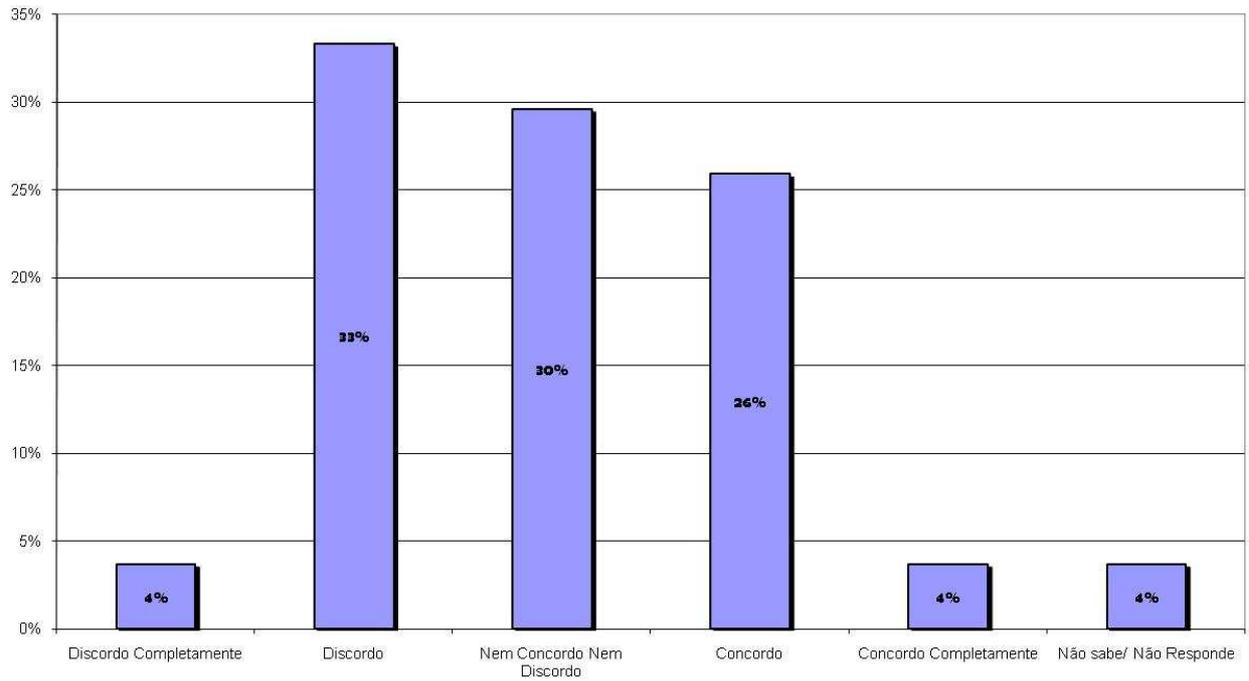
**P44 - O portal de Intranet da DGI possibilita algum tipo de troca de conhecimentos e informações**



