

INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EXPLORATÓRIO COM CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA CÂMARA MUNICIPAL DE VISEU¹

Sofia Vasques, Câmara Municipal de Viseu, sofiacvasques@gmail.com
Maria Manuel Borges, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra,
mmb@fl.uc.pt

M. Cristina V. de Freitas, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra,
cristina.freitas@fl.uc.pt

RESUMO

A "Sociedade da Informação e do Conhecimento" colocou às organizações novos desafios e a necessidade de mudança e inovação contínuas, revelando-se vital a sua capacidade para a criação, armazenamento, disseminação e utilização do Conhecimento, e a integração, nesse processo, de pessoas e de tecnologias da informação. Verifica-se que a Informação e o Conhecimento se apresentam como recursos fundamentais para a competitividade das organizações. É neste contexto que surge a Gestão do Conhecimento, inicialmente estudada e aplicada do ponto de vista empresarial, mas que cada vez mais integra os projetos das instituições públicas, progressivamente mais atentas à modernização administrativa e à satisfação dos seus clientes. O estudo que se apresenta visa identificar as premissas da Gestão do Conhecimento; analisar o impacto das práticas de modernização administrativa e da utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Câmara Municipal de Viseu; e apresentar propostas que integrem e potencializem as ferramentas existentes, e que constituam o ponto de partida para uma nova abordagem da Gestão da Informação e do Conhecimento na organização, a saber: a criação de um portal corporativo, que congregue os vários instrumentos colaborativos identificados; a constituição de uma unidade de missão para a gestão do arquivo corrente e a elaboração de um plano de classificação parcial, ao nível da macroestrutura, que estabelece as subclasses e as séries documentais da classe "Licenciamentos".

PALAVRAS-CHAVE

Classificação Arquivística; Gestão do Conhecimento; Modernização Administrativa; Organismos Públicos Portugueses; Portais Corporativos.

KEYWORDS

Administrative Modernization; Archival Classification; Corporate Portals; Knowledge Management; Portuguese Public Organizations.

INTRODUÇÃO

Este trabalho enquadra-se na área da Gestão do Conhecimento entendida como um processo que visa a criação, armazenamento, disseminação e utilização do Conhecimento, integrando pessoas, sistemas e tecnologias, fontes de Conhecimento internas e externas, alinhado com os objetivos da organização. De acordo com Nonaka & Takeuchi, a Gestão do Conhecimento prevê a existência de quatro formas de conversão do Conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização²) que se revelam essenciais para que a sua implementação na

¹ Este trabalho é uma versão reduzida da dissertação de Mestrado em Informação, Comunicação e Novos Media apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, orientada pelas Professoras Doutoradas Maria Manuel Borges e Maria Cristina Freitas.

² Estes conceitos serão explanados mais adiante no presente trabalho.

organização tenha êxito. Os principais objetivos desta disciplina³ prendem-se com a organização de um ambiente positivo onde a criação, a transferência e o uso do Conhecimento sejam valorizados, com a conceção de repositórios de Conhecimento, e com a melhoria no acesso à Informação e ao Conhecimento.

A revisão bibliográfica realizada para este trabalho, explorada mais adiante, permite concluir que, de uma forma global, a abordagem à Gestão do Conhecimento é mais evidente no âmbito empresarial, mas tem-se assistido, nos últimos anos, a uma gradual preocupação das instituições públicas com esta área, atentas à modernização administrativa e à satisfação dos cidadãos, que passaram a ver vistos como clientes e não meros utentes, o que veio alterar as prioridades, a abordagem, e as políticas administrativas. Por outro lado, o próprio cidadão está mais consciente dos seus direitos e exige serviços públicos de qualidade, eficientes e transparentes.

É neste contexto de mudança de paradigma que se enquadra este trabalho, que visa não só contribuir para a investigação na área da Gestão do Conhecimento em organismos públicos, como estudar a aplicação dos seus fundamentos numa organização concreta, a Câmara Municipal de Viseu. Assim, pretende-se analisar o impacto das práticas de modernização administrativa e da utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na instituição referida, e apresentar propostas que integrem e potencializem as ferramentas existentes. Tais propostas visam constituir o ponto de partida para uma nova abordagem da Gestão da Informação e do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu.

A constatação de que transformar o volume de Informação produzido em Conhecimento é um dos desafios que se impõe às organizações, que o acesso ao Conhecimento por parte dos decisores é uma das premissas da Gestão do Conhecimento, e que a classificação arquivística se pode considerar um processo de organização da Informação e do Conhecimento leva-nos a propor (i) a conceção de um portal corporativo que congregue as várias ferramentas colaborativas e que possibilite uma fácil partilha da Informação/Conhecimento a todos os interessados e (ii) a criação de uma unidade de missão para a gestão do arquivo corrente e, conseqüentemente, a elaboração de um instrumento que promova o acesso direto à Informação e indireto ao Conhecimento - um plano de classificação parcial para o arquivo corrente, considerando que a organização investigada não dispõe, neste momento, de nenhum.

De referir que, estruturalmente, este trabalho divide-se em três partes. Na primeira parte concretiza-se o enquadramento teórico-científico da Gestão do Conhecimento. Apresenta-se a revisão bibliográfica efetuada, acentuando os conceitos implícitos, os objetivos, a relevância e os sistemas de suporte da Gestão de Conhecimento. Na segunda parte são referidos alguns elementos subjacentes à modernização administrativa em curso nas últimas décadas, e apontados exemplos da aplicabilidade dos fundamentos da Gestão do Conhecimento em organismos públicos. Na terceira e última parte apresenta-se o estudo de caso realizado na Câmara Municipal de Viseu, que começa com a caracterização da organização em análise e finaliza com a apresentação de propostas que, espera-se, vão ao encontro de uma mudança positiva na cultura organizacional, e contribuam para a criação, partilha, acesso fácil e célere da Informação e do Conhecimento.

1. OS FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

³ De referir que há autores que a consideram uma área do Conhecimento. O propósito deste trabalho não é lançar essa discussão e para o efeito deste estudo consideraremos a Gestão do Conhecimento como uma área, quando estivermos a falar do ponto de vista epistemológico, e como uma disciplina quando estivermos a considerar a sua vertente de aplicação prática ou técnica.

A revisão da literatura permitiu verificar que dentre os autores que refletem sobre o tema, uma grande parte começa por expor os conceitos de Dado, Informação e Conhecimento de uma forma estratificada, referindo que a análise dos Dados (por exemplo tabelas, gráficos e relatórios) pode dar origem à Informação que, por sua vez, quando devidamente aplicada, se converte em Conhecimento. O Conhecimento é apresentado, desta forma, como algo mais do que Informação, porque envolve o entendimento obtido através da experiência e da aprendizagem (Martins, 2010, 17). Nesta linha, Almeida (2007) refere que os Dados são factos, descrevem acontecimentos, mas não os interpretam. Os mesmos convertem-se em Informação quando lhe são atribuídos significados, quando se associam a algo e se contextualizam. O Conhecimento ocorre quando se compreendem as relações de padronização entre os Dados e a Informação, assim como as suas implicações.

A mesma perspetiva é-nos dada por Sarmento & Correia (2002), que descrevem Dados como registos, que se transformam em Informação quando contextualizados e interpretados. Por sua vez, a associação entre os Dados e a Informação é suscetível de gerar Conhecimento. Apesar de os Dados, intrinsecamente, não apresentarem significado nem interpretação, são a base para criar Informação. A combinação e a organização de determinados Dados permitem a obtenção de Informação que se transforma em Conhecimento quando imbuída de interpretação, reflexão e síntese (Pinheiro, 2007, 61)⁴.

Cong & Pandya (2003, 26) referem que os conceitos de Dado, Informação e Conhecimento são vulgarmente confundidos, apesar de possuírem significados diferentes. Os Dados são entendidos como meros factos, que apenas ganham valor quando são processados e, quando isso acontece, convertem-se em Informação. O Conhecimento é entendido como Informação relevante, com significado, que resulta de comparações, da identificação de conseqüências e de conexões. Os Dados e a Informação diferenciam-se pelo tipo de organização, e a Informação e o Conhecimento distinguem-se pelo teor de interpretação. De referir que estes autores acrescentam um quarto elemento: a Sabedoria (*Wisdom*), que é a conseqüência do Conhecimento acumulado. Desta forma, é estabelecido um processo contínuo entre os Dados, na base, e a Sabedoria, no topo, da pirâmide.

Outros conceitos que importa discutir, porque são operacionalizados neste trabalho, são os de Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Refira-se que se entende por Gestão de Documentos a execução de determinadas tarefas que compreendem todas as fases do ciclo de vida dos documentos, tendo por objetivo a eficiência e a eficácia na criação, avaliação, aquisição, organização, preservação, acesso e comunicação de arquivos (Portugal, 1997).

Por seu lado, a Gestão da Informação apresenta-se como um conjunto de operações que tem por objetivo, numa primeira fase, o reconhecimento das necessidades da organização ao nível da Informação para, numa fase posterior proceder-se à sua recolha, organização, custódia e distribuição, tendo em vista o apoio à tomada de decisão e ao desenvolvimento de atividades rotineiras.

Desta forma, a Gestão de Documentos prende-se com a realização de determinadas tarefas, tendo por objetivo a organização, a preservação, a comunicação, a avaliação, a seleção e a eliminação de documentos, e a Gestão da Informação com ações de diagnóstico de necessidades de Informação e com o armazenamento e o acesso à Informação produzida e recebida pela organização.

Choo (2003) entende por Gestão da Informação "a gestão de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e utilizam Informação" (Choo, 2003, 20). O autor salienta que o seu objetivo é transformar Informação em Conhecimento,

⁴ A este respeito ver também Freitas, 2003.

abrangendo processos, recursos e tecnologias. Ainda faz uma interessante analogia com o corpo humano, referindo que o objetivo da Gestão da Informação é criar procedimentos que funcionem como o sistema circulatório, ao selecionar e difundir a informação importante, e como o sistema nervoso, ao sintetizar a informação que é introduzida, transformando-a em valor para a organização (Choo, 2003, 326).

A Gestão do Conhecimento, por outro lado, visa a criação, a aquisição, a partilha e a utilização de ativos de Conhecimento, que auxiliem na tomada de decisões, na criação de ideias e na resolução de problemas da organização, representando, pois, um passo adiante, nos processos e objetivos institucionais.

A relevância da Gestão do Conhecimento

Inicialmente, cumpre referir que o conceito de Conhecimento é indissociável do autor Michael Polanyi (1881-1976), figura incontornável na área e uma das referências teóricas mais relevantes no âmbito do desenvolvimento do conceito.

Na obra *The Tacit Dimension* (Polanyi, 1966), o autor refere a importância do Conhecimento tácito, isto é, o tipo de Conhecimento que possuímos mas não conseguimos explicar, ideia que expressa na emblemática frase *we know more than we can tell* (Polanyi, 1966, 4). Polanyi (1966) foi o primeiro investigador a debater, a desenvolver e a constatar a importância decisiva deste tipo de Conhecimento, que descreveu como pessoal e de difícil comunicação, em oposição ao Conhecimento explícito, que é sistematizado e pode ser formalizado em textos, desenhos, bases de dados ou publicações⁵.