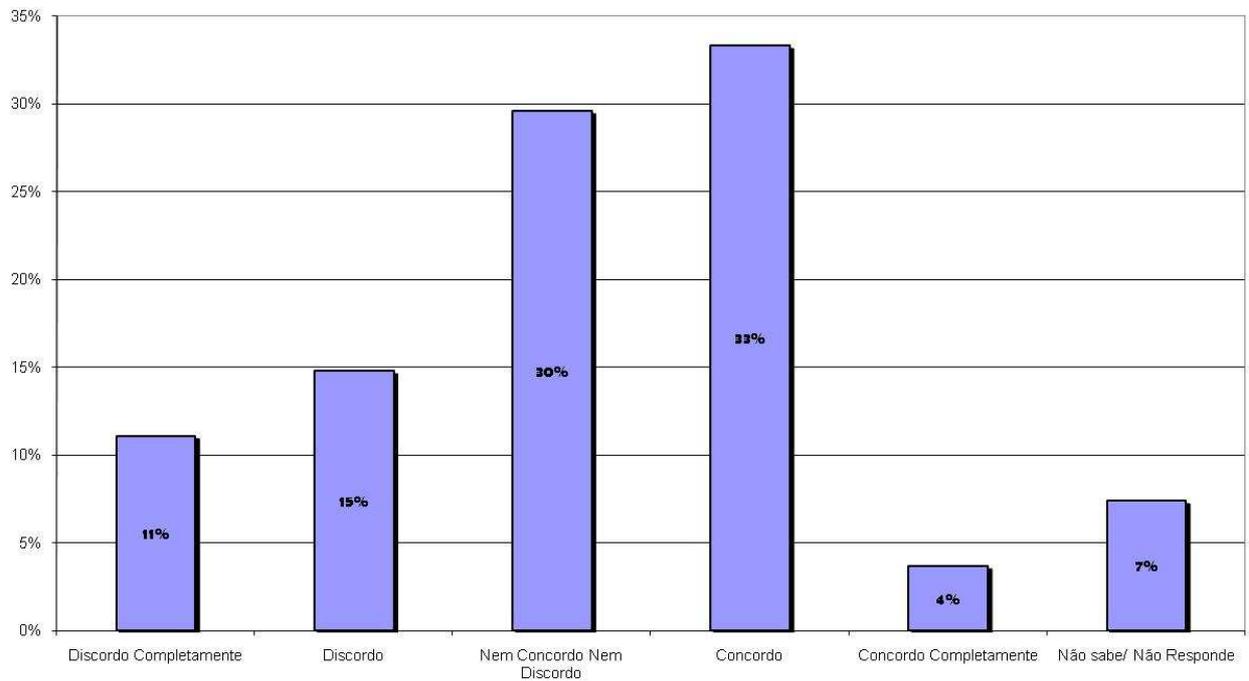
**P47 - Os recursos humanos têm a preocupação de se adaptar aos valores da sociedade contemporânea**



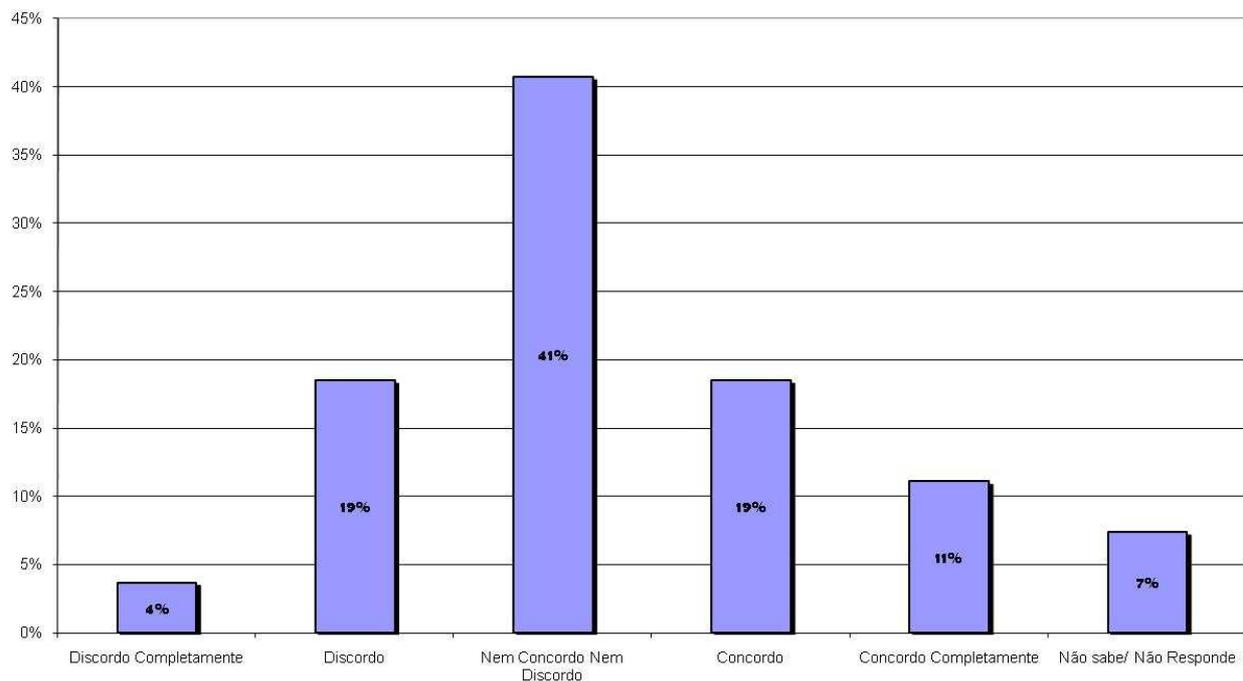
**P50 - As decisões sobre as tarefas são tomadas por quem as realiza**