Por influência de Polanyi, Nonaka & Takeuchi⁶ reconhecem, em definitivo, a diferença entre Conhecimento tácito e Conhecimento explícito, acentuando a importância da sua gestão, como se verifica na obra *The Knowledge Creating Company* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Segundo os autores, ambas as definições do Conhecimento complementam-se. Enquanto o Conhecimento explícito pode ser transmitido numa linguagem sistemática e formal, estando contido em manuais e normas, o Conhecimento tácito é aquele que o indivíduo possui, mesmo que não tenha consciência de que o detém. É obtido pela experiência, sendo comunicado, indiretamente, por metáforas e analogias.

Nonaka & Takeuchi (1995,15) afirmam que a criação do Conhecimento organizacional acontece na conversão do Conhecimento tácito em explícito, e deste em tácito, e identificam os protagonistas desse processo, defendendo que não deve haver um determinado setor responsável pela sua conceção, atribuindo a todos os colaboradores um papel, pois o Conhecimento é um produto que resulta da interação entre todos. Identificam os trabalhadores de primeira linha, que se preocupam com os detalhes de determinados produtos, mercados e tecnologias; os gestores de topo, que produzem instrumentos orientadores; e os gestores intermédios que sintetizam o Conhecimento tácito, a partir destes dois grupos, transformando-o em Conhecimento explícito e incorporando-o em novos produtos e tecnologias.

Deste modo, a criação de Conhecimento organizacional é fruto da conversão do Conhecimento tácito em explícito, e vice-versa, num processo em espiral (Figura 1),

⁵ De referir que as obras de Michael Polanyi se revelaram fundamentais para o desenvolvimento do conceito de Gestão do Conhecimento e são frequentemente referenciadas por autores com preocupações na área, como por exemplo Durrance, T. Davenport e L. Prusak, mas é nos trabalhos dos japoneses Nonaka e Takeuchi que a teoria do Conhecimento de Michael Polanyi tem um impacto maior. Estes autores (Nonaka & Takeuchi, 1995,8) foram os primeiros a associar o desempenho das empresas à capacidade de gerar novos Conhecimentos e usá-los no desenvolvimento de produtos e tecnologias.

⁶ Em 1995, os dois académicos japoneses, Ikujiro Nonaka e Hirtaka Takeuchi, publicaram um estudo pioneiro sobre a criação do Conhecimento. Nonaka & Takeuchi (1995) salientam que o sucesso das empresas nipónicas, relativamente às empresas ocidentais, advém do melhor uso que os orientais fazem dos quatro processos de conversão do Conhecimento.

que envolve tanto a dimensão epistemológica (que pressupõe quatro modos possíveis de conversão entre os dois tipos de Conhecimento: socialização; externalização; combinação e internalização) como a dimensão ontológica (que prevê quatro níveis de agentes criadores de Conhecimento: o indivíduo; o grupo; a organização e o nível interorganizativo).

Nonaka & Takeuchi desenvolveram o processo em espiral - **S**ocialização, **E**xternalização, **C**ombinação e **I**nternalização (SECI) -, para explicar a criação do Conhecimento através das quatro formas de conversão entre o Conhecimento tácito e o Conhecimento explícito (Martins, 2010, 41-43): (i) a Socialização (de Conhecimento tácito para Conhecimento tácito), que pressupõe a aquisição de Conhecimento através da experiência; (ii) a Externalização (de Conhecimento tácito para Conhecimento explícito) onde o Conhecimento pode ser partilhado (através da reflexão ou diálogo) por outros indivíduos, gerando novo Conhecimento; (iii) a Combinação (de Conhecimento explícito para Conhecimento explícito), que acontece quando o Conhecimento explícito é processado de forma a ser distribuído por outros indivíduos; (iv) a Internalização (de Conhecimento explícito para Conhecimento tácito), que acontece quando o Conhecimento explícito é distribuído por todos os membros de uma organização, convertendo-se em Conhecimento tácito, podendo iniciar uma nova espiral de criação de Conhecimento.



Figura 1 – Espiral do Conhecimento de Nonaka & Takeuchi (Fonte: http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm)

No âmbito da definição de Conhecimento, referimos, ainda, a perspectiva de Choo (2003, 281) que, além do Conhecimento tácito e do Conhecimento explícito, reconhece o Conhecimento cultural como algo fundamental para obter a coesão organizacional. Destes fazem parte as convicções e os pressupostos, as convenções e as expectativas, aspetos necessários “para atribuir valor e significado a Informação e Conhecimentos novos” (Choo, 2003, 281).

Para o autor, a organização inteligente será aquela que consegue congrega e gerir estas três formas de Conhecimento. Será uma “organização aprendente” que se propõe atingir os objetivos num ambiente competitivo e em mudança, ajustando a sua conduta ao autoconhecimento e à percepção do universo onde atua.

Mentzas, Apostolou, Abecker & Young (2003) referem que, na atual economia do Conhecimento, grande parte das organizações dependem do desenvolvimento, utilização e distribuição de competências baseadas no próprio Conhecimento, para manter o seu valor e competitividade. Cada vez mais, as organizações necessitam de desenvolver estratégias, processos e instrumentos para a criação, transferência e desenvolvimento deste que vem sendo considerado como o principal recurso estratégico do futuro. O desafio é encontrar soluções que auxiliem as organizações a desenvolver, a beneficiar e a gerir o imenso potencial do seu Conhecimento, para

que criem novos instrumentos e medidas para a sua reinvenção e inovação, de forma a destacarem-se no contexto.

Neste sentido, consideram que tanto o Conhecimento explícito como o Conhecimento tácito são importantes e trazem valor para a organização. É do resultado da conversão do Conhecimento tácito em explícito e do Conhecimento explícito em tácito que surgem a criatividade e a inovação na organização.

Drucker (1993), ao descrever a sociedade pós-capitalista, também enfatiza o Conhecimento, apresentando-o como o recurso económico básico das organizações, deixando para segundo plano os recursos tradicionais (trabalho, capital e recursos naturais). Para o autor, na "Sociedade do Conhecimento" o valor assenta na inovação e na produtividade, e os principais grupos sociais são os "trabalhadores do Conhecimento", os "profissionais do Conhecimento" e os "empregados do Conhecimento". O Conhecimento é, assim, segundo o autor, a nova base da concorrência nessa sociedade.

Davenport & Prusak (1998) afirmam que o elevado interesse pela área do Conhecimento deve-se a diversos fatores, nomeadamente à constante mudança, à competitividade, à exigência dos consumidores, o que leva as organizações a procurarem a vantagem que lhes permitirá sobressair.

Martins (2010) refere que o sucesso é possível numa "organização aprendente", isto é, aquela que utiliza o Conhecimento de todos os colaboradores e o partilha pela restante organização. E o processo de transferência do Conhecimento revela-se, pois, fundamental para a aquisição de vantagem competitiva.

Este reconhecimento da importância do Conhecimento para a inovação e mudança organizacionais, partilhada por diferentes autores, vai estar na base dos projetos e iniciativas de Gestão do Conhecimento, em crescimento desde o início dos anos noventa do século passado.

No que respeita à evolução da área, Bustelo Ruesta & Amarilla Iglesias (2001) referem que o conceito de Gestão do Conhecimento não é recente. Os fundamentos desta disciplina foram abordados, pela primeira vez, nos finais do século XIX pelo economista Alfred Marshall. No entanto, o desenvolvimento deste tipo de gestão nas organizações apenas se torna uma realidade com a inovação tecnológica e com a Internet.

Entretanto, de acordo com Silva (2002), foi a partir da década de oitenta que a relevância dada ao estudo da Gestão do Conhecimento se intensificou, em parte graças ao advento do conceito de "Sociedade do Conhecimento" e de abordagens relacionadas com a gestão estratégica e a aprendizagem organizacional.

Efetivamente, a transformação gradual da sociedade numa "Sociedade do Conhecimento" coloca às organizações novos desafios e a necessidade de garantir uma melhoria contínua tendo por base a inovação. Denota-se que as transformações e as inovações tecnológicas estão a obrigar as organizações a operar rápidas mudanças nas suas estruturas, a repensar as estratégias de negócio, as formas de gestão e de redes de relacionamento, para manterem-se competitivas e adaptadas às características dessa nova sociedade.

No âmbito deste estudo, a pesquisa bibliográfica realizada sobre a Gestão do Conhecimento permitiu verificar a existência de vários pontos de vista e abordagens de autores de diferentes nacionalidades, vocações ou formações académicas que, de uma forma geral, destacam a crescente importância do Conhecimento no âmbito das organizações. De acordo com as suas asserções, a Gestão do Conhecimento apresenta-se como uma mais-valia para as organizações.

Terra (2011), por exemplo, indo na linha dos autores previamente referenciados, menciona que a gestão proactiva do Conhecimento assume, atualmente, um papel fulcral na competitividade das empresas e dos próprios países, sendo esta uma

perspetiva diferente daquela que era praticada no passado e que assentava em fatores como a localização, a acessibilidade da mão-de-obra, a existência de recursos naturais e a disponibilidade do capital financeiro. De acordo com o autor, a Gestão do Conhecimento tem um carácter universal (aplica-se a qualquer organização), e promove a participação ativa, a comunicação da administração, a mudança nos processos, nas estruturas, nos sistemas de informação e no incentivo individual e coletivo. Deste modo, a Gestão do Conhecimento pode ser uma mais-valia para as organizações, podendo aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar Conhecimento (Terra, 2011).

Rossetti, Pacheco, Salles, Garcia & Santos (2008) também salientam a importância da Gestão do Conhecimento e afirmam que as mudanças operadas na "Sociedade do Conhecimento" atingem diretamente as organizações, obrigando-as a repensar as estruturas, as estratégias de negócios, as formas de gestão e as redes de relacionamento. De acordo com os autores, no âmbito do projeto organizacional, é fulcral o papel dos indivíduos e da tecnologia, apresentando-se as organizações, desta forma, como sistemas sociotécnicos, nos quais o capital humano passa a ser, cada vez mais, valorizado.

Pérez-Montoro Gutiérrez (2003) alerta para o facto de estarmos perante a globalização dos mercados, um cenário em que as empresas se veem forçadas a criar novas políticas de aliança e de cultura organizativa para conseguirem adaptar-se a este novo e competitivo ambiente. Desta forma, os ativos intangíveis apresentam-se como um valor acrescentado, podendo garantir o bom funcionamento e a sobrevivência das empresas num mercado globalizado.

É neste contexto económico que surge, de acordo com o autor, a Gestão do Conhecimento, uma disciplina responsável, entre outros, pela conceção e implementação de um sistema que visa capturar e partilhar, sistematicamente, o Conhecimento de uma organização, de forma a ser convertido num valor para essa mesma organização. De uma forma geral, o Conhecimento torna-se num valor para a organização quando contribui para a persecução dos objetivos.

Mentzas, Apostolou, Abecker & Young (2003) referem que a Gestão do Conhecimento pode ser considerada como uma nova disciplina que visa permitir que indivíduos, equipas e organizações, de forma coletiva e sistemática, criem, partilhem e apliquem os ativos de Conhecimento, de forma a atingir a eficiência, a agilidade, a competência e a inovação organizacionais. Para os autores, a Gestão do Conhecimento é a chave para a inovação, para a produtividade e para o crescimento. De qualquer modo, cumpre ressaltar que as referidas opiniões sobre a Gestão do Conhecimento não são de todo pacíficas nem generalizadas. Bustelo-Ruesta & Amarilla Iglesias (2001) referem que existe alguma controvérsia, diferentes interpretações e definições, e aproveitamento comercial à volta da Gestão do Conhecimento, o que levou autores a apelidarem este tipo de gestão de uma contradição, de uma moda, que não traz nada de realmente novo.

Pollard (2003) reflete sobre a temática e apresenta uma abordagem crítica sobre a Gestão do Conhecimento. De acordo com o autor, esperava-se que a Gestão do Conhecimento fosse capaz de melhorar, entre outros, o crescimento e a inovação nas organizações, a produtividade, e o relacionamento com os clientes, mas, segundo ele, apesar de o conceito ser bom e as expectativas serem altas, a sua aplicação prática, de algum modo, falhou. Para o autor, a razão para esse insucesso foi a expectativa, demasiado alta e irrealista, de que o comportamento humano organizacional poderia ser alterado, de forma positiva, ao convencer as pessoas da relevância da captura, da partilha e do arquivo do Conhecimento. Para Pollard (2003), a Gestão do Conhecimento ainda não provou ser um elemento crítico ou uma chave diferenciadora, no que respeita ao conhecimento do mercado, do negócio

e das necessidades dos clientes e funcionários e ainda não demonstrou nenhuma vantagem competitiva para as organizações que investiram nela.

Contudo, não existe unanimidade, já que há autores que apresentam a Gestão do Conhecimento como um elemento chave na competitividade das organizações. Almeida (2007, 50), por exemplo, refere que a Gestão do Conhecimento oferece vantagens de diferenciação que advêm do capital intangível, decorrente da criatividade, da aptidão, do instinto e da agilidade. A Gestão do Conhecimento está em consonância com a realidade da sociedade atual, mais universal e interativa, e caracteriza-se por privilegiar o Conhecimento, a criatividade e as aptidões dos trabalhadores, características importantes para conseguir a vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento deverá permitir a criação de competências e de valor. Almeida (2007, 60) enfatiza a importância das organizações usarem o Conhecimento como recurso estratégico e vantagem competitiva. Cabe aos gestores reconhecer os recursos e as aptidões singulares, promover novas ideias, assim como a criatividade, o talento e a inteligência emocional. Neste processo é também fundamental a correta utilização das TIC, preservar o Conhecimento, distribuir experiências e saberes, e incorporar as organizações em rede, onde o Conhecimento é partilhado e aperfeiçoado.

Pina (2010) identifica na bibliografia relacionada com a Gestão do Conhecimento os benefícios que a sua prática pode trazer para a organização. O autor refere os três elementos de mudança em que assenta cada benefício da Gestão do Conhecimento: o Conhecimento; a tomada de decisão; e a execução de tarefas.

Do ponto de vista dos colaboradores, os benefícios da Gestão do Conhecimento traduzem-se na partilha do Conhecimento, no processo de recompensa (financeiro ou não), e no reconhecimento da organização, no *status*.

De uma forma geral, os benefícios que podem advir da sua prática são o aumento da competitividade; a eficiência na tomada de decisão; a melhoria da resposta ao cliente; a motivação dos trabalhadores; a melhoria da eficiência dos colaboradores, das operações, dos serviços e dos produtos; e a inovação.

Outra perspetiva é-nos dada por Cong & Pandya (2003, 27) que referem que um dos objetivos da Gestão do Conhecimento é perceber o que deve ser partilhado, como, e com quem. Desta forma, a partilha do Conhecimento ganha importância quando este é utilizado e reutilizado. A Gestão do Conhecimento produz valor quando existe um ambiente de confiança e motivação que permite a partilha e utilização do Conhecimento, quando existem processos para o localizar e criar e quando há tecnologia que permite o seu armazenamento, localização e partilha, de forma a alcançar os objetivos de uma determinada organização.

Como fica demonstrado, apesar de verificarmos alguma contrariedade, de uma forma global, os autores consultados enfatizam a importância da Gestão do Conhecimento para a inovação e mudança organizacionais, identificando três dos seus elementos chave: os indivíduos, os processos e a tecnologia.

Em relação a este último, julgamos importante referir o estudo de Almeida (2007, 120-217) que identifica e desenvolve as principais ferramentas coadjuvantes da criação do Conhecimento, sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento

Ferramentas	Descrição
"Sistemas de Informação e Comunicação"	<i>Coaching</i> (cujo objetivo é treinar a aprendizagem e otimizar o rendimento, através de mecanismos de motivação, avaliação e transmissão de conhecimentos); <i>Mentoring</i> , (que possibilita a captação dos valores dos indivíduos e a transmissão de uma cultura corporativa); Sistemas que permitem a criatividade (como, por exemplo, o <i>brainstorming</i>) e a utilização de Mapas Mentais, particularmente úteis na autoanálise, na planificação de trabalhos ou reuniões, na gestão de projetos, e na análise de problemas.

"Sistemas de Aprendizagem e <i>Benchmarking</i> "	Visam a aprendizagem num sistema aberto, privilegiando técnicas apoiadas nas tecnologias e na observação de bons exemplos.
"Sistemas de desenvolvimento de capacidades e competências"	Desenvolvimento de capacidades como a liderança, o talento e a inteligência emocional.
"Sistemas de Informação e Sistemas de Gestão do Conhecimento"; "Ferramentas de Tecnologias de Informação e Comunicação de suporte à Gestão do Conhecimento".	Internet (de dimensão universal); intranet (de acesso restrito a uma determinada organização); extranet (apoio a clientes, fornecedores e colaboradores); <i>groupware</i> (que privilegia o trabalho em grupo); workflow (permite a automatização de processos e de Informação); repositório (permite o armazenamento de Conhecimento e a compilação de Informação); mapas de Conhecimento (permitem representar o Conhecimento que se julga fundamental para atingir os objetivos estratégicos da organização).
"Sistemas de Segurança e de Proteção do Conhecimento"	Têm como principal objetivo proteger os recursos intangíveis da organização, cumprindo diretivas específicas e legislação relacionada com os direitos de propriedade industrial e direitos de propriedade intelectual.
"Sistemas de Socialização do Conhecimento" e "Comunidades Virtuais"	Portais; comunidades relacionadas com uma determinada profissão; plataformas em rede; <i>clusters</i> (centralização geográfica de organizações, unidas por uma determinada atividade); foros de Conhecimento (que permitem o intercâmbio de boas práticas).

Davenport & Prusak (1998) também refletem sobre as ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento e destacam os mapas do Conhecimento, que o localizam mas não o contêm. Segundo os autores, para desenvolver uma ferramenta deste género é necessário primeiro localizar o Conhecimento relevante da organização, para depois criar um quadro que remeta para essa localização. Os mapas tanto apontam para pessoas, como para documentos ou bases de dados. O seu principal objetivo é mostrar aos colaboradores da organização como podem aceder às fontes do Conhecimento de que necessitam.

Ainda neste âmbito, refira-se o estudo de Mentzas, Apostolou, Abecker & Young (2003, 5-8), que reconhecem duas diferentes abordagens, a saber, a do "produto" e a do "processo", e referem de que forma as particularidades de cada uma se refletem nos instrumentos de apoio às iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Assim, os *softwares colaborativos* utilizados no âmbito de iniciativas da Gestão de Conhecimento que têm por base o "processo" visam a criação de locais de trabalho virtuais e partilhados, onde pessoas com o mesmo objetivo podem interagir, partilhar experiências e conhecimentos. Uma infraestrutura para a troca de mensagens e intercâmbio de informações, na forma de serviços de correio eletrónico, com funcionalidades de colaboração, tais como grupos de discussão, pastas partilhadas ou bases de dados e funções de calendário e de agenda seria um bom exemplo. Os autores referem também, neste âmbito, sistemas de Gestão Documental e *workflow*, que apresentam inúmeras vantagens em processos que requerem várias pessoas a tratar um conjunto de documentos.

Por outro lado, o *software* que visa apoiar a abordagem do Conhecimento como um "produto" fornece ferramentas para o armazenamento do Conhecimento, de diferentes fontes, tais como *sites* da Internet e da intranet, servidores de arquivos, bases de dados e sistemas de Informação, essenciais para encontrar informações relevantes para o desempenho de algumas tarefas. Ainda segundo os autores, os sistemas baseados em Conhecimento que visam substituir o raciocínio humano com Inteligência Artificial são típicos de *software* de Gestão do Conhecimento centrado no "produto". Estes sistemas refletem este tipo de abordagem porque o seu papel é substituir (pelo menos parcialmente) os seres humanos e o Conhecimento humano na realização de tarefas específicas.

Neste primeiro ponto quisemos deixar clara a distinção entre os conceitos de Dado, Informação e Conhecimento, e entre os três patamares de gestão (de Documentos, de Informação e do Conhecimento), explicação necessária para compreender a vantagem da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Procurámos, ainda, expor os contributos dos diferentes autores para a caracterização da Gestão do Conhecimento, citar o modelo de criação do Conhecimento proposto por Nonaka & Takeuchi, processo fundamental que deverá estar na base dos projetos de Gestão do Conhecimento, e mencionar os diferentes sistemas de suporte. De referir que o conteúdo desta primeira parte é a base teórica das propostas que serão desenvolvidas no ponto três deste trabalho.

2. A APLICABILIDADE DOS FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANISMOS PÚBLICOS EM FACE DOS PRINCÍPIOS DA NEW PUBLIC MANAGEMENT

A Reforma da Administração Pública, encetada no final dos anos setenta início dos anos oitenta, teve como principal objetivo construir uma Administração Pública mais eficiente e eficaz, preocupada com a melhoria dos serviços prestados e com a proximidade aos cidadãos.

Terá sido o insucesso, no início da década de setenta, do *Welfare State* ou “Estado Providência” (que se propunha resolver, em parte, os problemas económicos decorrentes da II Guerra Mundial), que esteve na base da reforma administrativa, isto devido, fundamentalmente, à recessão económica provocada pela crise petrolífera, e ao aumento da despesa pública (Madureira & Rodrigues, 2006).

As reformas administrativas, acentuadas nas décadas de oitenta e noventa, baseavam-se no conceito de que as organizações públicas deviam ser geridas de forma idêntica às empresas privadas, tendo como principais objetivos a descentralização, a desregulação e a delegação de competências. É neste contexto que surge a *New Public Management*, com novos conceitos e instrumentos de gestão, que defendem a substituição da gestão pública pela gestão empresarial, a descentralização, o controlo financeiro, a coordenação orçamental e a importância dada ao consumidor (Madureira & Rodrigues, 2006).

As reformas do setor público assim obtidas caracterizaram-se, fundamentalmente, pela utilização dos métodos no setor privado, com a introdução de fatores de concorrência, o destaque na racionalidade económica e a valorização dos resultados obtidos (Mendes, 2001).