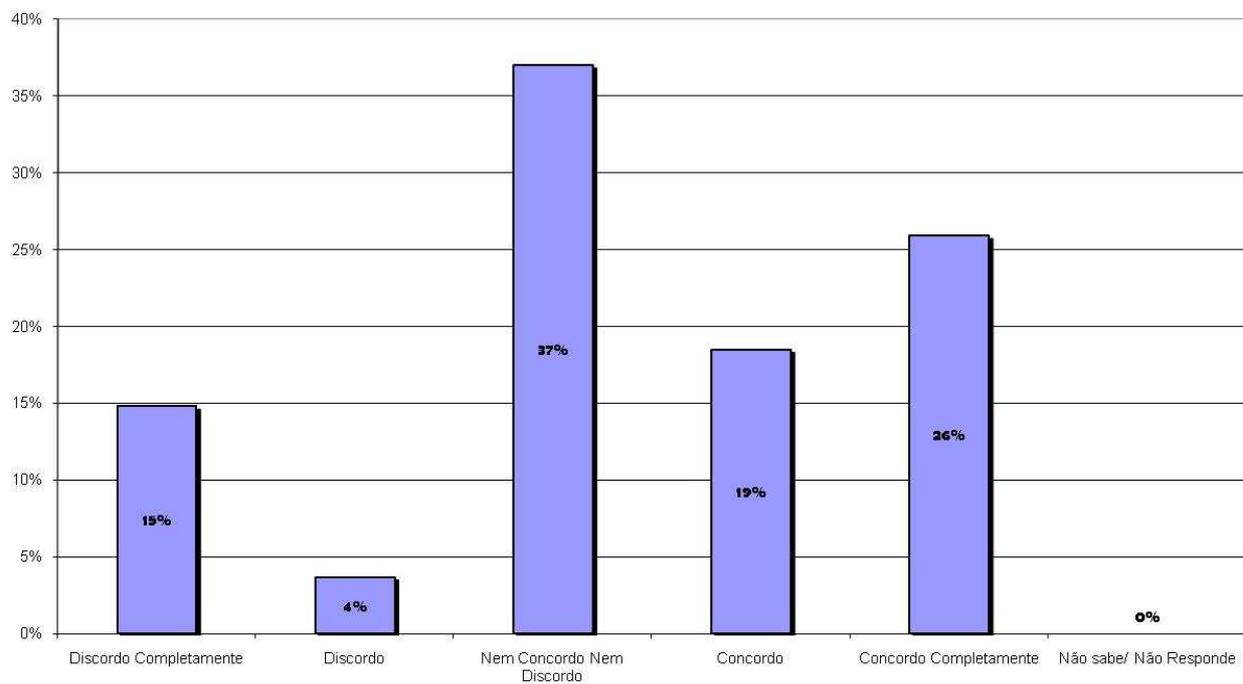
**P51 - A tomada de decisão tem sido realizada de forma ágil e sem grandes burocracias**