Com a *New Public Management* nasce a noção de “cliente” do serviço público, e este novo conceito passa a comandar as decisões e os projetos na área. Este modelo denota o esforço feito pelos governos, a partir da década de oitenta, para modernizar e tornar mais eficaz o setor público. Este conceito baseia-se na tese de que uma gestão orientada para a satisfação do cidadão contribui para uma maior eficiência de custos por parte dos governos.

No que respeita à sua evolução, as ideias e as ferramentas inovadoras promovidas pela *New Public Management*, tendo em vista a aplicação de contratos de direito privado para prestar serviços públicos, começaram por ser implementadas no Reino Unido, nos inícios dos anos oitenta, mas rapidamente se disseminaram por outros países como a Austrália, a Nova Zelândia, a Finlândia, Suécia, a França e a Alemanha. Nos Estados Unidos da América foram igualmente implementados os seus princípios, sob outra denominação.

Em Portugal foram tomadas as mesmas medidas reformistas, apesar do contexto ser diferente daquele que caracterizava a generalidade dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). De referir que é a partir da década de oitenta que se pode falar, efetivamente, em reforma da administração pública portuguesa. Esta teve como objetivos melhorar a ligação entre a Administração e os cidadãos, reduzir os procedimentos administrativos e promover a formação dos trabalhadores públicos (Araújo & Cândido, 2003).

Nos últimos anos é notória, em Portugal, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, a orientação para os resultados, a introdução de novos instrumentos de gestão de recursos humanos como a avaliação de desempenho e a mobilidade, e a qualificação dos funcionários. No entanto, a aplicação destes princípios é complexa, muito em parte devido a diferenças de base entre o setor público e o setor privado, a saber: a clivagem entre a gestão empresarial e a gestão pública; a distinção entre consumidor e cidadão; o facto de a descentralização, aliada à necessidade de controlo financeiro e coordenação orçamental, trazer problemas à implementação de políticas públicas; e a dificuldade em avaliar e medir a eficiência e a eficácia dos serviços públicos (Rocha, 2000).

A *New Public Management* pretende, em última análise, a responsabilização dos agentes públicos, para que seja assegurada a satisfação das necessidades dos cidadãos, e escrupulo na gestão da "coisa pública".

De acordo com Giacomo (2005), as TIC devem ser incluídas nas práticas da *New Public Management*, dada a sua importância para as organizações e para a execução das tarefas.

Não obstante a sua relevância, a implementação das reformas administrativas não tem sido pacífica, e denota-se que as medidas preconizadas não foram e não são consensuais. Efetivamente, apesar da reforma da administração pública acentuar a importância da adoção de critérios de gestão privada na gestão pública, houve vozes críticas que acentuaram o fosso entre os dois setores. São apontados obstáculos na identificação dos custos das atividades e na avaliação de resultados com base em critérios objetivos, para além de se referir que os novos paradigmas de gestão não são a solução para os problemas de prestação de serviços públicos essenciais.

De mencionar que da leitura dos textos consultados retém-se que as diferenças entre o setor público e o setor privado se acentuam nos seguintes pontos: objetivos (o interesse público e o cumprimento de determinadas normas, para o serviço público, e o lucro e os resultados para o privado); as limitações, de teor legal, impostas ao setor público; o fator político que está presente na gestão pública; as diferenças nas relações de poder, nos modelos organizacionais e na origem dos fundos; a concorrência, inerente ao setor privado.

No entanto, de acordo com Mendes (2001), apesar das diferenças verificadas entre os dois setores, é possível adotar modelos de gestão similares, e a prova disso é o facto de a Administração Pública ser gerida tendo por base planos de atividades, relatórios de gestão e processos de avaliação de desempenho, e obter financiamentos em função dos resultados.

Em relação à realidade portuguesa, Mendes (2001) refere que estão estabelecidos, na Administração Pública, princípios de gestão que fixam objetivos de eficiência, de eficácia e de economia. O autor apresenta critérios que devem estar na base da reforma da Administração: (i) descentralizar, tendo em vista a realização dos objetivos previamente delineados; (ii) evidenciar o papel dos dirigentes, proporcionando condições para que executem o seu cargo, destacando a sua avaliação e responsabilização; (iii) motivar os colaboradores para um bom desempenho, e aumento da autonomia; (iv) praticar uma gestão participada em todos os níveis da decisão, permitindo a identificação dos trabalhadores com os objetivos institucionais e funcionais; (v) promover o diálogo transversal entre dirigentes, chefias e trabalhadores; (vi) concretizar a avaliação do desempenho tendo por base os objetivos e os resultados obtidos, não descurando a remuneração, os complementos e a formação profissional adequados.

De referir, por último, que consideramos que o novo paradigma da administração pública cria as condições para a implementação de projetos de Gestão do

Conhecimento em organismos públicos, alguns dos quais fazemos referência no ponto seguinte.

A Gestão do Conhecimento no Setor Público

A revisão bibliográfica que efetuámos revelou que são ainda escassos, fundamentalmente em Portugal, os estudos sobre a Gestão do Conhecimento em organismos públicos. No que se refere a outros contextos, localizámos iniciativas que merecem alguma menção de nossa parte.

Pérez-Montoro Gutiérrez (2003) refere um estudo do qual participa, promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU) e intitulado *Latin-American Government Network on Information and Knowledge Systems* (LAGNIKS).

O referido projeto é uma tentativa de melhorar a governação em áreas desfavorecidas, utilizando para isso uma iniciativa de Gestão do Conhecimento baseada, entre outros fatores, nos recursos e benefícios que se obtêm através do tratamento documental e digital da Informação.

Num outro estudo, Fresneda, Gonçalves, Papa & Fonseca (2009) apresentam alguns dados sobre o diagnóstico de Gestão de Conhecimento em organizações públicas brasileiras, utilizando o método designado *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), uma ferramenta gratuita desenvolvida pelo Banco Mundial. Um dos objetivos deste estudo é estimular as organizações a não só aplicar o método OKA, como também a elaborar um plano de Gestão de Conhecimento, que lhes permita identificar, guardar, criar, usar e partilhar Conhecimento. Pretende-se, desta forma, avaliar a capacidade das organizações para ampliar os seus ativos intelectuais, através da junção de três elementos essenciais para gerar diferencial competitivo e atingir os objetivos organizacionais: pessoas, processos e sistemas. Os autores concluem que a utilização da ferramenta OKA pode potenciar a colaboração entre organismos brasileiros e entre estes e instituições internacionais (Fresneda, Gonçalves, Papa & Fonseca, 2009, 12).

No âmbito das ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento, Amante & Segurado (2010) abordam a relação entre esta e os repositórios. As autoras apontam a importância que os mesmos assumem na Gestão do Conhecimento, nas Universidades, revelando-se como um importante sistema de Informação para a guarda, a preservação e a difusão da produção intelectual institucional. Segundo as autoras, a prática da Gestão do Conhecimento nas instituições de ensino visa a melhoria dos processos de criação (investigadores), de transferência (professores), de aprendizagem (alunos) e de utilização do Conhecimento. O Repositório Institucional é um instrumento que se enquadra nas iniciativas de Acesso Livre ao Conhecimento⁷. É um sistema de Informação que permite o armazenamento, a preservação e a difusão de conteúdo intelectual produzido pela organização. Trata-se de melhorar o sistema de comunicação científica e facilitar o acesso às publicações científicas através da Internet. A diminuição das barreiras ao livre fluxo de Informação assume particular relevância no contexto de uma sociedade que se pretende do Conhecimento (2010, 3).

Ainda neste mesmo âmbito, salienta-se um trabalho publicado no Brasil que revela a importância da Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento. Trata-se de uma curiosa ferramenta denominada *Personal Brain*, criada a pensar na sua aplicação em instituições públicas, nomeadamente nas secretarias das "prefeituras municipais" (o equivalente às Câmaras Municipais, no contexto português). Este instrumento visa o mapeamento das informações, organizando-as com mecanismos similares aos que o ser humano utiliza para estruturar as suas ideias, possibilitando o

⁷ Para mais informação sobre o tema do acesso livre à informação científica veja Borges (2006).

estabelecimento de ligações entre elas (Araújo & Cândido, 2003, 41). Os autores da proposta afirmam que o *Personal Brain* poderá ser fundamental como suporte na tomada de decisões.

Os estudos mencionados vão ao encontro das ideias de Benz & Sicsú (2010) para quem a Administração Pública deve: (i) estar alerta para a evolução da sociedade e promover, entre outros, a criação de uma "inteligência coletiva", a melhoria da performance e das condições sociais e humanas, e o desenvolvimento sustentável; (ii) ambicionar o aperfeiçoamento contínuo e (iii) assegurar a prestação de serviços eficientes e de qualidade, otimizando os recursos de que dispõe. Neste sentido, os projetos de Gestão do Conhecimento são particularmente interessantes, considerando que podem trazer benefícios: desenvolvimento, identificação, captação, partilha e divulgação da Informação; otimização dos sistemas de trabalho e dos recursos públicos. Portanto, julga-se que as iniciativas de Gestão do Conhecimento podem criar as condições ideais para a obtenção de eficiência da Administração Pública, o equivalente, segundo os autores, à vantagem competitiva para as empresas privadas.

Segundo os padrões atuais, não é suficiente que a Administração Pública cumpra legalmente as funções administrativas que lhe são adstritas. É fundamental que o serviço público apresente bons resultados e que dê uma resposta positiva às necessidades dos cidadãos, e com um mínimo de recursos possível.

De acordo com Fresneda, Gonçalves, Papa & Fonseca (2009) os principais benefícios da implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas são a melhoria na qualidade e na eficiência dos procedimentos internos, a identificação e a partilha de boas práticas e, conseqüentemente, a criação de resultados positivos no atendimento ao cidadão.

Estes mesmos autores identificaram cinco problemas relacionadas com a ausência de Gestão do Conhecimento nas organizações (2009, 4): (i) a existência de um grande volume de informações estratégicas que não é partilhado nem analisado, e por isso não é levado em conta nas tomadas de decisão; (ii) a anulação de aptidões individuais e coletivas; (iii) a ausência de colaboração; (iv) o facto de não ser explorado o trabalho em grupo, virtual e colaborativo; e (v) não ser promovida a aprendizagem coletiva, o que se traduz num entrave à inovação e à criação.

Segundo referem estes autores, a implementação de medidas de Gestão do Conhecimento no setor público traz vantagens, pois vai ao encontro das expectativas tanto dos trabalhadores públicos como dos cidadãos, porque promovem a transparência no serviço público (através do acesso à Informação e capacidade de intervenção), a qualidade dos serviços e a redução de custos, e o desenvolvimento de uma cultura de partilha do Conhecimento (2009, 7).

Cong & Pandya (2003) referem que a nova economia trouxe desafios e oportunidades tanto para o setor privado como para o setor público. A Administração Pública deve agarrar essas oportunidades adotando e adaptando ferramentas de gestão e métodos de trabalho do setor privado. Neste âmbito, a Gestão do Conhecimento pode e deve ser explorada pelo setor público, de forma a trazer benefícios.

Os autores referem que os componentes chave da Gestão do Conhecimento são (i) os indivíduos - deve ser fomentada a partilha e o uso do Conhecimento, (ii) os processos - para identificar, criar, captar, partilhar e utilizar o Conhecimento -, e (iii) a tecnologia - para guardar e tornar acessível o Conhecimento e para promover o trabalho remoto -, afirmando que as organizações que introduzem os processos de Gestão do Conhecimento conseguem níveis de produtividade elevados, que ao nível do setor público se traduz na redução do custo dos procedimentos e na melhoria no atendimento ao público (Cong & Pandya, 2003, 30).

Apesar da comprovação teórica e prática, nos últimos vinte anos, dos benefícios da Gestão do Conhecimento, verifica-se, através da análise da bibliografia consultada e referida ao longo deste trabalho, que, em Portugal, a investigação e a implementação de sistemas neste domínio é relativamente recente e algo pontual. De facto, no contexto português, denota-se que a Gestão do Conhecimento tem despertado o interesse da comunidade académica, o que se pode atestar pelo número de artigos, conferências, obras publicadas e *sites* dedicados à temática. Refira-se, no entanto, que alguns autores como Almeida (2007), Sarmiento & Correia (2002), Lopes & Morais (2001) e Zimmermann (2010) apontam que, culturalmente, não há tradição colaborativa e de partilha do Conhecimento em Portugal, o que se pode traduzir num entrave ao êxito das iniciativas/projetos neste domínio. Não obstante este facto, Portugal está a dar importantes passos na criação e utilização de ferramentas de Gestão do Conhecimento, como o demonstra a distinção do país, na 8.ª edição do *United Nations Public Service Awards*⁸, pelas “boas práticas” na administração pública, com o primeiro prémio na categoria “Fomentar a Gestão do Conhecimento na Administração Pública”, com a “Rede Comum do Conhecimento”(RCC)⁹. Esta Rede, a par da “Rede Interministerial para as Tecnologias da Informação e Comunicação”, da “Rede REAI - Regime de Exercício da Atividade Industrial” e da Rede *Simplex* Autárquico, é um projeto promovido pela “Agência para a Modernização Administrativa”(AMA)¹⁰. De referir que a missão da AMA enquadra-se no desenvolvimento, coordenação e avaliação de “projetos nas áreas de modernização e simplificação administrativa e regulatória, de administração eletrónica e de distribuição de serviços públicos”¹¹ (Quadro 2).

Quadro 2 – Projetos da Agência para a Modernização Administrativa (AMA)

Projetos da AMA	Descrição
RCC	Rede de partilha de boas práticas de modernização, inovação e simplificação administrativas, que tem como missão divulgar práticas da Administração Central, Regional e Local e dos países de língua oficial portuguesa, permitindo o acesso, entre outros, a Informação importante nas áreas da modernização e simplificação administrativa, da “interoperabilidade, do governo inclusivo e da distribuição de serviços públicos” ¹² .
Rede <i>Simplex</i> Autárquico	Plataforma colaborativa que pretende apoiar os atores do programa <i>Simplex</i> Autárquico ¹³ . Pretende contribuir para a simplificação legislativa e administrativa, tendo como principais objetivos facilitar a vida aos cidadãos, reduzir os custos de contexto das atividades económicas e modernizar a administração pública ¹⁴ . O projeto <i>Simplex</i> Autárquico apresenta-se como um recurso importante para a Gestão do Conhecimento nas Autarquias (Zimmermann, 2010, 109)
Rede Interministerial para as Tecnologias da Informação	Esta rede pretende promover a colaboração, entre os diferentes elementos envolvidos em projetos, no âmbito das TIC. As temáticas partilhadas nesta rede privilegiam as áreas de “interoperabilidade, integração, identificação eletrónica, sistemas de atendimento multicanal, sistemas de <i>workflow</i> e gestão documental e segurança” ¹⁵ .

⁸ Mais informações sobre a 8.ª edição do *United Nations Public Service Awards*. Disponível em <http://www.unpan.org/unpsa>. Acedido em 01, junho, 2011.

⁹ Rede Comum do Conhecimento. Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/Paginas/default.aspx>. Acedido em 01, junho, 2012.

¹⁰ Agência para a Modernização Administrativa. Disponível em: <http://www.ama.pt/>. Acedido em 01, junho, 2012.

¹¹ Fonte: AMA. *Conheça a AMA*. Disponível em: <http://www.ama.pt/>. Acedido em 01, junho, 2012.

¹² Fonte: RCC. *Rede Comum de Conhecimento*. Disponível em: <http://www.rcc.gov.pt/Paginas/default.aspx>. Acedido em 01, junho, 2012.

¹³ Fonte: SIMPLEX. *Simplex nas Autarquias*. Disponível em: http://www.simplex.pt/autarquico/00_index.html. Acedido em 01, junho, 2012.

¹⁴ Idem

¹⁵ Fonte: AMA. *Redes de colaboração*. Disponível em: <http://www.ama.pt/>. Acedido em 01, junho, 2012.

Rede REAI - Regime Exercício Atividade Industrial	Tem como principal objetivo esclarecer as dúvidas, dos diferentes atores envolvidos, referentes à análise dos procedimentos do licenciamento industrial e à utilização de ferramentas disponíveis no "Portal da Empresa" ¹⁶ .
Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP)	Recentemente distinguido na edição de 2012 dos CIO Awards ¹⁷ . A iAP é uma estrutura tecnológica concebida para a disponibilização de serviços eletrónicos que visa, em última análise uma melhoria na capacidade de resposta ao cidadão e a redução de custos ¹⁸ .

De ressaltar que estas iniciativas de modernização administrativa, integradas num governo que se pretende eletrónico, são fundamentais para a comunicação entre os diferentes atores, permitindo a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos e a agilidade do governo.

Apesar de se verificar que ainda não funcionam em pleno, nomeadamente por razões que se prendem com a já referida falta de tradição colaborativa em Portugal e com o acesso tardio às ferramentas implementadas (Zimmermann, 2010), é inegável a pertinência destes projetos, tendo em vista o desenvolvimento de uma Sociedade da Informação e do Conhecimento.

3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANISMOS PÚBLICOS: ESTUDO DE CASO - CÂMARA MUNICIPAL DE VISEU

Contexto Organizacional

As autarquias locais portuguesas¹⁹ visam a satisfação das necessidades próprias das comunidades locais, sendo constituídas pelas freguesias, pelos municípios e pelas regiões administrativas. Atualmente existem, em Portugal, trezentos e oito municípios e quatro mil duzentas e cinquenta e nove freguesias.

As principais atribuições das autarquias, definidas nas Leis n.ºs 159/99 de 14.09 e 169/99 de 18.09, alterada e republicada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11.01, são o abastecimento público, o saneamento básico, a saúde, o desenvolvimento socioeconómico, o ordenamento do território, o ambiente, a educação, a cultura, e o desporto²⁰.

O Município de Viseu persegue as atribuições definidas na legislação atrás mencionada, pretendendo criar as condições para um desenvolvimento socioeconómico inclusivo, competitivo e sustentado.

De referir que, nos últimos anos, a Câmara Municipal de Viseu tem correspondido aos desafios da Sociedade da Informação e da modernização administrativa, integrando TIC, de acesso à totalidade dos colaboradores, e participando em programas e projetos nesse âmbito, ações que nos parecem muito positivas, e que no nosso entender têm em vista a promoção da cultura organizacional e uma gestão transparente, aberta e desburocratizada, além de melhorarem a resposta às necessidades dos seus munícipes.

A Câmara Municipal de Viseu tem ao seu dispor ferramentas/iniciativas habitualmente relacionadas com a Gestão do Conhecimento: o Correio Eletrónico, a

¹⁶ Idem.

¹⁷ AMA. *Plataforma de Interoperabilidade premiada nos CIO Awards 2012*. Disponível em: http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=673&Itemid=44. Acedido em 01, junho, 2012.

¹⁸ Fonte: AMA. *Plataforma de Interoperabilidade premiada nos CIO Awards 2012*. Disponível em: http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=673&Itemid=44. Acedido em 01, junho, 2012.

¹⁹ Fonte: DGAL. *Administração Local*. Disponível em: <http://www.dgaa.pt>. Acedido em 04, maio, 2012.

²⁰ Fonte: idem

Intranet do Município, o Portal do Município, o Sistema de Gestão Documental e o Projeto *Simplex* (quadro 3).

Quadro 3 – Ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento identificadas na Câmara Municipal de Viseu

Ferramenta	Descrição
Correio Eletrónico	Ferramenta acessível a todos os colaboradores da organização, utilizada, em grande parte das situações, para participar ausências; divulgar ações de formação, notas de serviço, despachos, eventos; o acesso ao recibo de remuneração, a informações e solicitações entre serviços; a comunicação com os munícipes/requerentes.
Intranet	Disponibiliza onze grandes grupos de conteúdos, nomeadamente informação relativa ao Sistema de Avaliação; Aplicações utilizadas; Formulários; Gestão Financeira; Legislação; documentação no âmbito dos Recursos Humanos; Regulamentos; ordens e notas de serviço; divulgação de ações e relatórios de formação. Esta ferramenta promove a partilha de documentos e de informação apesar de não possibilitar a colaboração de Informação e de Conhecimento. Não existem fóruns de discussão, nem um espaço de partilha por parte dos colaboradores. Contém documentos e informação redundantes, considerando que estão presentes no Portal do Município e que são enviadas através do correio eletrónico. A organização dos conteúdos nem sempre é clara e intuitiva e apresenta itens menos esclarecedores como “informações úteis” ou “diversos”.
Portal Municipal ²¹	<i>Site</i> institucional que dispõe dos seguintes conteúdos, estruturados e dirigidos ao público interno e externo: Formulários administrativos; Atas da Câmara; Concursos; Avisos e Editais; Regulamentos; Plantas de localização; Informação Financeira; Informação relativa aos procedimentos éticos; Composição da Câmara Municipal; da Assembleia Municipal e das Freguesias; Informação sobre os Serviços Camarários; Informação, notícias e anúncios de eventos e projetos de carácter social, natural, cultural e desportivo.
Sistema de Gestão Documental	Aplicação utilizada por todos os colaboradores da organização, nomeadamente para dar resposta a registos no âmbito das suas tarefas e competências. São processados por ano, aproximadamente, 40 000 registos. De referir que não contempla funcionalidades essenciais, como por exemplo, a integração do plano de classificação. Excetuando o caso dos processos de contraordenação, não é utilizada no âmbito desta aplicação a ferramenta <i>workflow</i> , importante no nosso entender para a correta e eficaz tramitação dos documentos e da Informação. Além disso, não é utilizada a funcionalidade de assinaturas digitais com suporte a cartão de cidadão. A indexação e a criação de entidades são da responsabilidade de colaboradores nomeados para essa tarefa, mas não existem critérios, nem normas, o que tem provocado, algum constrangimento na localização dos documentos e na duplicação de entidades.
Programa Simplex Autárquico	A implementação do Programa <i>Simplex</i> Autárquico vem no seguimento do processo de modernização administrativa e técnica em curso na organização e tem como principal objetivo prestar, ao munícipe, um serviço célere, de qualidade, cómodo e transparente.