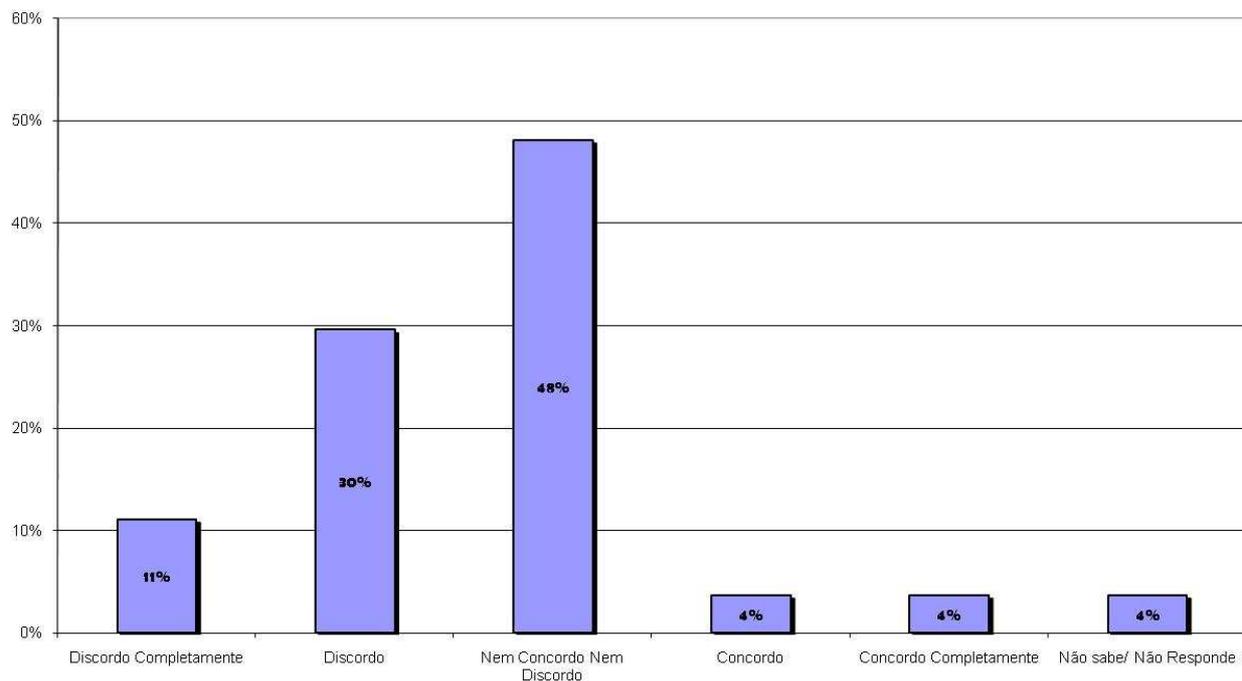
**P52 - A estrutura hierárquica interfere nos fluxos de informação**



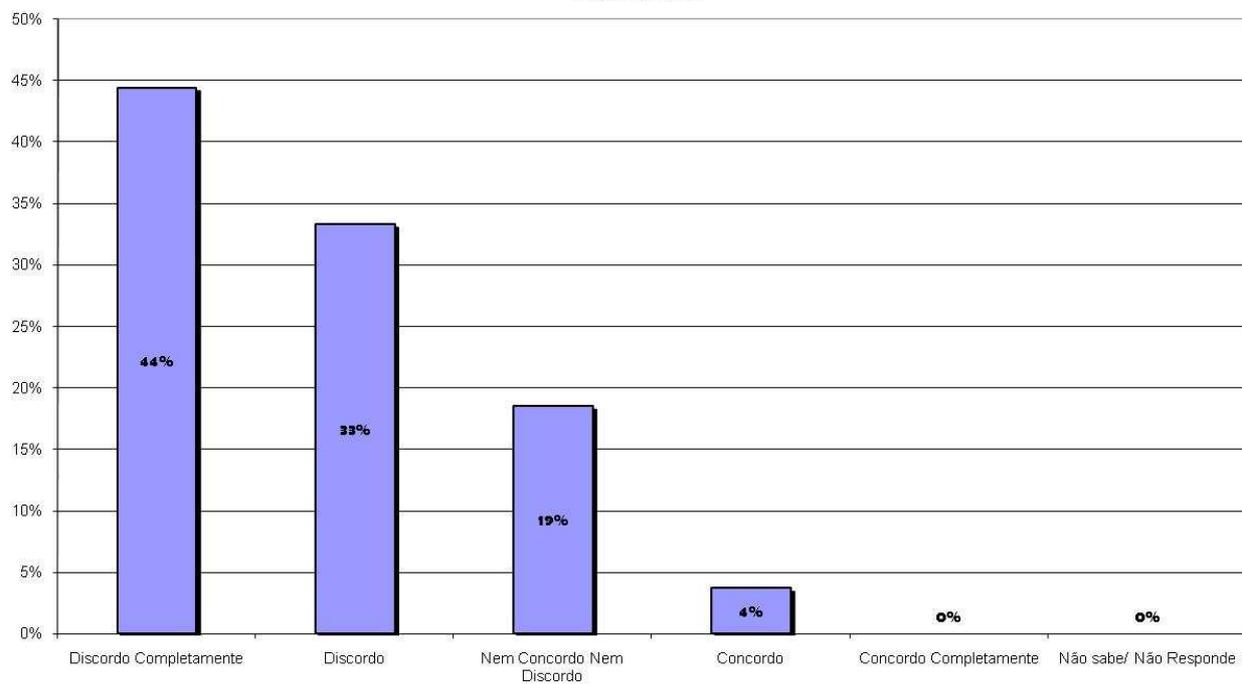
**P53 - Os conhecimentos são uma oportunidade de progressão na carreira**



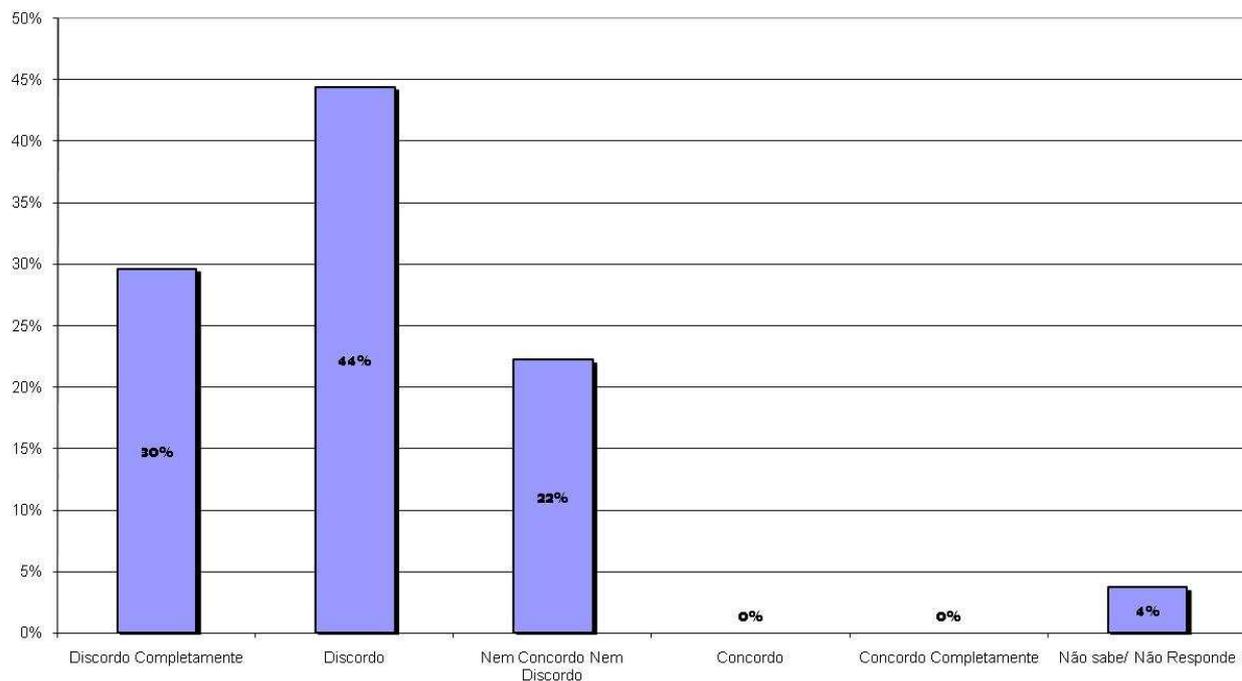
**P54 - Existe um grande investimento na formação por parte dos Recursos Humanos**



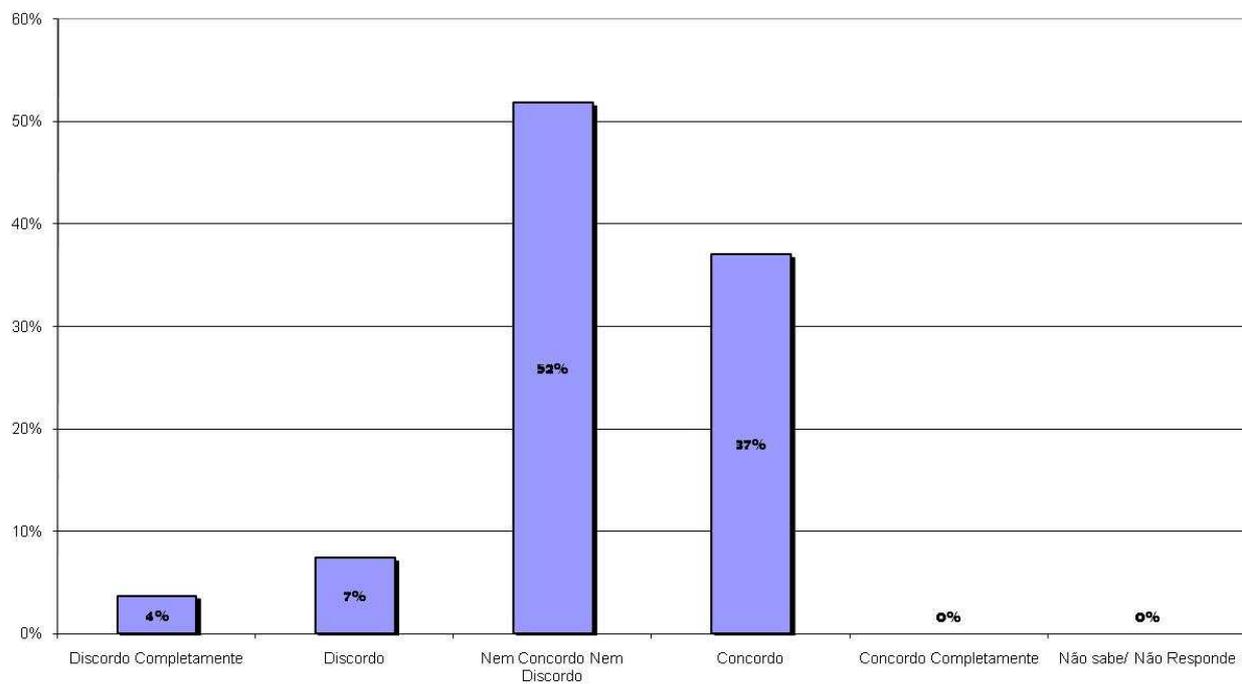
**P55 - A política salarial encontra-se associada dalguma forma à aquisição de novas competências e conhecimentos**



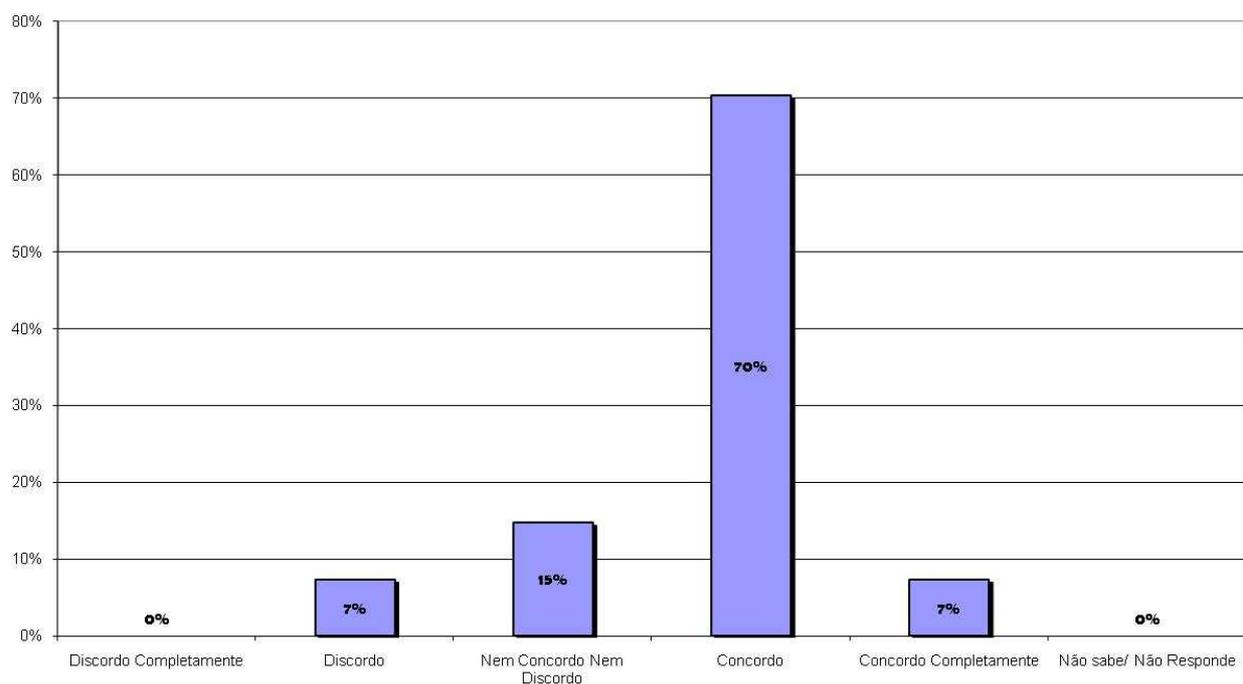
**P56 - O desempenho individual é recompensado e premiado em função da sua produtividade**



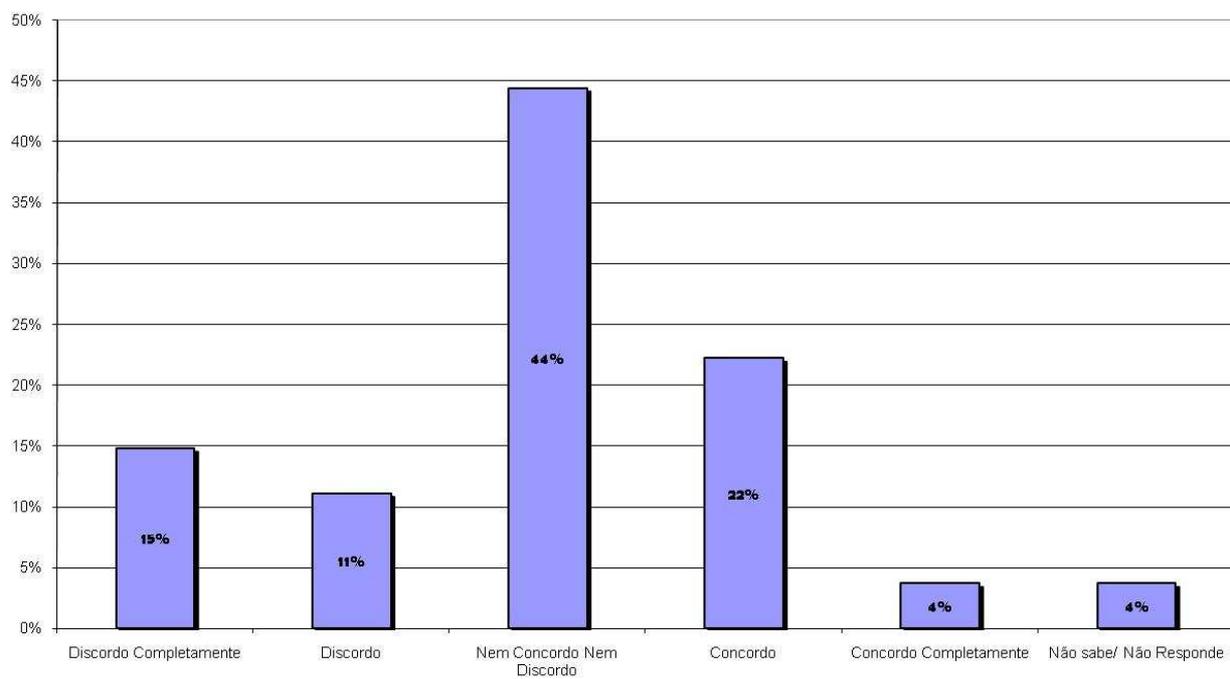
**P57 - As pessoas com quem interage têm desenvolvido as suas funções de forma rotineira**



**P58 - Existe alguma preocupação em acompanhar resultados face aos objectivos**



**P59 - Os resultados são amplamente divulgados**



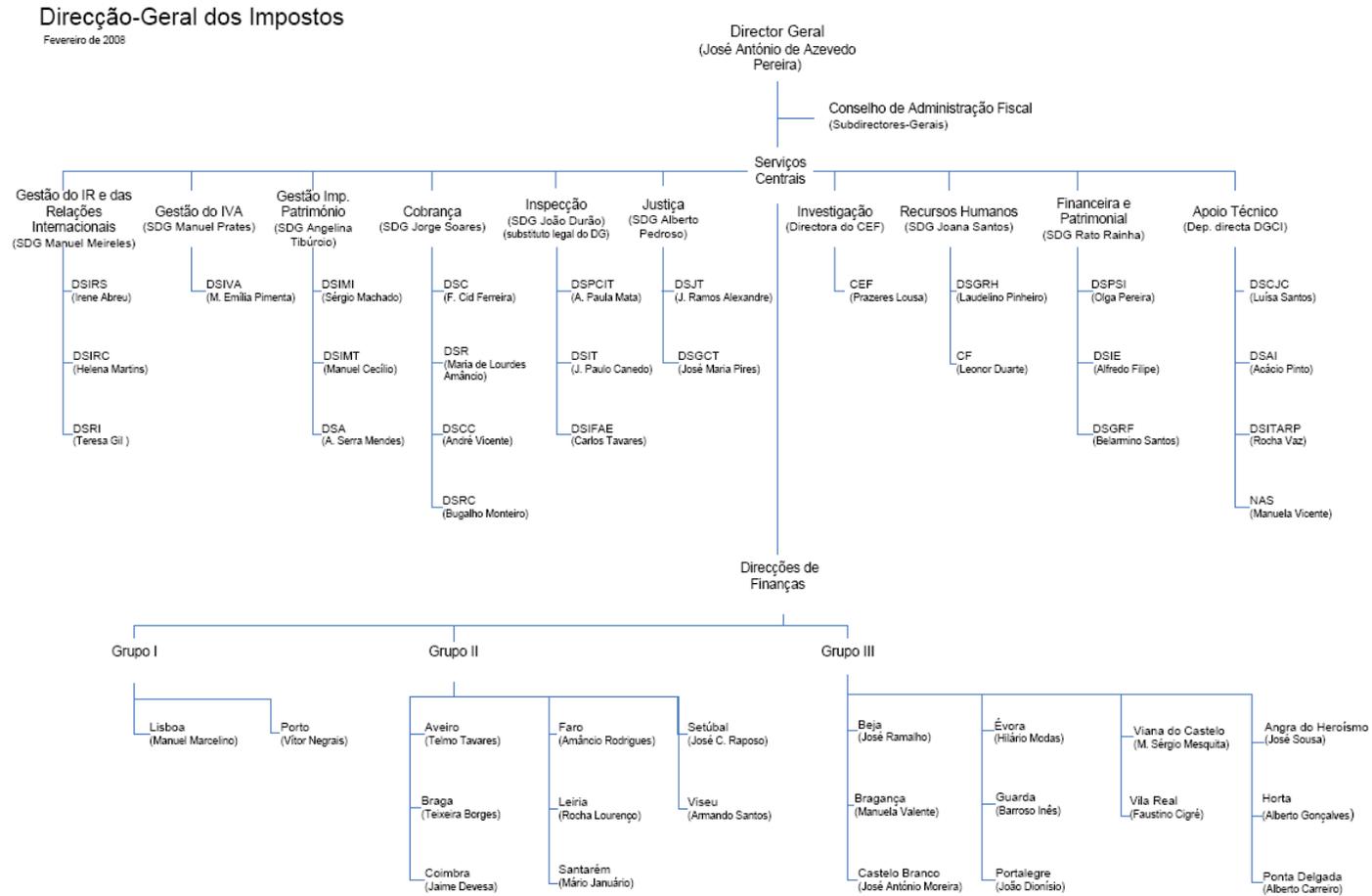
### 9.3 Roteiro da Entrevista

## Roteiro de Entrevista

### Lista de Temas:

- ✓ A importância da partilha do conhecimento para a organização;
- ✓ Registo e disponibilização de dados e informação;
- ✓ Autonomia individual em relação processos e procedimentos (fluidez da informação);
- ✓ Processo de tomada de decisão,
- ✓ Aprendizagem organizacional e políticas de formação de RH;
- ✓ Registos de experiências;
- ✓ Comparação de desempenhos e reflexos salariais;
- ✓ Aproveitamento de conhecimentos pela hierarquia,

## 9.4 Esquema da Estrutura da DGCI



Extraído de: <http://www.dgci.min-financas.pt/NR/rdonlyres/9E29CB23-2805-4F5D-A5DB-2D1F15CFED14/0/organogramadgcfinal.pdf>