Contributos para a Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu

Os contributos que se apresentam resultam das ilações retiradas após a pesquisa/revisão bibliográfica realizada no âmbito deste trabalho, e a caracterização e análise da organização em estudo. Concluiu-se que: (i) um dos desafios que se impõe às organizações é transformar o volume de Informação produzido em Conhecimento; (ii) para que a implementação da Gestão do Conhecimento tenha êxito é necessário que as quatro formas de conversão do mesmo sejam concretizadas; (iii) verifica-se, no contexto público, que os projetos de modernização administrativa, o desenvolvimento tecnológico e a necessidade de corresponder às necessidades dos cidadãos, obrigam as organizações a incluir, nas suas estruturas, TIC, muitas vezes sem um diagnóstico e avaliação prévios; (iv) observamos, na Organização em estudo, que não basta dispor de ferramentas tecnológicas, é necessário, a nosso parecer, integrá-las e dotá-las de outras que permitam, apoiem

²¹ Disponível na WWW em: <http://www.cm-viseu.pt/>. Acedido em 04, maio, 2012.

e promovam a Gestão do Conhecimento, envolvendo os colaboradores e a administração da organização.

É, portanto, no seguimento destas constatações que surgem as propostas para a construção de um Portal Corporativo e para a Gestão do Arquivo Corrente.

Alerta-se para o facto de que apenas serão apresentados contributos, com o objetivo de comprovar a diferença entre gerir documentos, gerir Informação e gerir Conhecimento numa organização pública, esperando que estas propostas sirvam de ponto de partida/modelo para a, efetiva, implementação da Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu.

Pretendemos, igualmente, que estes contributos vão ao encontro das premissas da Gestão do Conhecimento e do processo de conversão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995), descritos na primeira parte deste trabalho, fazendo corresponder, desta forma, as formulações teóricas ao estudo de caso realizado.

Portal Corporativo

No âmbito das TIC, salienta-se a posição de Carvalho (2006) que, após o estudo sobre intranets, portais corporativos e Gestão do Conhecimento, alerta para o facto das empresas de consultoria e dos fornecedores de *software* "venderem" o conceito de Gestão do Conhecimento, apesar de atualmente se verificar alguma tendência para colocar a ênfase no fator humano em detrimento da tecnologia nos projetos de Gestão do Conhecimento. Para o autor, esses projetos devem ser pensados a longo prazo e entendidos como um processo de mudança organizacional, envolvendo tanto o fator humano como o tecnológico. Carvalho (2006) apresenta a contribuição das TIC para o processo de conversão do Conhecimento, conforme o quadro seguinte.

Quadro 4 - Contribuição das Tecnologias da Informação para os processos de conversão do Conhecimento, de acordo com Carvalho (2006, 62)

<p style="text-align: center;">Socialização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapas do conhecimento • Portais do conhecimento 	<p style="text-align: center;">Externalização</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Groupware</i> • <i>Workflow</i> • Sistemas baseados em inteligência artificial • Portais do conhecimento
<p style="text-align: center;">Internalização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de suporte à inovação 	<p style="text-align: center;">Combinação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Gerenciamento eletrônico de documentos • <i>Business Intelligence</i> • Inteligência competitiva • Portais do conhecimento

Schons & Costa (2008) referem que os portais corporativos, ao integrarem tecnologia de rede e reunindo numa mesma plataforma serviços de comunicação e de acesso e partilha de Informação e Conhecimento, permitem que os utilizadores consigam extrair o valor da Informação e transformá-la em Conhecimento e, posteriormente, reutilizá-lo, tornando possível o processo de conversão.

Os portais corporativos, ao promoverem troca de informações entre os indivíduos (tácito para tácito), permitem a socialização de uma ideia, Informação e/ou Conhecimento (que a princípio estava apenas no nível tácito, ainda não verbalizado) iniciando o processo de criação do Conhecimento.

Os autores fazem, também, referência à capacidade de coexistirem dois diferentes espaços de acesso nos portais corporativos: um público, disponível a todos os utilizadores da Internet, e outro restrito, acessível aos colaboradores e fornecedores, "obedecendo a regras de personalização", mediante o perfil de cada um (Figura 2).

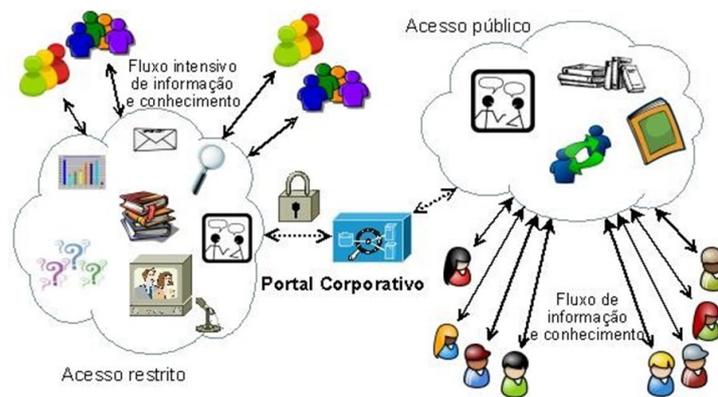


Figura 2 - Modelo de uso do portal corporativo e seus serviços (Schons & Costa, 2008)

Carvalho (2006) menciona que a análise de algumas intranets utilizadas em Portugal e no Brasil permitiu concluir que estas, apesar de integrarem recursos colaborativos, são, na grande maioria dos casos, ferramentas de apoio à Gestão da Informação e não de apoio à Gestão do Conhecimento como era expectável, acrescentamos nós. O autor refere que, nas organizações observadas, a administração da intranet faz-se de forma amadora e que os profissionais da Informação nem gerem nem integram equipas de intranets. De qualquer forma, o autor conclui que tanto as intranets como os portais²² contribuem para a criação do Conhecimento e para o desenvolvimento de projetos de Gestão do Conhecimento, mas deve ter-se em conta que não chega adquirir tecnologias e sistemas complexos, é preciso também investir e preparar os recursos humanos da organização. É necessário que as organizações percebam como se transforma Informação em Conhecimento e Conhecimento em ação.

Considerando esta breve exposição sobre portais e intranets, e após análise das ferramentas atrás descritas (correio eletrónico, Intranet e Portal do Município) percebe-se que uma solução que centralizasse a documentação e a Informação necessária, tanto ao público interno como ao público externo, e integrasse as diferentes ferramentas de trabalho e de comunicação, responderia não só à necessidade de criar um espaço de colaboração interativa e de partilha do Conhecimento no Município, como também às premissas da Administração Pública eficaz, eficiente e de qualidade, voltada para o seu cliente, o cidadão.

Propomos, desta forma, a criação de um Portal Corporativo na Câmara Municipal de Viseu que incorpore, numa mesma plataforma, serviços e aplicações de acesso reservado e de acesso público. O acesso reservado far-se-ia mediante a autenticação dos utilizadores, garantindo dessa forma a segurança e privacidade no acesso à documentação, à Informação e às aplicações.

Seria objetivo da plataforma possibilitar a partilha da Informação e do Conhecimento, evitar a redundância da Informação – o que se verifica com o portal e a intranet separados -, e a redução de custos com o papel e com a comunicação interna, ao incorporar ferramentas de comunicação como o *e-mail* e o *instant messaging*²³.

Julgamos também importante a integração de ferramentas de colaboração como fóruns, partilha de Informação, de recursos e de "boas práticas" e a criação de uma área de consulta - dados pessoais, remuneração, férias, justificação de faltas -, integrando as funcionalidades do cartão do cidadão.

O colaborador, ao autenticar-se, teria acesso aos novos *e-mails*, às notas de serviço e despachos, aos fluxos de trabalho, à agenda, aos alertas e a uma pasta pública com Informação indispensável à execução de tarefas.

²² Ao nível de portais Web, não queremos de deixar de referir a solução *MyNet*, desenvolvida pela Associação de Informática da Região Centro (AIRC), parceira do Município de Viseu. Mais informações estão disponíveis em: <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC/Produtos/Portais+Web/>. Acedido em 01, junho, 2012.

²³ Aplicação que permite o envio e a receção de mensagens de texto em tempo real.

Por outro lado, o acesso público apresentaria documentação e informação geral de apoio ao atendimento (aos vários níveis, municipais, turistas, cidadãos); um espaço para a autenticação de fornecedores e clientes; e a integração de serviços da competência do Município.

Propõem-se alterações que visem a integração de ferramentas de comunicação e de sistemas de pagamento eletrónico, a realização de pedidos, o seu encaminhamento para os serviços competentes, e a consulta da tramitação desses mesmos pedidos.

De referir que esta proposta apenas seria concretizável com a desmaterialização e a simplificação dos serviços e processos, impostas pela modernização administrativa, um procedimento que não está a ser ignorado pela organização.

Para a concretização do Portal Corporativo, deveria ser constituída, antecipadamente, uma unidade de missão constituída por elementos da administração, profissionais de Informação, especialistas em tecnologias de redes e representantes dos departamentos e dos serviços²⁴ para (i) identificar as necessidades; (ii) analisar outras experiências, contribuindo para a escolha das melhores soluções tecnológicas; (iii) estruturar e atualizar o conteúdo e (iv) proceder à avaliação²⁵ e controle contínuos da qualidade do portal nas vertentes de acesso e navegação, personalização, disponibilidade e partilha.

Concluindo, a implementação de um portal corporativo, no âmbito da nossa proposta, deverá ser um processo contínuo, de atualização e manutenção permanente, com uma equipa adequada, analisando a satisfação das necessidades de Informação dos utilizadores através de mecanismos próprios.

Propomos, desta forma, que o Portal não só permita o acesso à Informação, mas que seja, acima de tudo, uma plataforma interativa e colaborativa, um ponto de encontro virtual entre os trabalhadores da organização. O Portal Corporativo apresentar-se-ia não só como um repositório de documentos e informação, mas também como um espaço de interação e comunicação em tempo real, proporcionando a existência de grupos de discussão, de partilha de Conhecimento.

Este portal deve ter uma interface amigável, intuitiva, com informações adequadas à função e perfil de cada utilizador, que melhore o nível de colaboração dos trabalhadores, a pesquisa e a localização da Informação, e a integração dos diferentes sistemas utilizados na organização, um espaço para a partilha de recursos, de documentação, de notícias relevantes para a organização, e de "boas práticas".

De ressaltar que esta proposta não se reveste de especificações técnicas, dado que não é esse o objetivo do presente trabalho. Pretendemos apenas propor algumas mudanças que, pela pertinência, viabilizem o aproveitamento das ferramentas já existentes no Município em prol da conversão do Conhecimento, nas suas formas clássicas (Nonaka & Takeuchi, 1995), e que apontem para a implementação de um projeto de Gestão do Conhecimento na organização, envolvendo os seus diferentes protagonistas.

Gestão do Arquivo Corrente

No atual panorama de modernização administrativa, desenvolvimento tecnológico e simplificação do relacionamento com o cidadão têm sido implementados, nos organismos públicos, sistemas de gestão de documentos eletrónicos. Como mencionámos atrás, a Câmara Municipal de Viseu não fugiu deste contexto e implementou, em janeiro de 2005, um Sistema de Gestão Documental, com

²⁴ Abrangendo desta forma os protagonistas da criação do Conhecimento referidos por Nonaka & Takeuchi (1995): trabalhadores (os colaboradores da organização); os gestores de topo (administração da organização) e gestores intermédios (profissionais da informação).

²⁵ Sobre avaliação de portais ver Carvalho, 2006.

aplicação prioritária para as áreas de Licenciamentos e Expediente, que teve como principal objetivo a tramitação e o acesso célere, eficaz e seguro da Informação.

No entanto, esta implementação não teve em consideração, na nossa opinião, estudos prévios ou acompanhamento técnico necessário, pelo que se detetam algumas lacunas de normalização de procedimentos e de métodos arquivísticos, e práticas, de certa forma, arbitrárias e subjetivas, nomeadamente nas ações de indexação, criação de entidades e tramitação de documentos²⁶.

Face às falhas detetadas no funcionamento do Sistema de Gestão Documental²⁷, à precariedade do Arquivo, e porque existe a possibilidade de aquisição de um novo sistema, propõe-se a criação de uma unidade de missão multidisciplinar, que envolva representantes da Administração e dos diferentes Departamentos e Serviços, do Setor de Arquivo e do Setor de Informática, e que se comprometa a: (i) identificar e analisar as necessidades gerais (através da recolha de dados e da elaboração de entrevistas junto dos serviços; (ii) identificar, analisar e aplicar os requisitos dos documentos eletrónicos²⁸; (iii) analisar outras experiências, de forma a tomar uma decisão mais realista; (iv) coadunar a escolha do sistema com os objetivos pré-identificados e com as necessidades dos utilizadores; (v) normalizar procedimentos administrativos; (vi) elaborar um regulamento que preveja esses procedimentos; (vii) participar na criação de um plano de classificação, e respetivo manual de procedimentos, tendo em vista a organização intelectual e hierárquica dos documentos capturados pelo sistema; (viii) participar na elaboração de uma tabela de seleção²⁹; (ix) introduzir, na aplicação informática, o plano de classificação; (x) determinar os *workflow*, consoante a documentação/processos; (xi) criar um plano de preservação digital³⁰; (xii) formar e sensibilizar os utilizadores do sistema; e, por fim, (xiii) aplicar técnicas de avaliação que permitam a identificação de lacunas e a redefinição de estratégias.

Como ponto de partida para esse projeto, foi elaborado, de forma preliminar, um plano de classificação parcial e que esperamos sirva de mote para a continuidade deste trabalho.

Para a concretização do referido plano foram concretizadas as fases descritas no *Manual para a Gestão de Documentos*, publicado pela Direção Geral de Arquivos (Portugal,1997). Assim, caracterizámos o organismo produtor (levantamento da legislação, de normas, de regulamentos, da estrutura orgânico-funcional); determinámos as funções-meio³¹ e as funções-fim³² da organização. Foi feita a

²⁶ De referir, neste âmbito, que a contratualização de um Arquivista e a constituição do Arquivo como um dos Setores da organização (na dependência do Departamento de Recursos Humanos Financeiro e Material) apenas aconteceu após março de 2005 (ou seja, depois da implementação da aplicação). A contratação do Arquivista teve como principal objetivo organizar o "arquivo de obras particulares e loteamentos" e dar resposta célere às solicitações no âmbito do Imposto Municipal de Imóveis.

²⁷ Neste âmbito, parece-nos importante citar a distinção que a DGARQ faz sobre as formas de processar informação de arquivo num: (i) Sistema Eletrónico de Gestão de Arquivo (SEGA), que permite a "gestão da criação, uso, manutenção e eliminação de documentos criados eletronicamente e/ou em papel", funcionando como elemento probatório de atividades de negócio; ou num (ii) Sistema de informação, ou seja "uma estrutura aplicacional especializada que contém e gere dados e/ou informação que podem ser processados e combinados de modo a obter distintos produtos informacionais" (Portugal, 2012, 26).

²⁸ Sobre esta matéria ver Portugal, 2002.

²⁹ De referir que os prazos estabelecidos na tabela de seleção estão definidos, por lei, para um considerável número de séries documentais (ver Portaria n.º 412/2001, de 17 de Abril, alterada pela Portaria n.º 1253/2009 de 14.10)

³⁰ Pretende-se que o Plano de Preservação Digital regulamente e normalize as práticas relativas à preservação continuada de documentos de arquivo eletrónicos.

³¹ As funções-meio dizem respeito às áreas de contabilidade, pessoal e património. Além destas, existem outros tipos de documentos que se incluem nas funções-meio. É o caso da Constituição, organização e regulamentação de serviços e o Planeamento e Controlo de Atividades.

análise macro das funções e atividades de forma a estabelecer as Classes e as Subclasses (classificação funcional³³), tendo também por base a *Tabela de Seleção das Funções-Meio*³⁴ (Portugal, DGARQ, 2007³⁵). Posteriormente, foi reconhecida a extensa documentação produzida no âmbito das competências do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística. De referir que a escolha recaiu por esta fração da documentação por ser aquela que, neste momento, é custodiada e gerida pelo Setor de Arquivo.

Assim, foi criado um quadro que estabelece 3 níveis hierárquicos (classe, subclasse e série), com a atribuição dos respetivos códigos de classificação, uma pequena descrição de conteúdo e um campo para estabelecer o destino final das séries documentais³⁶. Desta forma, identificámos 35 classes, ordenadas alfabeticamente e precedidas de um código de classificação, fruto da análise das funções-meio e das funções-fim, e reconhecemos as séries documentais, também sujeitas a uma codificação, das subclasses "Loteamentos" e "Obras Particulares" (as quais integram a classe "Licenciamentos"), decorrentes do levantamento da documentação produzida no âmbito das competências do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística³⁷ (Quadro 5).

De referir, por último, que estes contributos enquadram-se nos pressupostos teóricos analisados, considerando que o Arquivo, além de desempenhar um papel importante como repositório do Conhecimento explícito, poderá contribuir para a implementação da Gestão do Conhecimento nas instituições. Constata-se que o Arquivo tem um papel fulcral no acesso e na reutilização do Conhecimento, na interação dos colaboradores e na tomada de decisão, premissas que são enfaticamente defendidas na Gestão do Conhecimento. Além disso, as tarefas intrínsecas a um serviço de arquivo, como a descrição, a avaliação, a conservação e a classificação, contribuem para o processo de organização do Conhecimento e para a Gestão da Informação, gerando produtos utilizáveis pela organização.

De assinalar que o plano de classificação, à luz do explanado na primeira parte do trabalho, poderá ser entendido como um Mapa do Conhecimento, um instrumento que permite a localização do Conhecimento apesar de não o conter.

³² As funções-fim referem-se às atividades específicas da instituição, às funções diretamente ligadas aos objetivos da organização. Neste caso, a definição das classes também teve por base as principais atribuições das autarquias, atrás mencionadas: o abastecimento público, o saneamento básico, a saúde, o desenvolvimento socioeconómico, o ordenamento do território, o ambiente, a educação, a cultura, o desporto, o planeamento, a gestão, o investimento e o licenciamento.

³³ A NP 4438-1-2:2005, norma portuguesa que encontra correspondência na norma ISO 15489-1-2, visa a normalização das práticas de gestão de documentos de arquivo, define a classificação como a "identificação sistemática e a organização de atividades e/ou de arquivo em classes, de acordo com convenções logicamente estruturadas, métodos e regras representados num sistema de classificação". Esta norma privilegia a elaboração de planos de classificação baseados na identificação das funções de um órgão, por considerar que estas são mais estáveis do que as divisões orgânicas dos mesmos.

³⁴ Esta tabela é criada na sequência do Decreto-lei n.º 121/92 de 02.07 e visa apoiar os serviços da Administração Pública na avaliação da documentação.

³⁵ Instrumento orientador para os serviços da Administração Pública (nomeadamente serviços da administração direta e indireta do Estado; Autarquias locais; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Pessoas Coletivas de Utilidade Pública e Administrativa) que se insere numa política de normalização dos procedimentos relativos à Gestão Documental.

³⁶ Apesar de a Portaria 421/2001 de 17.04, alterada pela Portaria n.º 1253/2009 de 14.10, prever a eliminação de algumas séries documentais dos loteamentos e obras particulares, a experiência indica-nos que a melhor opção é a conservação definitiva dessas séries, considerando a sua contínua solicitação para fins probatórios ou informativos.

³⁷ Alerta-se, mais uma vez, para o facto de que este não ser um produto acabado, mas sim o ponto de partida, um modelo do que se considera importante, e urgente, fazer ao nível do arquivo corrente.

Quadro 5 - Plano de classificação parcial para a Câmara Municipal de Viseu³⁸

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO – CÂMARA MUNICIPAL DE VISEU								
Nível 1 (Função)			Nível 2 (Atividade)			Nível 3 (Ação)		
Cód	Designação da Classe	Descrição do conteúdo	Cód.	Designação da Subclasse	Descrição do conteúdo	Núm. Ref.	Título da Série	Destino Final
16	Licenciamentos	Nesta classe estão incluídas as séries habitualmente designadas de “Taxas e Licenças”. Apresenta três subclasses: atividades económicas ou de lazer; loteamentos; obras particulares. Refere-se aos licenciamentos da competência das autarquias, resultantes do ordenamento jurídico.						
			1601	Atividades Económicas ou Lazer	Licenciamento de atividades económicas e de lazer			
			1602	Loteamentos	Licenciamento de operações de loteamento			
						160201	Processos de Informações Prévias de Loteamento	Conservação definitiva
						160202	Processos de Loteamento	Conservação definitiva
						160203	Processos de Informação Simples de Loteamento	Conservação definitiva
			1603	Obras Particulares	Licenciamento de obras particulares			
						160301	Certidões	Conservação definitiva
						160302	Processos de Comunicação Prévia	Conservação definitiva
						160303	Processos de Destaque de Parcelas	Conservação definitiva
						160304	Processos de Informações Prévias de Construção	Conservação definitiva
						160305	Processos de Informação Simples de Construção	Conservação definitiva
						160306	Processos de Isenção de Utilização	Conservação definitiva
						160307	Processos de Licença de Utilização	Conservação definitiva
						160308	Processos de Licenciamento	Conservação definitiva
						160309	Processos de Ocupação de Via Pública	Conservação definitiva
						160310	Processos de Petições	Conservação definitiva
						160311	Processos de Propriedade Horizontal	Conservação definitiva
						160312	Processos de Vistoria	Conservação definitiva
						160313	Registos de Licenças de Utilização	Conservação definitiva
						160314	Registos de Obras Particulares	Conservação definitiva

³⁸ Por uma questão de economia de espaço não se apresenta o quadro na íntegra (Vasques, 2012, 69-74).

CONCLUSÃO

A revisão da literatura elaborada para este trabalho permitiu confirmar a transversalidade da Gestão do Conhecimento e a crescente produção científica, nesta área, nos últimos vinte anos. É igualmente notória, ainda que pontual, fundamentalmente em Portugal, a preocupação das organizações com o desenvolvimento de projetos nesta área, reconhecendo-se a importância do Conhecimento e da sua gestão para a inovação e competitividade organizacionais.

A Administração Pública, no âmbito da modernização administrativa em prática nos últimos anos, não ficou indiferente à Gestão do Conhecimento e, progressivamente, tem desenvolvido projetos e adquirido ferramentas que permitem a gestão da Informação, a criação, o desenvolvimento e a partilha de Conhecimento, para além de promover a comunicação e a colaboração, indo ao encontro das necessidades dos cidadãos.

Verifica-se, neste setor, que Portugal está, ainda, a dar os primeiros passos, os quais consideramos importantes e relevantes, no que respeita à investigação e à aplicação de ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no suporte à Gestão do Conhecimento nos organismos públicos. Exemplo disso é a, relativamente recente, distinção de Portugal na 8.^a edição do *United Nations Public Service Awards*, que premiou as boas práticas na administração pública, com o primeiro prémio na categoria "Fomentar a Gestão do Conhecimento na Administração Pública" com a "Rede Comum do Conhecimento" (RCC), um dos projetos de redes de colaboração da "Agência para a Modernização Administrativa" (AMA).

É, pois, no âmbito da modernização administrativa e da Gestão do Conhecimento que encetámos esta missão, a qual pretendeu apresentar uma revisão bibliográfica, relacionada com a Gestão do Conhecimento, em geral, e com a Gestão do Conhecimento em organismos públicos, em particular, e realizar um estudo de caso que permitisse transpor a aplicabilidade das premissas desta disciplina para uma instituição pública.

Desta forma, registámos os principais contributos dos autores que considerámos relevantes para a abordagem à Gestão do Conhecimento, e identificámos as ferramentas coadjuvantes da criação do Conhecimento. Quisemos também apontar as iniciativas mais relevantes a este nível em organismos públicos, enquadradas pela análise sumária das reformas a que esteve sujeita a administração pública, nas últimas quatro décadas. Por último, transpusemos para a realidade de uma organização em concreto a teoria explanada ao longo do trabalho. Apresentámos propostas – criação de um portal corporativo e a gestão do arquivo corrente - que, no nosso entender, promovem a colaboração e a partilha de Conhecimento.

Estes contributos visam a captação e distribuição de boas práticas internas, a criação de uma inteligência coletiva. Pretende-se a otimização dos recursos disponíveis e dos sistemas de trabalho, a melhoria dos procedimentos administrativos, a sensibilização dos colaboradores para a Gestão do Conhecimento, para a colaboração, para a fomentação de um ambiente criativo, inovador, de confiança e que incentive a aprendizagem. Iniciativas que deverão, evidentemente, estar alinhadas com os objetivos e estratégias da organização.

De referir, por fim, que este estudo permitiu retirar algumas ilações: (i) é fundamental distinguir Dados, Informação e Conhecimento, e Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento considerando que é da confusão entre estes conceitos que resulta o insucesso de algumas iniciativas (Gerami, 2010); (ii) são três os elementos chave da Gestão do Conhecimento: os indivíduos, os processos e a tecnologia; (iii) transformar o volume de Informação produzido em Conhecimento é um dos desafios que se impõe às organizações; (iv) para que a implementação da Gestão do Conhecimento tenha êxito é necessário que as quatro

formas de conversão do mesmo sejam concretizadas (socialização, externalização, combinação e internalização); (v) o novo paradigma da Administração Pública vem proporcionar a implementação de projetos de Gestão do Conhecimento em organismos públicos; (vi) os projetos de modernização administrativa, o desenvolvimento tecnológico e a necessidade de corresponder às necessidades dos cidadãos, obrigaram os organismos públicos a incluir, nas suas estruturas, TIC, muitas vezes sem um diagnóstico e avaliação prévios; (vii) julgamos que esses sistemas deverão ser utilizados de forma integrada e colaborativa para que correspondam às premissas e objetivos da Gestão do Conhecimento; (viii) concluímos que a Câmara Municipal de Viseu tem ao seu dispor TIC, mas é necessário, na nossa opinião, integrá-las e dotá-las de ferramentas que permitam, apoiem e promovam a Gestão do Conhecimento, de facto, envolvendo tanto os colaboradores como a administração da Organização.

Em relação ao trabalho futuro, parece-nos fundamental, além da concretização das propostas acima referidas, a implementação de técnicas de avaliação que permitam a identificação de lacunas e a redefinição de estratégias. Propomos a aplicação da matriz formulada por Mentzas, Apostolou, Abecker, & Young (2003, 141) para avaliar a implementação e a presença da Gestão do Conhecimento na Organização e nas atividades dos colaboradores.

Consideramos igualmente importante a conceção e a implementação do sistema de arquivo da Câmara Municipal de Viseu, aprofundando as oito etapas referidas pela NP 4438-2:2005.

No que respeita às futuras linhas de investigação, considera-se que o facto da investigação sobre a Gestão do Conhecimento nos organismos públicos em Portugal ser ainda escassa deverá ser, por si só, um incentivo à realização de novos estudos e o desenvolvimento de ferramentas na área da Gestão do Conhecimento.

Assim, sugerimos o levantamento e a análise das ferramentas TIC de suporte à Gestão do Conhecimento nas Autarquias Locais portuguesas, podendo daí resultar propostas interessantes e inovadoras para projetos conjuntos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. A. (2007). *Situação da gestão do conhecimento em Portugal: estudo exploratório e práticas governamentais, académicas e empresariais*. Lisboa: Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa. ISBN 978-972-772-782-7.
- Amante, M. J., & Segurado, T. (2010). A gestão do Conhecimento nas universidades: o papel dos repositórios institucionais. *10.º Congresso da BAD*. Guimarães: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- Araújo, N., & Cândido, G. (2003). As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. *Ciência da Informação*, 32 (3), 38-45.
- Benz, P. & Sicsú, A. (2010). Eficiência nas organizações públicas e gestão do conhecimento: otimizando sistemas. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 1 (2), 178-200.
- Borges, M. M. (2006). *A Esfera: comunicação académica e Novos Média*. Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Bustelo Ruesta, C. & Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 34, 226-230.
- Carvalho, R. (2006). *Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas*. Tese de Doutoramento, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Choo, C. W. (2003). *Gestão de Informação para a organização Inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho. ISBN 972-21-1506-5.
- Cong, X. & Pandya K. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1 (2), 25-33.

- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Despacho n.º 474-B/2011 de 7 de Janeiro de 2011. *Diário da República*, n.º 5 - II Série. Município de Viseu.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Freitas, M. C. V. (2003). *Tudo passa e tudo fica no caminho que se faz: um estudo qualitativo de acervo e fundo de arquivo de instituição cultural, sob o paradigma que insere a Arquivologia no contexto de uma ciência da informação*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Fresneda, P., Gonçalves, S., Papa, M., & Fonseca, A. (2009). Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA). *Congresso Consad de Gestão Pública*. Brasília, 2. Acedido em 19, abril, 2011, de: URL http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel_20_Paulo_Fresneda_formatado.pdf.
- Gerami, M. (2010). Knowledge management. (*IJCSIS*) *International Journal of Computer Science and Information Security*, 7 (2), 234-238.
- Giacomo, W. Á. di (2005). O New Public Management no Canadá e a gestão pública contemporânea. *Interfaces Brasil/Canadá*, 5, 155-170.
- Lei 5-A/2002 de 11 de Janeiro de 2002. *Diário da República* n.º 9 — I Série. Assembleia da República. Lisboa.
- Lei n.º 159/99 de 14 de Setembro de 1999. *Diário da República* n.º 215 — I Série-A. Assembleia da República. Lisboa.
- Lopes, F. & Morais, P. (2001). A prática da gestão de conhecimento em Portugal. *Sistemas de Informação*, 14, 71-84.
- Madureira, C. & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 153-171.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento: criação e transferência de conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-580-2.
- Mendes, M. V. (2001). *A reforma da Administração Pública em Portugal*. Acedido em 15, abril, 2012 em: URL http://www.stfpn.pt/arquivo/seminario7Maio/Texto_integral_Eng_VieiraMendes.pdf.
- Mentzas, G., Apostolou, D., Abecker, A. & Young, R. (2003). *Knowledge asset management: beyond the process-centred and product-centred approaches*. London: Springer-Verlag. ISBN 1-85233-583-1.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- NP 4438-1-2 (2005). Norma portuguesa para informação e documentação: *Gestão de documentos de arquivo*. Instituto Português da Qualidade.
- Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2003). Gestión del conocimiento y documentación digital: un estudio de caso. *Hipertext.net*, 1, Acedido em 19, abril, 2011, em: URL http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-1/gestion_conoc.html.
- Pina, J. (2010). *Benefícios da gestão do conhecimento nas organizações. estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Pinheiro, J. (2007). *Capital intelectual e gestão do conhecimento*. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company.
- Pollard, D. (2003). *The future of knowledge management*. Acedido em 19, abril, 2011, em: URL <http://blogs.salon.com/0002007/2003/10/29.html#a4966>.
- Portaria n.º 1253/2009 de 14 de Outubro. *Diário da República*, N.º 199 - I Série. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Cultura. Lisboa.
- Portugal. Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo. (1997). *Manual para a Gestão de documentos*. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo.
- Portugal. Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo. (2002). *Recomendações para a gestão de documentos de arquivo eletrónicos 2. Modelo de requisitos para a gestão de arquivos eletrónicos*. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo.

- Portugal. Direcção-Geral de Arquivos. (2007). *Tabela de Seleção das Funções meio*. Lisboa: Direcção Geral de Arquivos.
- Portugal. Direcção-Geral de Arquivos. (2012). *Orientações para a Gestão de documentos de arquivo*. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo.
- Rocha, J. A. O. (2000). O Modelo Pós-Burocrático: A Reforma da Administração Pública à Luz da Experiência Internacional Recente. *Forum 2000: Reforma do Estado e Administração Gestionária*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rossetti, A., Pacheco, A., Salles, B., Garcia, M. & Santos, N. (2008). A organização baseada no Conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. *Ciência da Informação*, 37 (1), 61-72. Acedido em 14, junho, 2011, em: URL <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/914>.
- Sarmiento, A. & Correia, A. (2002). Como vai a investigação em Gestão do Conhecimento em Portugal? *Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (APSI)*. Coimbra, Portugal, 3.
- Schons, C. H. & Costa, M. D. (2008). Portais corporativos no apoio à criação de Conhecimento organizacional: uma abordagem teórica, *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, 9 (3).
- Silva, S. L. (2002). Informação e competitividade: a contextualização da Gestão do Conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, 31 (2), 142-151.
- Terra, J. (2011). Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. *Terraforum*. Acedido em 19, abril, 2011, em: URL http://www.pucrs.br/uni/poa/.../Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf.
- Vasques, S. (2012). *Informação, Conhecimento e serviço público: um estudo de caso exploratório com contributos para a gestão da Informação e do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu*. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Zimmermann, R. (2010). *A colaboração e a Gestão do Conhecimento em instituições públicas*. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal.