

Relatório de Projeto

Academia de Gestão do Conhecimento na
Administração Pública
Modelo, Orientações e Boas Práticas



FORGEP - Curso de Formação em Gestão Pública

20ª edição

junho, 2022

Cláudia Alexandra Miranda

João José Monteiro

José Pedro Vieira

Mafalda Sofia Ribeirinho

Rui Manuel Dinis

Teresa Maria Segurado

“A dificuldade de hoje, pode ser uma força amanhã”

Cláudia Miranda

Índice

Índice de Figuras e Gráficos	3
Índice de Tabelas.....	4
Lista de Siglas	5
1. Introdução.....	6
2. Equipa de Projeto.....	7
3. Identificação do Projeto.....	8
3.1 Resumo.....	8
3.2 Enquadramento.....	8
3.3 O papel da Academia como elemento da Gestão do conhecimento	10
3.4 Razões para um projeto “our size fits all”	11
3.5 Objetivos	12
3.6 Restrições.....	12
3.7 Análise SWOT	13
3.7.1 Forças	13
3.7.2 Fraquezas	14
3.7.3 Oportunidades	14
3.7.4 Ameaças	15
3.8 Análise de Risco.....	15
4. Impacto	16
4.1 Stakeholders.....	16
4.2 Efeitos.....	17
5. Planeamento do Projeto	19
5.1 Recursos Necessários	19
5.1.1 Recursos Humanos/Equipa de Projeto.....	19
5.1.2 Recursos Materiais/Físicos.....	19
5.1.3 Financeiros	20
5.2 Atividades/Tarefas	22
5.2.1 Diagnosticar Deteção	23
5.2.2 Executar Revelação.....	24
5.2.3 Avaliar Transformação.....	33
5.2.4 Milestones/Entregáveis.....	34
5.2.5 Diagrama de Gantt e Matriz de Responsabilidades do Projeto	34
6. Considerações finais.....	35
7. Bibliografia	36

8. Anexos.....	39
Anexo 1 – Plano de Força de Trabalho – Cronograma de Atividades e Matriz de Responsabilidades.....	39
Anexo 2 – Plano de Força de Trabalho – Perfil, Atividades e Competências.....	40
Anexo 3 – Discriminação dos valores de despesa.....	42
Anexo 4 - SGC - Checklist Diagnóstico e Avaliação.....	43

Índice de Figuras e Gráficos

Figura 1 - Dados Informação Conhecimento (Davenport & Prusak, 1998)	9
Figura 2 - O modelo de criação de conhecimento nas organizações (ou Espiral do Conhecimento) de Nonaka e Takeuchi (1995)	10
Figura 3 - Matriz de classificação de benefícios dos stakeholders (adaptado de Pina, 2017).	17
Figura 4 - Fases de implementação do projeto	23
Figura 5 - Processo de Gestão do Conhecimento (traduzido e adaptado de Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. ,2003).	24
Gráfico 1 - Distribuição da despesa.....	22

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Remunerações afetas ao projeto – RH internos	20
Tabela 2 - Investimentos e imputações de despesas previstas	21
Tabela 3– Receita	22

Lista de Siglas

AMA	Agência para a Modernização Administrativa
AP	Administração Pública
BAD	Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação
CP	Comunidades de Prática
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
GC	Gestão do Conhecimento
INA	Instituto Nacional de Administração - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento
TI	Tecnologias de Informação
TSU	Taxa Social Única

1. Introdução

O projeto que se apresenta, nasce de um conjunto de problemáticas que gradualmente foram identificadas ao longo da formação FORGEP, considerando igualmente os contextos profissionais de cada um dos elementos da equipa.

A problemática identificada e à qual se pretende dar uma resposta, não é por si recente, dado que a gestão do conhecimento nas entidades públicas é complexa, face aos procedimentos administrativos e burocráticos que estão na base da sua atuação.

Ao mesmo tempo, a gestão da informação e do conhecimento envolve uma componente de utilização desse mesmo conhecimento, a forma como ele é mobilizado pelos trabalhadores, pelo que a proposta de uma estrutura de formação, com base no desenvolvimento de competências, é outra componente do projeto que se considera relevante e inovadora.

Entendemos que a proposta de projeto teria mais sentido se fosse abrangente na sua capacidade de replicação e não centrada num dado organismo ou contexto profissional, dando assim espaço para que, quem queira implementar uma iniciativa similar, possa facilmente adaptar esta proposta à sua realidade, através do desenho de projeto que se descreve e os recursos em linha disponibilizados.

2. Equipa de Projeto

- Cláudia Alexandra Miranda | Centro de Emprego e Formação Profissional de Viana do Castelo
- João José Monteiro | Laboratório de Competências Transversais do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa
- José Pedro Vieira | Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
- Mafalda Sofia Ribeirinho | Instituto Português do Sangue e da Transplantação, IP
- Rui Manuel Dinis | Alto Comissariado para as Migrações - Programa Escolhas
- Teresa Maria Segurado | Serviços de Informação e Documentação do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

3. Identificação do Projeto

3.1 Resumo

O presente projeto tem como finalidade construir um referencial de orientações e boas práticas para a gestão do conhecimento e aprendizagem em entidades da Administração Pública (AP), perante uma problemática transversal na AP, que se situa na dificuldade de reter e organizar o conhecimento ou capital intelectual nos organismos e ao mesmo tempo mobilizar esse conhecimento para o crescimento e modernização de processos. Possui duas componentes que se complementam:

- um sistema de gestão do conhecimento;
- uma Academia, para subsequente partilha de boas práticas e disseminação do conhecimento (retido).

Por forma a facilitar a implementação e replicabilidade do projeto os documentos em anexo e desenvolvidos no âmbito deste projeto encontram-se igualmente disponibilizados online e em acesso público no URL: <https://rb.gy/hzhuh2>.

3.2 Enquadramento

O termo Conhecimento é definido como a “faculdade de conhecer, de ter informação; maneira de compreender, de perceber” e também “o que se adquiriu pelo estudo ou prática” (s.n., 1997). A definição clássica descreve o conhecimento com uma afirmação constituída por três vertentes: ser uma crença, ser justificada e ser verdadeira, sendo também este o constructo proposto por Nonaka, et al. (2020) colocando, contudo, o foco mais no facto de ser “justificada” mais do que “verdadeira”, pois de acordo com os autores esta última trata-se de uma perspetiva que não considera as dimensões relativas, dinâmicas e humanísticas do conhecimento. O conhecimento é dinâmico, na medida em que resulta de interações sociais entre indivíduos e organizações.

O conhecimento é específico de um contexto, uma vez que depende de um tempo e espaço específicos (Hayek, 1945). A interpretação de determinada informação realizada por indivíduos, enquadrada num contexto e ancorada nas suas crenças e compromissos permite a sua transformação em conhecimento Nonaka, et al. (2020).

Na mesma linha de pensamento Davenport e Pruzak (2000) afirmam que os dados são imprescindíveis para a criação da informação, que por sua vez, faz parte do processo de construção do conhecimento, permitindo que este seja consolidado.

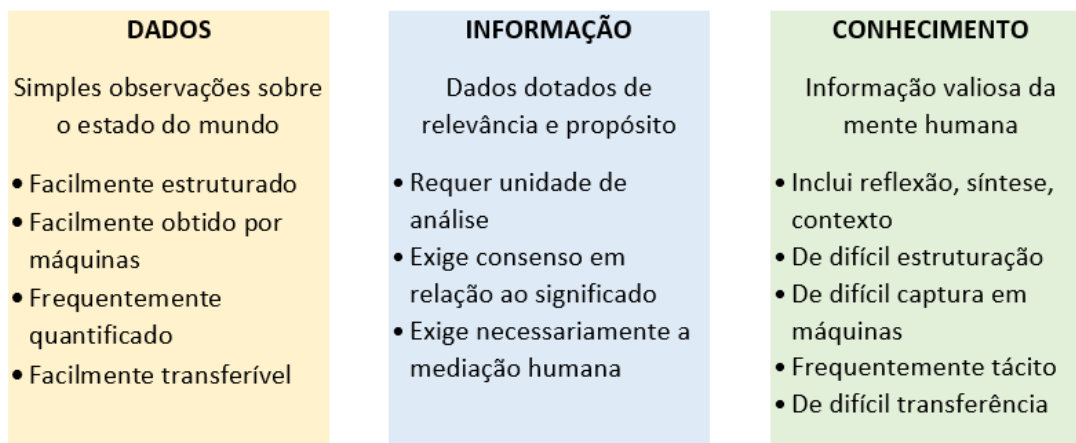


Figura 1 - Dados | Informação | Conhecimento (Davenport & Prusak, 1998)

Existem várias classificações para explicar os tipos de conhecimento, mas tipicamente são referidos dois tipos de conhecimento - explícito ou tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995; Sveiby, 1997; Davenport & Prusak, 1998b; Pan & Scarborough, 1999). O conhecimento explícito é sistemático e tem sido ou pode ser articulado, codificado e armazenado em determinados sistemas e pode ser facilmente transmitido a outros (Pan & Scarborough, 1999). O conhecimento tácito, no entanto, é criado através da aprendizagem pela prática, é difícil de expressar, formalizar ou transferir (Sveiby, 1997). O conhecimento tácito é encontrado incorporado na ação, no compromisso e no envolvimento num contexto específico e derivado de experiências pessoais (Nonaka et al., 2000).

Vários autores (ex: Fried & Submann, 2001; Bennet & Bennet, 2003) afirmam que de um ponto de vista histórico a acumulação de conhecimento é a base da evolução humana desde o seu início, há milhares de anos. No contexto da sociedade atual a importância do conhecimento para a competitividade das empresas, organizações e mesmo economias é hoje amplamente reconhecida. O conhecimento é assim considerado um recurso organizacional crítico que proporciona uma vantagem competitiva sustentável numa economia também ela competitiva e dinâmica (Foss & Pedersen, 2002; Spender & Grant, 1996).

Para obter essa superioridade competitiva é necessário, embora insuficiente, que as organizações invistam na contratação e formação dos seus colaboradores concentrando-se apenas na fase de seleção de trabalhadores que detenham determinados conhecimentos, aptidões, capacidades ou competências específicas (Brown & Duguid, 1991), pelo que deve também ser analisada de que forma deve ser transferido os conhecimentos e experiência que os especialistas para aqueles que precisam de saber (Hinds et al., 2001).

A Gestão do Conhecimento (GC) no contexto organizacional refere-se à identificação e alavancagem do conhecimento coletivo para ajudar a organização a competir: o desempenho global da empresa depende da forma em que os gestores mobilizam todos os recursos de conhecimento detidos pelos indivíduos e equipas e transformam esses recursos em atividades criadoras de valor (von Krogh, 1998). A GC também pode ser definida como a realização de atividades que resultem na criação, apreensão, partilha e aplicação do conhecimento de modo a aumentar, de forma rentável, o impacto do conhecimento na realização dos objetivos da organização (Becerra-Fernandez et al., 2004).

À semelhança do que se verifica nas organizações privadas, também as organizações públicas têm procurado adaptar-se às mudanças impostas pela globalização, pelo desenvolvimento tecnológico e pela valorização crescente da economia baseada no conhecimento. No âmbito de organizações sem fins lucrativos a GC pode melhorar a comunicação entre o pessoal e entre os gestores de topo, e pode promover uma cultura de partilha (Teng & Hwamdeh, 2002).

Em 1995 Nonaka e Takeuchi propõem um modelo para compreender a natureza dinâmica da criação de conhecimento, e para gerir eficazmente tal processo. Há uma espiral de conhecimentos envolvidos, onde os conhecimentos explícitos e tácitos interagem uns com os outros num processo contínuo. Este processo leva à criação de novos conhecimentos. Cada quadrante da figura representa o processo de conversão do conhecimento entre as formas tácita e explícita. O pensamento central é que o conhecimento detido pelos indivíduos é partilhado com outros indivíduos, pelo que se interliga para formar um novo conhecimento.

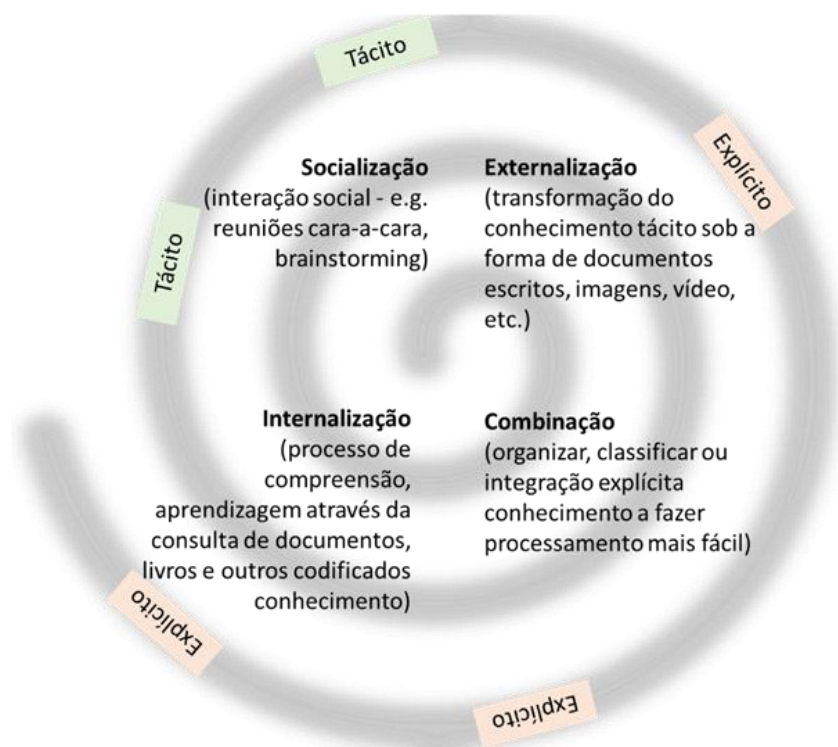


Figura 2 - O modelo de criação de conhecimento nas organizações (ou Espiral do Conhecimento) de Nonaka e Takeuchi (1995)

3.3 O papel da Academia como elemento da Gestão do conhecimento

Uma academia de formação, universidade corporativa, campus, ou outro nome que se lhe dê, é uma arquitetura de aprendizagem que visa desenvolver competências estratégicas num tipo de público específico de uma organização: líderes, estagiários, chefias intermédias, colaboradores seniores, especialistas, etc. A maioria das vezes o nome varia em função do público-alvo, da natureza das competências a desenvolver e da dimensão do projeto de SGC.

Podemos definir uma Academia institucional como o conjunto de ativos, ferramentas e procedimentos através dos quais uma entidade ou instituição organiza e gere processos de formação utilizando tecnologias digitais para a disseminação de conteúdos e serviços.

O contexto de Academia institucional pode ser muito diversificado, em face da organização, mas em termos genéricos a sua função passa por gerar confiança no trabalho e reforçar a cultura organizacional, potenciando a captação e retenção de talento, e proporcionando uma maior capacidade das pessoas e das equipas para responder à estratégia organizacional, pelo que, podem assim ser caracterizadas como uma estrutura agregadora de formação, que alinha os objetivos de desenvolvimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização (Tinoco, 2016).

No âmbito do presente projeto, o papel da Academia será sistematizar e recolher informação e conhecimento organizacionais, procedendo à sua organização e partilha como forma de reter conhecimento organizacional, transformar o conhecimento tácito em explícito e uma maior capacidade dos colaboradores se desenvolverem profissionalmente, ao utilizar esse conhecimento, capacitando-os com novas competências de forma estruturada e dinâmica.

Uma organização que possa desenvolver uma Academia de Formação própria demonstra a preocupação dos dirigentes com a capacitação dos seus trabalhadores, mas também como um instrumento-chave da estratégia de crescimento, fortalecimento e reconhecimento da identidade institucional. Uma Academia é um elemento que promove a atualização e reutilização da informação e conhecimentos, acrescenta valor, promove um melhor desempenho dos colaboradores e das equipas e vai melhorar a qualidade dos serviços e relação com o cidadão. Segundo Real (2022), existem vantagens em desenvolver e investir numa Academia institucional, pelo que, nos permitimos transpor do contexto empresarial para o contexto da administração pública, as seguintes vantagens:

- i. reduz a rotatividade dos trabalhadores, promovendo a sua manutenção e evitando investimento em formação e tempo de experiência em novos elementos, a falta de profissionais qualificados;
- ii. promove a comunicação interna, assumindo-se um ambiente comunicacional entre os diversos níveis funcionais e hierárquicos, identificar necessidades e dificuldade de forma mais rápida;
- iii. aumenta a qualidade dos serviços prestados, pela permanente capacitação dos trabalhadores, melhorando os processos e procedimentos, podendo ser um meio de expandir criando novos serviços;
- iv. facilita a integração de novos trabalhadores, uma vez que imergem mais facilmente no contexto de trabalho

Outras vantagens e benefícios de implementação de uma Academia passa por atrair e reter talento, transformar a formação de profissionais em contexto laboral, aproveitando as várias áreas de especialização, com a finalidade de transferência de know-how e de competências críticas e específicas da área de atuação da organização. Esta abordagem permite o *upskilling* e *reskilling* permanentes dos trabalhadores, nomeadamente o desenvolvimento de competências digitais, e de tecnologias emergentes 4.0, no contexto de uma transição digital e verde (Tinoco, 2016; Loureiro, 2018).

3.4 Razões para um projeto “our size fits all”

O projeto parte de uma abordagem transversal em termos organizacionais, antevendo a sua capacidade de replicação a qualquer tipo de organismo da AP, optando-se por não especificar

ou considerar um tipo organização ou entidade em concreto. Esta opção deve-se ao facto de ser um instrumento aplicável por um organismo sem necessidade de apoio externo, ou com um mínimo apoio externo. O dimensionamento do projeto depende tão somente da dimensão e complexidade da organização, aferindo-se em termos de escala as necessidades e recursos a afetar.

Ao mesmo tempo, considerámos que o desenvolvimento de um projeto feito à medida para uma determinada entidade ou organismo limitava a sua replicabilidade e abrangência, tão necessários no processo de mudança ou de transformação das organizações públicas onde existem áreas de desenvolvimento transversais, como por exemplo a gestão de redes, de pessoas, otimização e eficiência de processos, gestão da informação, sustentabilidade e processos “verdes”, bem como o desenvolvimento de competências comuns dos colaboradores da AP. Em termos de recursos a mobilizar propõem-se ideias de custo reduzido, mobilizando sempre que possível, recursos já existentes numa entidade ou recursos técnicos gratuitos.

Considerámos assim, o desenvolvimento de um SGC com a sua Academia, como um instrumento capaz de ser aplicado de forma facilitada, no limite com recurso próprios, à maioria das entidades ou organismos públicos portugueses.

3.5 Objetivos

A Academia de Gestão do Conhecimento na AP, visando a construção de um referencial de orientações e boas práticas para a gestão desse mesmo conhecimento, contempla não só a criação de um sistema de gestão, mas também a implementação de uma Academia que se assume como um eixo dinamizador do conhecimento, contribuindo para melhorar o saber, a literacia e as competências dos profissionais da organização na qual irá ser implementada e desenvolvida. Neste enquadramento, constituem, portanto, objetivos deste projeto os seguintes:

- 0.1 – Criar um modelo de Academia para a Administração Pública (AP), sob os vetores de capacitação, desenvolvimento de competências e gestão do conhecimento;
- 0.2 – Reter o conhecimento gerado nas organizações (preservação da memória organizacional);
- 0.3. – Aceder em tempo real ao conhecimento da organização, desmaterializando documentos, processos e procedimentos;
- 0.4 – Promover a inclusão digital.

Sublinha-se como objetivo transversal, estabelecer a integração de novos trabalhadores na organização.

3.6 Restrições

Em todos os projetos existem restrições que condicionam o seu desenvolvimento e implementação. A Academia de Gestão do conhecimento não é exceção e por isso são neste ponto identificadas algumas dificuldades que podem ser encontradas quando do seu processo de implementação e que poderão surgir com maior ou menor evidência consoante as características da instituição que implementar o projeto.

Neste contexto, consideram-se como possíveis resistências para a implementação desta Academia, os seguintes aspetos elencados:

- Aversão à mudança ou à adesão a novos modelos e práticas por parte das organizações e seus colaboradores;
- Foco das organizações noutras áreas que considerem mais prioritárias;
- Incapacidade, falta de *know-how*/expertise ou resistência para contribuir com o conhecimento individual, para o conhecimento organizacional;
- Disponibilidade dos recursos humanos (número de profissionais/horas afetos) e financeiros (neste caso considerados mínimos uma vez que o projeto prevê desde início a escassez existente);
- Inexistência de incentivos (e.g. não refletidos nos modelos de avaliação individual-SIADAP) para contribuir para o sistema de gestão do conhecimento;
- Mudança de paradigma de formação baseado nos conhecimentos para o desenvolvimento e aplicação de competências no posto de trabalho.

3.7 Análise SWOT

FORÇAS <ul style="list-style-type: none">• Partilha de conhecimento• Melhoria da comunicação interna• Acesso à informação• Desempenho das organizações• Criação de equipas mais coesas• Memória organizacional	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Novas ferramentas digitais• Criação de redes de conhecimento• Melhor comunicação com o cidadão• Modelo de gestão de conhecimento na AP• Uniformização de procedimentos
FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">• Falta de Coordenação entre chefias e equipas• Problemas nas bases de dados/pastas partilhadas• Falta de formação• Diferenças na gestão do conhecimento nas organizações• Contratação de pessoal IT	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">• Escassez de recursos humanos• Escassez de recursos financeiros• Mudanças estruturais na AP• Reestruturação de organismos• Aversão à mudança• Baixa literacia digital

Quadro 1– Matriz SWOT do projeto

Tendo presente os objetivos do projeto e o contexto no qual se pretende que seja identificado, identificam-se as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças acima referidas. Analisando em detalhe as mesmas, passamos a detalhar os elementos elencados.

3.7.1 Forças

A principal força deste projeto é permitir uma maior e mais eficaz partilha do conhecimento dentro das organizações da Administração Pública, permitindo suplantar as situações em que elementos das equipas que detêm todo o conhecimento sobre determinadas matérias. Este projeto tem ainda identificada a melhoria da comunicação interna, já que a partilha de conhecimento nas organizações envolverá e necessitará de uma melhor comunicação entre os vários níveis da organização. Com maior partilha de conhecimento e melhoria da comunicação

interna, o acesso à informação de dentro e para fora da organização será melhorado e facilitado, melhorando assim o desempenho das entidades nos serviços que prestam aos cidadãos.

Com este projeto de Academia, havendo uma melhoria nos processos de partilha de conhecimento, as equipas serão mais coesas, uma vez que permitirá um maior contacto com a informação e as temáticas do dia-a-dia. Considerando todas estas forças em conjunto, será possível assegurar uma memória das organizações, permitindo que estas perdurem no tempo - “as pessoas passam, mas as entidades persistem”.

3.7.2 Fraquezas

No que se refere às fraquezas, a equipa do projeto identificou que, sendo este um projeto que implica algumas mudanças nas organizações, existem um conjunto de fraquezas transversais à maioria das instituições públicas. Consideramos assim que este projeto tem, para a sua implementação, fraquezas como a falta de coordenação das equipas e chefias, o que leva a uma ausência ou a uma deficiente partilha de conhecimento e poderá atrasar a implementação do projeto.

Identificamos ainda como fraquezas as questões relacionadas com o processo tecnológico, já que a partilha de conhecimento implicará, necessariamente o recurso a ferramentas digitais. Assim, antevemos algumas dificuldades nas bases de dados/pastas partilhadas, bem como a falta de formação de alguns quadros para os recursos a ferramentas digitais e, acima de tudo, a dificuldade na contratação de pessoal técnico na área da informática, que permita a melhoria dos processos digitais.

Consideramos ainda uma fraqueza as diferenças na gestão do conhecimento entre os vários organismos do Estado, não só em relação à forma como o conhecimento é partilhado nas estruturas organizacionais, como também na forma como o conhecimento é mantido em acervo.

3.7.3 Oportunidades

Como oportunidades para o desenvolvimento deste projeto, são identificadas novas ferramentas digitais que poderão ser criadas ou adaptadas para o efeito, facilitando a disseminação do conhecimento dentro e para fora das organizações. Este projeto permitirá ainda uma uniformização de procedimentos internos, já que, se o conhecimento é partilhado devidamente, a informação de como atuar e agir chegará a todos os elementos dentro da estrutura organizacional. Esta Academia, poderá ainda permitir uma maior e melhor comunicação das organizações com o cidadão, prestando assim melhores serviços e melhorando a imagem externa da Administração Pública.

Identificamos ainda como oportunidades a criação de verdadeiras redes de conhecimento, dentro das organizações e, num cenário macro, dentro da Administração Pública como um todo. Se implementado um modelo uniforme de partilha de conhecimento, os organismos públicos comunicarão melhor entre si. Assim, para além destas redes de conhecimento, identifica-se ainda a oportunidade para a criação de um modelo uniforme e sólido para a gestão do conhecimento, que garanta não só um verdadeiro acervo das matérias técnicas, como uma melhor comunicação interna e externa.

3.7.4 Ameaças

Como ameaças à implementação do projeto, identificamos a escassez de recursos, quer humanos, quer financeiros, que poderão dificultar e/ou atrasar a criação da Academia. Em relação aos recursos humanos, considerando transversal escassez nos organismos públicos, o aumento de tarefas poderá dificultar o trabalho normal das organizações. Acresce ainda que, apesar do projeto que apresentamos ser uma solução de baixo custo para as entidades, a escassez de recursos financeiros irá dificultar o acesso a ferramentas digitais ou a contratação de pessoal técnico externo. Ainda no que se refere aos recursos, no caso dos recursos humanos, identificamos ainda a iliteracia digital de alguns quadros, bem como a aversão à mudança para novos processos e procedimentos nas tarefas do dia-a-dia.

Por último, identificamos ainda como ameaças a reestruturação dos organismos públicos, quer por mudanças estruturais na AP, quer por reorganizações dos ministérios que os tutelam, que dificulta enormemente a gestão do conhecimento. Em processos de mudança dos organismos, como fusões/separações ou reestruturações aumenta o risco da perda de conhecimento.

3.8 Análise de Risco

Considerando as fraquezas e ameaças acima identificadas na análise SWOT, importa interpretá-las e apresentar soluções que mitiguem o seu impacto na implementação deste projeto de Academia. Assim, começamos por tipificar os riscos deste projeto, sendo estes de natureza financeira, tecnológica e organizacional.

No que se refere ao risco financeiro, a escassez de recursos representa um risco para a implementação desta Academia, já que será necessário recorrer a pessoal externo às organizações para implementação de soluções tecnológicas.

O risco tecnológico traduz-se na iliteracia digital de quadros das organizações, bem como a existência de ferramentas digitais que permitam a gestão e a partilha do conhecimento.

Quanto ao risco organizacional, refere-se sobretudo às mudanças nas organizações, a ausência de formação dos quadros e a ausência de comunicação entre as estruturas dos organismos.

Tendo presente estes riscos, decorrentes das ameaças e fraquezas identificados, considera-se que a gestão do risco e a sua mitigação poderá passar pela adequação do modelo proposto a cada organismo, já que a estrutura que apresentamos não é estanque, podendo ser ajustada por cada organismo, bem como o recurso a patrocínios de empresas de foro digital ou recurso a programas de financiamento decorrentes do atual Quadro Financeiro Plurianual da UE. Sendo uma das prioridades da UE a digitalização das sociedades, esta Academia poderá representar uma forma adequada de atrair financiamento europeu, já que se trata de uma ferramenta que melhorará os processos e procedimentos de governo eletrónico.

Quanto às questões organizacionais, a aposta prévia em formação dos recursos humanos em ferramentas tecnológicas, bem como a adequação dos procedimentos na gestão do conhecimento, permitirá reduzir o grau de risco.

Face ao acima exposto, podemos considerar que o grau de risco para a implementação do projeto não é elevado e que existem soluções que permitem mitigá-lo.

4. Impacto

A implementação deste projeto numa entidade pública perspectiva-se como um meio de gestão do conhecimento, a sua retenção e melhoria, e partilha de informação e conhecimento na organização, assumindo um valor institucional de médio e longo prazo. Nesse sentido é importante para o sucesso do projeto identificar as partes interessadas (*stakeholders*), e quais os benefícios que o projeto traz para as pessoas na organização e os efeitos esperados.

De igual forma, é importante estabelecer o valor público de um projeto desta natureza, evidenciando a relação custo-benefício, face aos recursos necessários e serviços prestados. A criação de valor implica um incremento dos benefícios, contudo com a capacidade de manter ou mesmo reduzir custos (Sousa, 2010). Tal como refere Antunes (2022) a prestação de serviços públicos deve poupar tempo/dinheiro aos cidadãos, em face da relação entre as necessidades do indivíduo e a capacidade da sua satisfação em bens ou serviços, estendendo-se também à necessidade do coletivo, da sociedade ou neste caso também de uma organização, agregando as necessidades dos indivíduos através de processos em que se equilibra e alinham as prioridades individuais às coletivas, através da participação/envolvimento individual ou de grupo.

É nesta perspetiva que o presente projeto é desenvolvido, ou seja, mobilizar recursos existentes, numa abordagem de “*low cost*”, mas com a finalidade de aumentar a eficiência e eficácia de processos de trabalho por via da gestão da informação institucional e desenvolvimento profissional dos colaboradores e com isso, entregar interna e externamente serviços com maior qualidade.

4.1 Stakeholders

Os *stakeholders*, ou partes interessadas, referem-se aos intervenientes que beneficiam, ou que são afetados pelas diferentes transformações da atividade da organização, dos processos ou mesmo pelos diferentes fatores de transformação decorrentes da implementação do projeto (Pina, 2017). Na implementação de um projeto neste âmbito consideramos, como partes interessadas:

- Diretor – elemento de direção superior da entidade ou organização.
- Coordenador de Serviço - elemento de direção intermédia, responsável por um serviço, divisão ou unidade de atuação.
- Gestor para a Gestão do Conhecimento – elemento transversal aos diversos níveis funcionais, responsável pelas diferentes fases de planeamento, controlo e acompanhamento na implementação e manutenção do SGC, assumindo o papel de Gestor de Projeto.
- Colaborador – qualquer elemento da entidade ou organização, que possa ser considerado como fornecedor e recetor de informação
- Colaborador TI – elemento responsável pela implementação técnica (software e hardware) do projeto, bem como o suporte a todas as fases de desenvolvimento e continuidade do SGC, em estreita colaboração com os outros perfis de colaborador.
- Colaborador BAD (biblioteca, arquivo e documentação) - elemento da organização responsável pela classificação e catalogação de informação no SGC.

- Colaborador Multimédia - elemento responsável por uniformizar os formatos e suportes em que a informação é produzida, por forma a ser facilmente organizada e utilizada.
- Colaborador Programador – elemento responsável pela gestão de bases de dados e informação do SGC.

Considerando que o presente projeto pode ser replicado, um dos elementos fundamentais, além do diagnóstico de necessidades e análise SWOT, é também importante classificar os *stakeholders* relativamente ao grau de benefício obtido com a implementação de um SGC. A classificação dos *stakeholders* pode ser realizada através de uma matriz, que analisa os benefícios atingidos e as alterações requeridas (Pina, 2017) e pode contribuir para delinear uma estratégia de abordagem a aplicar a cada uma das partes interessadas (Lambim et al., 2021).

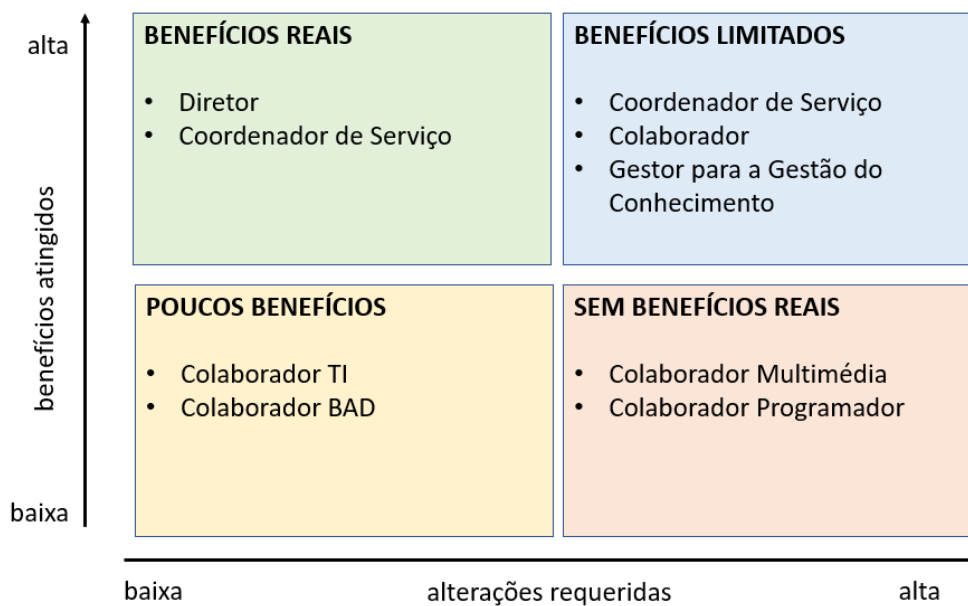


Figura 3 - Matriz de classificação de benefícios dos stakeholders (adaptado de Pina, 2017).

Verificamos que as partes interessadas que mais beneficiam com o SGC e Academia são de forma indireta as estruturas de liderança e de operacionalização das atividades, em face da introdução de novas formas de trabalho, na mobilização da informação e do conhecimento, novas práticas de gestão documental e de introdução de novas ferramentas ou novas funcionalidades nos sistemas de informação; o que pode impactar no grau de alterações necessárias em termos de trabalho nos colaboradores.

4.2 Efeitos

A gestão do conhecimento é indissociável da gestão de pessoas, sendo o primeiro um elemento fundamental e que influencia a forma como são geridas as pessoas na organização. Ao mesmo tempo capacita as organizações com múltiplas fontes de conhecimento, no sentido de desenvolver competências, processos e sistemas de gestão, bem como a criação de contextos de trabalho, tendo como objetivos o aperfeiçoamento contínuo e a melhoria de serviços e produtos (Sousa, 2010).

Em alinhamento com os objetivos do projeto é expectável que o mesmo produza uma transformação organizacional na forma como é gerido o conhecimento e na sua utilização nas atividades desenvolvidas, nomeadamente:

- a. Maior capacidade de reter o conhecimento e transformar o conhecimento tácito, para conhecimento explícito, ao serviço da organização, ou seja, partilhar o conhecimento tácito, promovendo a sua conversão;
- b. Facilitar o acesso ao conhecimento da organização, organizando-o em função das necessidades e do próprio desenvolvimento da organização e das pessoas que ela compõe;
- c. Promover a aprendizagem organizacional, incentivando a conversão e/ou criação de conhecimento, que contribua para uma maior qualidade dos processos, atividades e tarefas realizados,
- d. Fomentar uma cultura de desenvolvimento profissional permanente dos colaboradores, baseado na aquisição de competências

Conforme Pina (2017), é possível elencar os efeitos ou benefícios esperados, em função do seu grau de evidência, no que se refere a:

- **efeitos financeiros**, que se traduzem numa relação de custo/preço e benefício financeiro previsto (por exemplo, uma redução no custo do papel pela desmaterialização da informação);
- **efeitos quantificáveis**, que serão aqueles que demonstram que existem ganhos por via das mudanças dos processos (por exemplo, maior e melhor capacidade de resposta a solicitações internas e externas, pelo facto do conhecimento se encontrar mais bem organizado e de fácil acesso);
- **efeitos mensuráveis**, que resultam de medidas ou alteração de processos, não sendo previsíveis as melhorias daí resultantes (por exemplo melhorias na criação e reutilização do conhecimento organizacional);
- **efeitos observáveis**, que são aqueles que dependem do fator humano, e que de acordo com a sua experiência profissional, decidem a repercussão das medidas na sua atividade profissional (por exemplo, melhorias na comunicação interna e externa, ou na relação com o cidadão/utente).

Para o presente projeto, tal dependerá da área de atuação da entidade, da sua dimensão e complexidade. Em termos financeiros não se perspetivam elevados benefícios, embora antevendo processos de desmaterialização documental, possa existir uma significativa redução em papel, consumíveis e manutenção de sistemas de cópia, com mais valia ambiental e poupança de energia. Entendemos que os efeitos esperados neste projeto, serão quantificáveis e mensuráveis, pela capacidade e grau de utilização de um dado conteúdos ou conjunto de conteúdos do SGC, por exemplo um guia de atendimento ou uma instrução de trabalho é utilizada muitas vezes por um dado grupo de colaboradores, num dado espaço de tempo.

5. Planeamento do Projeto

Considerando as diferentes fases do projeto, procedemos à elaboração de planeamento calendarizado, afetando as tarefas e atividades por cada um dos perfis de responsabilidade. A duração de cada uma das tarefas é a que se entende necessária para a sua concretização, mas que pode variar em função da complexidade e dimensão da organização onde se pretende implementar. A implementação do projeto tem uma duração prevista de 12 meses, conforme apresentado no Anexo 1 – Plano de Força de Trabalho – Cronograma de Atividades e Matriz de Responsabilidades.

5.1 Recursos Necessários

Para desenvolver um projeto desta natureza numa organização, estabelecemos a força de trabalho necessária para tal, considerando organizações de média dimensão, e tendo como pressuposto que a equipa de projeto descrita se entende como a estritamente necessária para iniciar e manter o projeto.

Contudo, em função da complexidade da organização, esta equipa pode e deve ser adequada, podendo alargar-se em número ou perfis de pessoas necessárias. De igual forma são descritos os recursos físicos necessários para a concretização de projeto similar, contudo variando em função da organização possuir ou não recursos que possam ser afetados de forma parcial, recursos que possam ser complementados ou eventualmente considerar recursos dedicados a contratar.

5.1.1 Recursos Humanos/Equipa de Projeto

A equipa necessária para desenvolver este projeto, considera vários perfis, estabelecendo para cada perfil um conjunto de tarefas e as competências técnicas e comportamentais inerentes. Em conformidade com o que se estabeleceu como *stakeholders*, a equipa é constituída por: Diretor, Coordenador de Serviço, Gestor para a Gestão do Conhecimento, Colaborador, Colaborador TI, Colaborador BAD, Colaborador Multimédia e Colaborador Programador.

O Gestor para a Gestão do conhecimento, pela natureza das suas funções assumirá o papel de Gestor de Projeto.

Relativamente às competências técnicas e comportamentais e que permitem estabelecer o perfil desejado para cada função, são apresentados no Anexo 2 – Plano de Força de Trabalho – Perfil, Atividades e Competências.

5.1.2 Recursos Materiais/Físicos

O desenvolvimento de um SGC é inerente a uma transformação organizacional em si, mas também a uma transformação digital da organização, o que implica que o SGC, nas suas duas componentes (SGC e Academia) seja materializado em meios digitais.

Para a implementação técnica de um projeto de SGC e Academia, a organização deve avaliar em primeiro lugar os recursos existentes ao nível de infraestruturas informáticas e sistemas de informação bem como as aplicações necessárias para iniciar o projeto e incrementar

evolutivamente o mesmo. Consideramos assim os requisitos ou recursos de implementação tecnológica base, para iniciar o projeto, nomeadamente:

- Infraestrutura e Servidores, os quais podem ser baseados em recursos existentes na organização, havendo capacidade tecnológica para tal, ou realizando upgrades de infraestruturas existentes a nível local ou completados com soluções na *cloud*;
- Aplicações informáticas dedicadas a programação e multimédia, havendo disponibilidade ou área funcional que utilize este tipo de *software*; caso contrário, terá de se proceder à sua aquisição/licenciamento;
- Licenciamento de *software* de produtividade e de suporte ao sistema de gestão do conhecimento, considerando-se que a maioria das entidades públicas tem já ativos licenciamentos de *software* de produtividade, poderá ser, contudo, necessário rever as condições e funcionalidades disponíveis, considerado eventuais custos adicionais de licenciamento para uma entidade com uma dimensão entre 250 a 500 trabalhadores;
- Estações de trabalho para criação de conteúdos (dedicadas a programação e multimédia), que serão indispensáveis, para realizar a conceção e conversão de conteúdos digitais destinados ao SGC.

Sempre que possível e desde que tal não comprometa as diferentes fases do projeto, devem ser equacionadas tecnologias livres e gratuitas (*open source*) (ANSOL, 2012).

5.1.3 Financeiros

Com base no planeamento das atividades e a sua distribuição pelos doze meses de duração do projeto, foi estimado o Orçamento da Receita e Despesa para o último quadrimestre de 2022 e os primeiros 8 meses de 2023.

5.1.3.1 Despesa

Pretende-se com a implementação deste projeto, a utilização dos Recursos Humanos internos disponíveis da instituição, necessitando apenas de garantir a afetação de uma pequena percentagem do seu tempo de trabalho ao projeto. Nesse sentido, analisamos o sistema remuneratório da Administração Pública, disponível no site da DGAEP e tivemos em consideração subsídio de Natal, férias e alimentação, despesas de representação para dirigentes e TSU. No Anexo 3 - Discriminação dos valores de despesa, pode verificar-se a discriminação dos valores de forma detalhada.

Perfil	Carreira	Posição remuneratória	Remuneração mensal base	Remuneração afeta ao projeto 2022	Remuneração afeta ao projeto 2023	% horas afetas mensal	Horas dedicadas mensal
Diretor	Dirigente	Cargo de direção superior de 1º grau	3 778,97 €	2 626,55 €	5 253,10 €	10%	14
Coordenador de Serviço	Técnico Superior	Posição 7, nível 35	2 258,15 €	1 922,94 €	3 845,88 €	14%	20
Gestor para a Gestão do Conhecimento	Técnico Superior	Posição 9, nível 42	2 622,94 €	15 567,24 €	31 134,48 €	100%	140
Colaborador	Técnico Superior	Posição 3, nível 19	1 424,28 €	617,50 €	1 235,00 €	7%	10
Colaborador TI	Técnico Superior	Posição 2, nível 15	1 215,93 €	3 720,88 €	7 441,76 €	50%	70
Colaborador BAD	Técnico Superior	Posição 2, nível 15	1 215,93 €	3 720,88 €	7 441,76 €	50%	70
Colaborador Multimédia	Técnico Superior	Posição 3, nível 19	1 424,28 €	4 322,49 €	8 644,98 €	50%	70
			TOTAL	32 498,47 €	64 996,94 €		

Tabela 1 - Remunerações afetas ao projeto – RH internos

No que diz respeito aos recursos humanos externos, prevê-se a contratação de um Programador para garantir, numa fase inicial as tarefas de desenvolvimento necessárias à implementação e arranque do projeto (3 meses) e a posteriori garantir todas as atividades e manutenção (banco de 100 horas), que ficará afeta à rubrica de Aquisição de Bens e Serviços.

Na rubrica de aquisição de bens de capital, a aquisição de equipamento e software informático.

ORÇAMENTO 2022/2023				
Classificação Económica			2022	2023
DESPEAS CORRENTES				
01			DESPEAS COM O PESSOAL	
	01		Remunerações Certas e Permanentes	
		04	Pessoal dos quadros	21 412,94€ 42 825,87€
		11	Representação	314,95€ 629,90€
		13	Subsídios de Refeição	1 181,32€ 2362,65€
		14 SF.00	Subsídios de Férias	0,00€ 5353,23€
		14 SN.00	Subsídios de Natal	5353,23€ 0,00€
	03		Segurança Social	
		05	Contribuições para a Segurança Social	5160,37€ 10320,75€
02			AQUISIÇÃO BENS E SERVIÇOS	
	02		Aquisição de Serviços	
		20	Trabalhos Especializados Outros	7 500,00 € 5 000,00 €
06			OUTRAS DESPEAS CORRENTES	
	02		Diversas	
		03	Outras	250,00 € 0,00€
DESPEAS DE CAPITAL				
07			AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL	
	01		Investimentos	
		08	Software informático	43 000,00 € 0,00€
		07	Equipamento de Informática	10 000,00€ 0,00€

Tabela 2 - Investimentos e imputações de despesas previstas

Pela análise do gráfico seguinte, podemos verificar que a maior parte da despesa prende-se com remunerações dos RH internos (60%), 8% sobre Serviços (RH externos) e 32% ao Investimento.

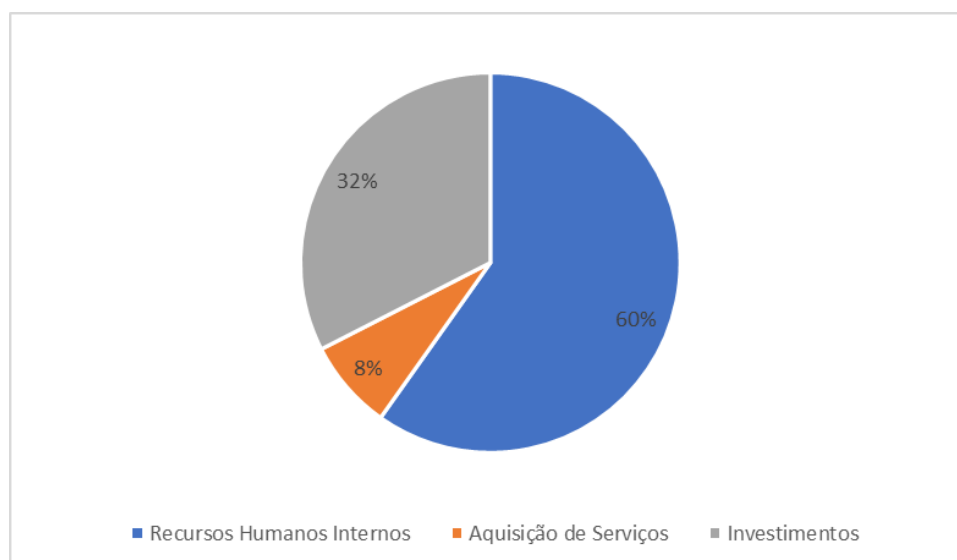


Gráfico 1 - Distribuição da despesa

5.1.3.2 Receita

No que diz respeito à receita do projeto, esta dependerá da instituição e principalmente da rubrica utilizada para a remuneração dos RH internos.

Para a aquisição de bens e serviços e aquisição de bens de capital, há projetos/fundos a que as instituições da AP se podem candidatar, no entanto não é possível definir a sua rubrica.

ORÇAMENTO PARA 2022/2023		
Classificação Económica	2022	2023
A definir	94 172,81€	66 492,41€

Tabela 3– Receita

5.2 Atividades/Tarefas

Tal como já descrito, a cadeia de conhecimento é um fluxo composto por dados – informação – realização – ação/ reflexão – sabedoria (ver Figura 1). O conhecimento é assim desenvolvido através de um ciclo em permanente evolução. A partir da observação, organização e utilização dos dados, inicia-se um processo de aprendizagem, gerando conhecimento ao nível do indivíduo ou grupo de indivíduos (Gonzalez & Martins, 2017).

A implementação deste processo na AP deve passar por 3 fases diferentes, distintas, mas completamente interligadas no seu objetivo, conforme descrito na Figura 4.

1 - DIAGNOSTICAR | Deteção

Nesta primeira fase do projeto, o objetivo é fazer ponto de situação sobre a GC no organismo

- Apresentação de propostas de metodologias e instrumentos de fácil aplicação e avaliação

2 - EXECUTAR | Revelação

Nesta fase deverão ser testadas novas metodologias e técnicas com o objetivo de garantir uma GC mais eficiente | Fase sempre ativa

- Seguindo um modelo adaptado de Kakabadse et al. (2003) este momento da *Revelação* seguem 4 fases:

1. Criação e Aquisição do conhecimento
2. Armazenamento do conhecimento
3. Disseminação / Transferência do conhecimento → **ACADEMIA**
4. Utilização do Conhecimento → **ACADEMIA**



3 - AVALIAR | Transformação

Fase de monitorização e avaliação contínua do ponto de situação do processo de implementação da GC no organismo | Fase sempre ativa

- Aplicação do mesmo instrumento utilizado na fase inicial de diagnóstico, que permitirá identificar não só a evolução do organismo, mas acima de tudo as áreas onde continua a necessitar investir

Figura 4 - Fases de implementação do projeto

5.2.1 Diagnosticar | Deteção

Nesta primeira fase do processo, de diagnóstico e deteção, o objetivo é definir um ponto de situação rápido sobre o processo de gestão do conhecimento no organismo em causa. Nesta fase, não só se pretende ficar com um panorama geral do organismo, no que toca à implementação da gestão do conhecimento, como se pretende que sejam de imediato apontadas as áreas de maior vulnerabilidade e aquelas que eventualmente necessitarão de uma intervenção mais aprofundada na fase de execução, na fase de revelação do conhecimento.

Metodologias:

Para este trabalho de diagnóstico e deteção de necessidades, foi criada uma *checklist* experimental composta por um conjunto de 24 perguntas orientadas para os 4 momentos da fase de Execução/Revelação (criação do conhecimento; armazenamento do conhecimento; disseminação do conhecimento; utilização do conhecimento) - Anexo 4 – SGC - Checklist Diagnóstico. A escala de resposta é dicotómica (sim; não) e os resultados são apresentados em termos totais e relativos a cada um dos 4 momentos da fase de execução; da seguinte forma:

- Organismo com enormes lacunas no âmbito do [criação, armazenamento, disseminação ou utilização do conhecimento]. INTERVENÇÃO MUITO URGENTE.
- Organismo com enormes lacunas no âmbito do [criação, armazenamento, disseminação ou utilização do conhecimento]. INTERVENÇÃO URGENTE.
- Organismo com poucas ou nenhuma lacunas no âmbito [criação, armazenamento, disseminação ou utilização do conhecimento]. INTERVENÇÃO POUCO URGENTE OU DESNECESSÁRIA.

5.2.2 Executar| Revelação

São vários os modelos que nos falam deste ciclo da criação e gestão do conhecimento nas organizações. Em boa verdade, com mais ou menos passos, podemos dizer que andam quase todos à volta do mesmo procedimento. No fundo, em termos genéricos e querendo simplificar este processo, o que pretendemos é ajudar os organismos públicos a CRIAR CONHECIMENTO e depois, PARTILHÁ-LO, sempre em benefício de uma AP mais eficaz e eficiente – que o UTILIZA para o seu dia-a-dia. (Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A., 2003)

Outra referência transversal, central neste processo, é seguir os comumente aceites 3 elementos-chave da GC (Servin e De Brun, 2005):

1. Pessoas;
2. Processos;
3. Tecnologia.

Depois, seguindo o modelo adaptado de Kakabadse, Kakabadse, & Kouzmin, (2003), o momento da execução, ou da revelação como também lhe chamamos, desenvolve-se em 4 fases distintas, conforme se descreve na Figura 5.

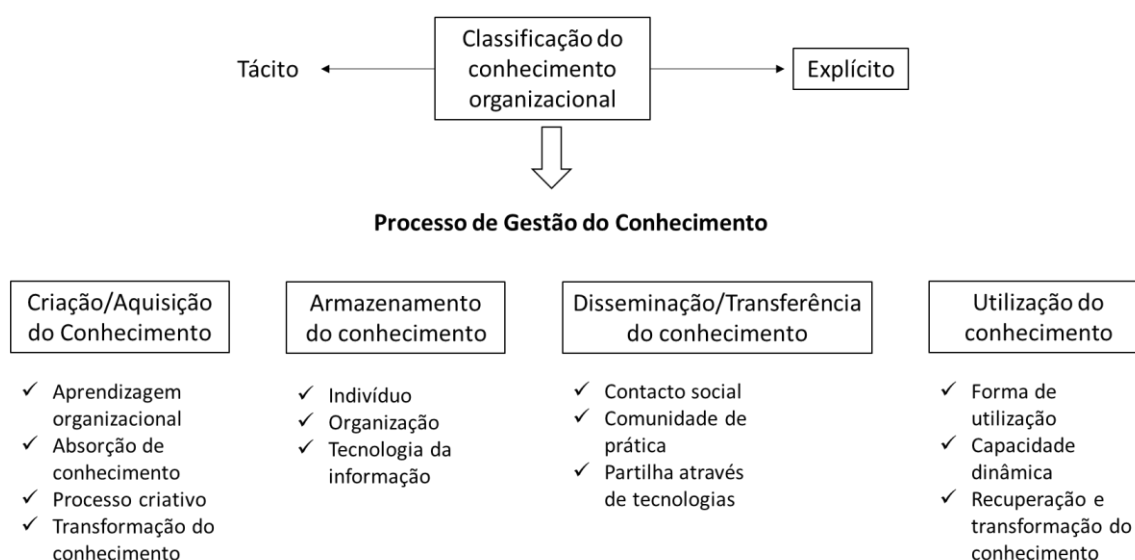


Figura 5 - Processo de Gestão do Conhecimento (traduzido e adaptado de Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A., 2003).

Em resumo, para este nosso trabalho e como proposta de intervenção nos organismos da AP, sugerimos a maior atenção aos quatro seguintes momentos e propostas metodológicas aconselhadas:

1. Criação/Aquisição do conhecimento;
2. Armazenamento do conhecimento;
3. Disseminação/Transferência do conhecimento;
4. Utilização do conhecimento.

5.2.2.1 Criação/Aquisição do conhecimento

Este é o momento em que passamos do conhecimento mais pessoal, tácito ao conhecimento grupal, explícito, em que juntamos dados e informações e os organizamos em busca do conhecimento. E isso pode realizar-se através de diversas metodologias e instrumentos que a seguir se descrevem.

5.2.2.1.1 Reuniões de equipa/departamento/organismo

Uma das formas de criar e também transferir conhecimento, é iniciar e/ou manter uma prática regular de reunir a equipa, o departamento ou noutra escala, mesmo o organismo. E esta não deve servir só para avaliar a semana que passou e preparar a seguinte, estas devem ser também espaços de reflexão, discussão e produção de conhecimento para o futuro. As reuniões devem ser registadas e a informação produzida disponibilizada para futura utilização.

Em termos de periodicidade, aconselha-se a realização de reuniões de equipa no mínimo, uma vez por semana, uma vez por quinzena para reuniões de departamento e uma vez por mês, para reuniões de organismo (para organismos maiores, é aceitável a reunião apenas com diretores de departamento e outros dirigentes intermédios). Podem ocorrer de forma presencial ou por videoconferência, aconselhando-se para estas últimas um conjunto de tecnologias gratuitas:

- Jitsi (<https://meet.jit.si/>)
- Google Meet (<https://meet.google.com/>)
- Teams (<https://www.microsoft.com/pt-pt/microsoft-teams>)

5.2.2.1.2 Brainstorming por equipa e pontos focais do organismo

Nestas reuniões, a discussão aberta sobre vários temas e a realização de *brainstormings* devem assumir um papel importante. São muitas as aplicações existentes para apoio deste trabalho, sendo que propomos a disponibilizada gratuitamente pela Google, o Jamboard (<https://jamboard.google.com/>).

5.2.2.1.3 Realização de benchmarking interno e externo

Pesquisa e partilha de boas práticas no âmbito da atuação da equipa/núcleo ou do departamento em causa. É uma boa ideia deixar um tempo na reunião de equipa para a partilha de novas ideias e projetos inovadores, quer realizados externamente, quer realizados internamente no âmbito de outros departamentos do organismo. Esta será informação a disponibilizar de forma mais organizada no momento de disseminação do conhecimento.

5.2.2.1.4 Criação e dinamização de comunidades de prática setoriais

Uma boa prática para a criação de conhecimento no âmbito da AP, pode passar pela criação de comunidades de prática setoriais, por exemplo. Mais do que realizá-la a um nível mais restrito, ao nível da equipa ou núcleo, o nível de departamento parece aquele a que melhor esta metodologia se pode aplicar. Neste âmbito, entende-se a comunidade de prática (CP) como um grupo de pessoas unidas por interesses semelhantes, os do departamento naturalmente, que trabalham juntas no sentido de fazer melhor o que já fazem e responder de uma forma cada vez mais eficaz aos seus objetivos. Estas deverão ser como a expressão máxima do trabalho em rede. Na verdade, o que se pretende é que um grupo de profissionais formalmente já interligados,

estreitem a sua relação, tornando-a mais regular e capaz de ajudar na resposta aos problemas do dia a dia. Como se faz? Sendo o contacto periódico entre os seus membros, uma característica das CP, esta pode realizar-se de duas formas:

- a. Presencialmente;
- b. Espaços colaborativos virtuais.

Não sendo possível por questões geográficas manter uma regularidade no contacto presencial, a solução da criação de espaços colaborativos virtuais pode ser também uma boa solução.

5.2.2.1.5 Desenvolvimento de espaços colaborativos virtuais

A utilização de espaços colaborativos virtuais depende desde logo dos objetivos a atingir e da disponibilidade para os utilizar eficientemente; em última instância, da capacidade financeira para investir nos mesmos.

A solução claramente mais barata e completa é a solução fornecida pela Google (<https://workspace.google.com/intl/pt-PT/>). É uma solução com e-mail, videoconferência, grupos, partilha de documentos, calendários, etc., às quais se podem juntar muitos outros recursos, alguns ainda a abordar neste documento. Existe uma versão gratuita bastante completa, sendo que para um espaço maior de alojamento já é necessário algum investimento.

Outra solução, um pouco mais onerosa é a solução da Microsoft (MSFT) e o seu recurso Office 365, onde se integram todas as soluções Microsoft Office, Microsoft Teams, Alojamento e e-mail e muitas outras (<https://www.microsoft.com/pt-pt/microsoft-365>). Sendo uma solução bastante completa, é possível fazer a sua aquisição por preços especiais, fruto de um contrato especial entre a MSFT e o Estado português.

Para uma solução mais simples, mas mais similar a uma típica rede social, também mais flexível, mas bastante completa, existe o Slack. Tem uma versão gratuita, mais reduzida, mas se as necessidades foram maiores já é necessária uma versão paga (<https://slack.com/intl/pt-pt/>). Para manter a comunicação à distância com qualidade.

5.2.2.1.6 Realização do Café do Conhecimento (*World Café*)

O *World Café* é uma metodologia simples assente num processo participativo, onde vários grupos sentados em várias mesas, conversam e refletem sobre um assunto principal. As pessoas vão circulando entre os vários grupos, sedimentando ideias e fazendo emergir no fim um resultado coletivo, fruto da inteligência individual de todas as partes que compõem o grande grupo. Não há uma periodicidade para a realização de um *world café*, pode fazer-se num dia apenas como pode durar vários dias ou meses. Pode até tornar-se uma resposta permanente, tudo depende do objetivo do mesmo.

5.2.2.1.7 Desenvolvimento de manuais de procedimentos e rotinas

Uma solução importante para a aquisição de conhecimento na AP, é a criação de manuais de procedimentos para rotinas específicas no organismo, por mais simples que sejam e visando claramente uma homogeneização dos processos de resposta. A desenvolver individualmente ou por setor, núcleo ou departamento, deve assentar na organização de um manual ou vários manuais com as rotinas desenvolvidas explicadas passo a passo. Simples ou mais complexas,

deve ser um esforço a realizar tendo em vista uma resposta única assimilando por todo o organismo ou setor envolvidos.

Para rotinas de atendimento ao público, por exemplo, a AMA desenvolveu um manual com conceitos gerais no atendimento ao público, disponível em: (https://academia.ama.gov.pt/pluginfile.php/89258/mod_resource/content/4/Academia%20MA_PTC2021_Atendimento-Conceitos%20Gerais_Mar21_VF.pdf).

5.2.2.1.8 Criação de manual de acolhimento

Neste campo, ganha particular relevo a criação de um manual de acolhimento de novos colaboradores. Podendo haver uma versão de departamento, poderá ser suficiente à organização a criação de um manual que ajude e acelere o processo de integração de novos colaboradores no organismo. Não há uma fórmula especial para este manual, deverá ser uma ferramenta que apresente o organismo, missão e visão, que apresente os seus departamentos e núcleos, seus objetivos e que de alguma forma forneça já alguma informação respeitante à cultura do organismo.

5.2.2.1.9 Criação de referenciais de formação

Elemento central do processo de gestão do conhecimento num organismo, tem a ver com a disseminação e transferência de conhecimento. Nesse processo, a formação assume um papel absolutamente central. É neste momento que o papel da Academia verdadeiramente consubstancia, como adiante veremos. Contratada ou de realização interna, a criação de pequenos referenciais de formação são também eles, recursos fundamentais para a criação de conhecimento.

5.2.2.1.10 Criação de referenciais de acolhimento

Entre os vários referenciais a criar, deve dar-se particular destaque à criação de um referencial de formação referente ao acolhimento de novos colaboradores. Este referencial inclui naturalmente a informação já referida no “manual de acolhimento” sob a forma de apresentação, por exemplo.

5.2.2.1.11 Relatório anual de atividades

Prática comum em muitos organismos, esta deveria ser extensível a todos os organismos da AP. Cada um na sua medida, cada equipa/núcleo e departamento deve anualmente em jeito de balanço reportar toda a sua atividade durante o ano transato. O conjunto destes relatórios, transformar-se-ão no relatório de atividades do organismo. Este pode ser também uma ferramenta importante para a criação de conhecimento.

5.2.2.1.12 Criação de produtos de apoio

Para o conjunto de instrumentos anteriormente propostos, considerem-se os manuais de procedimentos, referenciais de formação, apresentações e relatórios, deve fazer-se uso de vários recursos tecnológicos. Podem ser criados, mas podem também ser utilizados recursos já existentes e para isso, uma boa pesquisa no YouTube trará sempre alguns resultados interessantes. Nesta área, a Academia e os técnicos do organismo identificados com

competências para tal, podem aqui assumir um papel preponderante na criação deste tipo de recursos.

Todavia, para a criação de novos instrumentos, eis algumas ferramentas gratuitas a considerar:

5.2.2.1.13 Criação de vídeos

- Express Adobe Video: <https://express.adobe.com/pt-BR/sp/onboarding>

5.2.2.1.14 Criação de podcasts

- Audacity: <https://www.audacityteam.org/>

5.2.2.1.15 Criação de Tutoriais

Para tutoriais imprimíveis ou digitais, pode utilizar-se um qualquer processador de texto ou se para apresentação digital, um qualquer software de criação de apresentações.

Para tutoriais baseados na captura de ecrã:

- Screencast-o-Matic: <https://screencast-o-matic.com/>

- Screencastify (extensão Google Chrome):

<https://chrome.google.com/webstore/detail/screencastify-screen-vide/mmeijimgabbpbgpdklnllpncmdofkcpn>

5.2.2.1.16 Criação de infografias

- Canva: https://www.canva.com/pt_pt/criar/

Ainda no âmbito da criação e aquisição de conhecimento e no seguimento do referido anteriormente, é necessário dar particular atenção à entrada e saída de colaboradores do organismo. É importante que quem entra, rapidamente adquira a informação e conhecimento para começar a desenvolver o seu trabalho e quem sai, que deixe para os que o substituem toda a informação necessária ao cumprimento da sua missão.

a. **Processo de acolhimento**

Neste processo, dar atenção ao seguinte:

- Criação de um manual de acolhimento conforme referido anteriormente;
- Sessão formativa de acolhimento (equipa e organismo);
- Iniciar processo de *mentoring/coaching*/ assistência de colegas mais experientes;
- Criação de momentos que permitam o novo colaborador dar-se também a conhecer;

b. **Processo de desligamento**

A ocorrer quando da saída de um colaborador do organismo:

- Entrega de um dossiê de passagem com informação e conhecimento necessário ao desenvolvimento da função;

5.2.2.2 *Armazenamento do conhecimento*

Criado algum do conhecimento, materializado num conjunto de informação disponibilizado sob diversas formas, é necessário armazená-lo de forma eficaz e a ficar disponível para todos os colaboradores do organismo, para que a disseminação da fase seguinte aconteça de uma forma fluída. Este armazenamento pode e deve acontecer de duas formas, dependendo do conteúdo a armazenar:

1. Arquivo documental físico;
2. Arquivo digital (em *cloud* ou servidor interno)

5.2.2.2.1 *Arquivo documental físico*

O arquivo físico deve ser mantido em local seguro e acessível a todos os colaboradores, permitindo que estes a qualquer momento lhe acedam. Este deve conter, de forma organizada, por setor da organização e temáticas associadas, os seguintes documentos, por exemplo:

- i. Relatórios anuais de atividades se editados fisicamente;
- ii. Outros relatórios setoriais se editados fisicamente;
- iii. Manuais de procedimentos se editados fisicamente;
- iv. Referenciais de formação se editados fisicamente;
- v. Panfletos ou outro material informativo;
- vi. Documentação de *benchmarking*;
- vii. Livros temáticos;
- viii. Outros documentos editados;

5.2.2.2.2 *Arquivo digital online (cloud) ou em servidor interno (intranet)*

Para além do arquivo físico e sempre que possível, este deve ser substituído por um arquivo digital, online a funcionar na *cloud*, por exemplo, ou com base numa intranet. Sendo natural que possam coexistir os dois tipos de arquivo, a tendência, por uma questão de economia de meios, é dar preferência ao arquivo digital. Garantida a segurança da solução escolhida, esta pode então seguir dois caminhos, soluções de diferente tipo e custo:

5.2.2.2.3 *Arquivo digital em servidor interno (intranet)*

Com base nesta solução, as entidades podem criar redes internas, intranets e soluções de armazenamento para consulta geral ou restrita. Para entidades que não tenham esta solução e a pretendam adquirir, as soluções em termos de hardware e software são vastas e a sua aquisição deverá passar pelo crivo da AMA.

5.2.2.2.4 *Arquivo digital online (cloud)*

Até há pouco tempo, era certo que a AMA fornecia espaço nos seus servidores a entidades da AP. Não estando garantido esse acesso, são várias as soluções existentes de armazenamento *online*, com diferentes preços, características e diferentes capacidades. Ao serviço de grandes e pequenas empresas, junta informação de algumas soluções gratuitas, com maior ou menor capacidade de armazenamento. Para necessidades maiores, já será necessário o pagamento de uma mensalidade. Junto segue a indicação de algumas soluções e capacidade máxima para a versão gratuita.

- DropBox (2GB) <https://www.dropbox.com/>
- Google Drive (15GB) <https://workspace.google.com/>
- OneDrive Microsoft (5GB) <https://www.microsoft.com/pt-pt/microsoft-365/onedrive/online-cloud-storage>
- Amazon (5GB) <https://www.amazon.com/b/?node=15547130011>
- MEGA (20GB) <https://mega.io/>

As soluções Google Drive e One Drive já aparecem incluídas em soluções maiores e mais completas fornecidas pela Google e pela Microsoft (Office 365). Para necessidades maiores que extravasem o simples armazenamento, como sejam o alojamento de websites ou a utilização de plataformas de comunicação, as soluções deverão ser mais completas e por isso com outros custos.

5.2.2.2.5 Websites, redes sociais, wiki e blogues

Com as devidas adaptações e restrições, websites e redes sociais dos organismos, podem também ser veículos de armazenamento de informação e conhecimento os recursos online institucionais, tais como os portais institucionais, redes sociais, blogues, wiki, plataformas de e-learning, entre outras ferramentas digitais de gestão do conhecimento e da informação.

5.2.2.3 Organização da informação

Tal como referido na parte referente ao arquivo físico, a organização da informação e do conhecimento deve ter nesta área também um papel central. Com a documentação a acumular-se, será fundamental encontrar uma forma de estruturar a informação que facilite de todo o acesso à mesma. A organização pode ser muito semelhante à do arquivo físico, devendo apenas acrescentar-se todo um conjunto de documentação que normalmente é apenas feita no formato digital, não sendo por isso editada no formato físico. Organizado por setores do organismo ou por temas, a construção de um repositório de informação e conhecimento pode ter algumas destas áreas:

- i. Relatórios anuais de atividades (núcleo ou do organismo);
- ii. Outros relatórios setoriais;
- iii. Manuais de procedimentos;
- iv. Referenciais de formação;
- v. Apresentações;
- vi. Memorandos;
- vii. Newsletters;
- viii. Panfletos ou outro material informativo;
- ix. Documentação de *benchmarking* (boas práticas);
- x. E-books temáticos;
- xi. Outros documentos.

5.2.2.4 Disseminação/Transferência do conhecimento

Criado e armazenado o conhecimento, é tempo de o partilhar. Não há soluções milagrosas nem esta proposta pretende ser uma solução definitiva, ela é essencialmente um ponto de partida. As metodologias podem ser variadas e têm como fim último, depois de disseminado, a aplicação

do conhecimento recolhido no dia-a-dia de cada um, diretores, coordenador de equipa e colaborador; e esta é a fase de utilização do conhecimento, objetivo último de todo este processo. Nesta fase do processo de gestão do conhecimento a Academia assume especial relevância, como mecanismo de promoção e mobilização do conhecimento gerado, como fonte de conhecimento explícito para os colaboradores. A Academia perspectiva-se como uma estrutura formativa capaz de mobilizar o conhecimento institucional e desenvolver permanentemente competências nos colaboradores. De igual forma os colaboradores serão incentivados a mobilizar a sua experiência e conhecimento profissionais e a contribuir com recursos formativos em formatos de consulta diversos.

5.2.2.4.1 Realização de ações de formação/capacitação/desenvolvimento de competências

A formação, capacitação e desenvolvimento de competências deve ser entendida como a metodologia central do processo de disseminação e transferência de conhecimento. Realizada a vários níveis, esta deverá ser utilizada igualmente como forma de homogeneizar o conhecimento, colocando todo o organismo a falar a mesma língua. Sejam sessões de formação sobre ações mais rotineiras ou de maior profundidade, esta deve fazer uso do organismo como Academia de conhecimento. Não ignorando o processo de contratação de formação ao setor privado, os organismos devem essencialmente ser capazes de suportar por si só as suas necessidades de formação, quando muito, usufruir da formação disponibilizada pelo Instituto Nacional de Formação (INA).

Todavia, cada organismo deve criar a sua própria Academia, formada por uma bolsa de formadores/capacitadores internos. Sendo naturalmente mais barata, é ainda formada por formadores/capacitadores verdadeiramente conhecedores do objeto em causa. Suportado pelos manuais e referenciais anteriormente criados, estes devem ser atualizados sempre que se julgue necessário. Neste contexto a Academia é o suporte para reter e mobilizar o conhecimento dos colaboradores (mais experientes e mais especializados) reconhecendo-se institucionalmente o valor individual de transferência de conhecimento. A Academia pode também fornecer um contributo significativo, uma vez que na mobilização do conhecimento, a sua transferência pode recorrer a modalidades formativas inovadoras, baseadas em *mentoring* e *coaching* e *jobshadow*, mas também considerando as diferentes modalidades de formação, seja inicial, contínua ou de requalificação (Loureiro, 2018).

Também neste âmbito, salientar a capacidade da Academia de desenvolver micro aprendizagem (com foco em problemáticas ou procedimentos muito específicos), ou seja, transmitir segmentos de conhecimento num curto espaço de tempo (pílulas de conhecimento). Esta abordagem formativa pode ser realizada pela produção de vídeos tutoriais, podcasts ou outros meios digitais.

5.2.2.4.2 Realização de ações de formação de acolhimento (organismo e equipa)

É importante que o momento de acolhimento de novos colaboradores num qualquer organismo da AP, tenha a atenção que verdadeiramente merece. As primeiras impressões são importantes e quanto mais depressa tivermos um profissional devidamente enquadrado, mais depressa este estará a produzir como é esperado. Este acolhimento deve ser realizado a 2 níveis, ambos enquadrados por recursos específicos, apresentações claras e manuais de integração o mais completos possível. Para isto, devem ser criadas ações de acolhimento gerais relativamente ao

organismo, com apresentação sucinta do mesmo, funções e objetivos; e ao nível do serviço, numa ação mais aprofundada, inclusive da área de integração do profissional em causa.

5.2.2.4.3 Comunicação interna (e-mail; newsletter)

A comunicação interna de um organismo é absolutamente central para o seu bom funcionamento; existindo, sendo bem executada e orientada também para o conhecimento. E sobre isto não é necessário inventar em demasia, o e-mail é um excelente recurso para tal. Todavia, uma forma mais organizada de o fazer é através de uma newsletter interna, nunca com uma periodicidade superior a mensal. Dependendo do fluxo de informação e conhecimento gerado pelo organismo, por fazer sentido enviar newsletters internas com uma periodicidade semanal ou quinzenal. Sem custos, é possível fazer uma newsletter utilizando correio eletrónico normal, agora, querendo dar-lhe uma imagem mais atrativa, são várias as soluções no mercado, algumas delas com versões gratuitas bem aceitáveis. A gratuitidade deixa de existir sempre que as necessidades de envio mensal ultrapassarem determinados limites, daí as soluções estarem também relacionadas com o tamanho dos organismos. Eis duas soluções interessantes para garantir um fluxo de informação e conhecimento sobre o organismo:

- **Mailchimp** (<https://mailchimp.com/>)

O limite mensal de e-mails enviados é de 10.000 envios (com limite diário de 2.000).

- **Sendinblue** (<https://pt.sendinblue.com/>)

Contatos ilimitados e até 300 e-mails / dia.

Sobre a organização de uma newsletter interna e depois de definidos claramente os objetivos da mesma, o público-alvo, frequência de envio e ferramenta a utilizar, eis algumas dicas importantes para a construção de uma newsletter eficaz:

- i. Construir um *layout* simples, mas atraente;
- ii. Não abusar da inserção de imagens; utilizar quadros e gráficos se necessário;
- iii. Incluir apenas informação relevante (informação e conhecimento organizado em áreas diferentes, guardando espaço para algum *benchmarking*);
- iv. Utilizar texto que permita uma leitura leve e dinâmica, com resumos e chamadas e atenção a negrito para o mais relevante;
- v. Testar *newsletter* e reformular com base no feedback do público-alvo.

5.2.2.4.4 Realização de um seminário/convenção anual

Uma boa prática para a disseminação do conhecimento, deverá ser a realização de um seminário ou convenção interna anual, momento de avaliação e de planeamento, mas também momento de formação e transferência de conhecimento. Poderá também ser utilizado como momento de desenvolvimento do espírito de equipa com a promoção de atividades de *team building*.

5.2.2.4.5 Internet/Intranet

Mesmo que os objetivos sejam internos, Intranet ou um sistema de gestão documental (se existentes) e Internet (websites; portais; redes sociais; aplicações de conversação) podem ser utilizados como veículos de transferência do conhecimento dentro dos organismos. Sendo

necessário maior critério no que respeita à Internet, uma vez que a informação disponibilizada por esta é de acesso global, tal não deve fazer com que esta não possa ser utilizada para estes fins, ainda mais quando já existem soluções acessíveis apenas por convite (Ex: grupos no Facebook). Não existindo intranet ou outro sistema de gestão documental nem capacidade de investimento para tal, a solução online deve ser tida em consideração; como por exemplo a *cloud* referida no ponto anterior. Nestes, seja em *cloud*, websites, redes sociais ou aplicações de conversação (Ex: Signal; Telegram; WhatsApp), podem e devem ser partilhados com dinamismo os recursos elaborados na fase de criação e aquisição do conhecimento (vídeos; *podcasts*; tutoriais; manuais, infografias; etc.)

5.2.2.5 Utilização do conhecimento

Para este momento não há propriamente uma proposta de trabalho, ela é essencialmente o que “é esperado acontecer”, fruto da criação, armazenamento e disseminação do conhecimento. É a ação. É uma fase que se estende igualmente até à terceira e última fase deste processo contínuo: **Avaliar | Transformação.**

O objetivo é perceber junto dos diferentes perfis, até que ponto a implementação de um sistema como este impactou nas suas atividades do dia-a-dia, e em que sentido:

- Decisores - o conhecimento disponibilizado e adquirido impactou na coordenação das equipas e na tomada de decisões?
- Chefes de equipa - o conhecimento disponibilizado e adquirido impactou positivamente na coordenação das suas equipas?
- Colaboradores - o conhecimento disponibilizado e adquirido originou uma execução mais eficiente e eficaz das suas tarefas.

E isto, porque é suposto impactar. O que é esperado, é que dentro da organização, todos desenvolvam as suas atividades e tarefas, com apoio do conhecimento criado e disponibilizado internamente por todos.

5.2.3 Avaliar | Transformação

Por fim e num processo que se quer contínuo, aconselha-se vivamente a aplicação da mesma *checklist* aplicada inicialmente, aquando da fase diagnóstico/deteção (em pós-teste). O objetivo é identificar não só a evolução do organismo no que se refere à gestão do seu conhecimento, mas acima de tudo, identificar as áreas onde este continua ainda a necessitar de investir. Este é um projeto pensado para ser aplicado anualmente, mas nada invalidada que possa, e em certa medida até deva, continuar a ser aplicado e monitorizado para lá do primeiro ano. Nesse sentido, aconselha-se a aplicação anual da *checklist* em referência, com pontos de situação semestrais.

Da aplicação da *checklist* de diagnóstico e avaliação, neste processo de avaliação e de transformação do organismo em intervenção, há 3 pontos que surgem como os de maior importância;

- O diretor procura informação/conhecimento no(s) seu(s) arquivo(s) para tomar decisões?

- O chefe de equipa melhora a sua coordenação com base no conhecimento disponibilizado pelo organismo?
- Os colaboradores utilizam o repositório de conhecimento existente para apoio ao seu trabalho?

Estes serão sempre os objetivos finais, serão eles que depois de atingidos, nos permitirão certamente ter organismos da AP mais eficientes e eficazes.

5.2.4 Milestones/Entregáveis

- a) Referencial de orientações e boas práticas para a gestão do conhecimento e aprendizagem em entidades da Administração Pública.
- b) Guia para a Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública

5.2.5 Diagrama de Gantt e Matriz de Responsabilidades do Projeto

Por forma a garantir uma boa gestão da equipa de projeto e afetar responsabilidades em função de cada perfil e tarefas associadas é recomendável a elaboração de uma matriz de responsabilidades de acordo com o ciclo de vida do projeto. A utilização desta abordagem, designada também como matriz RACI permite:

- a divisão clara de tarefas, evitando os dilemas sobre de quem é a responsabilidade por determinada tarefa ou conjunto de tarefas;
- facilidade no levantamento de informação sobre responsáveis por serviços, processos;
- melhoria de comunicação entre os vários responsáveis;
- aumento do sentido de responsabilidade, evitando desequilíbrios na afetação de tempos de tarefa a pessoas, diminuindo o arrastamento de prazos.

A Matriz RACI é uma ferramenta que possibilita a toda a equipa de projeto uma permanente visualização de cada uma das suas responsabilidades no ciclo de vida do projeto. RACI significa: R (Responsible) A (Accountable) C (Consulted) e I (Informed), em português: o Responsável, a Autoridade, o Consultado e o Informado.

Por conveniência a elaboração da matriz RACI pode ser integrada no diagrama de Gantt, pelo que optámos por esta inclusão no plano de força de trabalho, conforme o Anexo 1 - Plano de Força de Trabalho – Cronograma de Atividades e Matriz de Responsabilidades.

6. Considerações finais

A principal finalidade do presente projeto visou criar um documento referencial, para a implementação de um SGC associado a uma Academia institucional.

Ficou evidenciada a complexidade existente na gestão do conhecimento organizacional, que pelas suas características tácita e explícita, exige um envolvimento permanente de todas as partes interessadas, mas também um especial e constante apoio das lideranças superiores e intermédias, dada a mudança pretendida de hábitos e padrões de comportamento organizacional.

Em termos de condições favoráveis à criação de um SGC, é fundamental o desenvolvimento de um contexto organizacional que sustente a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento adquirido. Este contexto organizacional visa o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, envolvendo o desenvolvimento de novas competências, a estruturação do trabalho de rotina e de resolução de problemas em grupos, partilhando conhecimento tácito, com o desenvolvimento de rotinas organizacionais que incorporem o conhecimento e experiência adquiridos.

Verificamos também que a implementação de um SGC, implica um processo de transformação e gestão deste ativo institucional que ultrapassa a mera utilização de tecnologias digitais, mas exige antes, uma ampla transformação da cultura e da própria estrutura organizacional.

O projeto apresentado implicará, por parte de uma instituição ou entidade pública que o implemente, desafios organizacionais, mas que, transformará a sua cadeia de valor, pois com ele irão beneficiar de mais conhecimento, envolvimento, e melhoria nas relações internas e com o cidadão.

7. Bibliografia

- s.n. (1997). Conhecimento. *Nova Enciclopédia Larousse*. Círculo de Leitores e Larousse
- ANSOL, (2012, 13 de novembro). *Software Livre na Administração Pública*. Consultado em 31 de maio de 2022 em <https://ansol.org/politica/ap/>
- Antunes, E. (2022). *Valor e Ética do Serviço Público*. Comunicação apresentada no âmbito do FORGEP, 20ª edição. IPPS Iscte: Lisboa.
- Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A., & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management: Challenges, solutions, and technologies*. Prentice-Hall.
- Bennet, A., & Bennet, D. (2003). The rise of the knowledge organization. Em C. W. Holsapple (Ed.), *Handbook of Knowledge Management* (vol. 1, pp. 5-20). Springer Verlag.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Ecologia da informação: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Editora Futura. <https://ppgic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998b). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49-67. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00054-0](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00054-0)
- Gonzalez, R. V., & Martins, M. F. (2017). O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24 (2), 248-265. <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35, 519-530. <http://www.stephenhicks.org/wp-content/uploads/2013/03/hayekf-use-of-knowledge-in-society.pdf>
- Hinds, P. J., Patterson, M., & Pfeffer, J. (2001). Bothered by abstraction: The effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1232-1243. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11768064/>
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the Knowledge management: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270310492967>

- Lambim, A., Venâncio, C., Pereira, E., Rodrigues, F., Silva, H., Martins, M., Monteiro, M., Sousa, M. Godinho, S. (2021). *Relatório de Projeto – Janela AP*. FORGEP 17ª Edição.
- Loureiro, M. M. (2018). *A retenção do conhecimento sénior no Metropolitano de Lisboa: Mind the GAP*. Dissertação de mestrado não publicada. Iscte-Instituto Universitário de Lisboa: Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/17793>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Pan, S. L., & Scarborough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359-374, <https://doi.org/10.1080/095373299107401>
- Pina, P. (2010). *Benefícios da gestão do conhecimento nas organizações: Estudo de caso*. Dissertação de mestrado não publicada. Iscte-Instituto Universitário de Lisboa: Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2804>
- Portugal, (2002). Decreto-Lei n.º 26/2002 de 14 de Fevereiro. Regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, bem como a estrutura das classificações orgânicas aplicáveis aos organismos que integram a administração central. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/2002-115335059>
- Portugal, DGAEP (2021). *Sistema Remuneratório da Administração Pública*. https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP_2021.pdf
- Real, V. C (2022, 11 de fevereiro). *A importância de uma Academia Corporativa nas empresas*. [LinkedIn page]. Consultado em 31 de maio de 2022 em <https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-de-uma-academia-corporativa-nas-empresas-vila-real/?originalSubdomain=pt>
- Servin, G., De Brun, C. (2005). *ABC of knowledge management*. NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library. https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf
- Spender, J.-C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250171103>
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*. Berrett Koehir.
- Teng, S., & Hawamdeh, S. (2002). Knowledge management in public libraries. *Aslib Proceedings*, 54(3), 188-197. <https://doi.org/10.1108/00012530210441737>
- Tinoco, A. C. (2016). *Novas tendências na gestão da formação: redesign da formação num centro hospitalar*. Dissertação de mestrado não publicada. Iscte-Instituto Universitário de Lisboa: Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13044>

von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>

Anexo 2 – Plano de Força de Trabalho – Perfil, Atividades e Competências

Função/Papel	Atividades e Tarefas	Competências	
		Técnicas	Comportamentais
Diretor	<p>Tarefa 1.1 Levantamento de requisitos/checklist</p> <p>Tarefa 1.2 Definição de equipa de projeto (competências e responsabilidades)</p> <p>Tarefa 2.4 Disseminação/Transferência do conhecimento;</p> <p>Tarefa 2.5 Utilização do conhecimento</p> <p>Tarefa 3.1 Monitorar a implementação e evolução do sistema de gestão do conhecimento</p>	<p>Estabelecer as linhas orientadoras (indicadores de performance) para a monitorização e evolução do sistema de gestão do conhecimento</p> <p>Estabelecer objectivos e finalidade do projecto</p> <p>Resolver problemas e tomar decisões</p> <p>Avaliar das necessidades da organização em termos de conhecimento</p> <p>Avaliar se conhecimento está alinhado com a direção estratégica da organização</p> <p>Conhecer a atividade da organização de forma transversal e identificar áreas de interdependência</p>	<p>Saber liderar</p> <p>Comunicação institucional</p> <p>Comunicação, transmitir resultados, processos e instrumentos para a organização</p> <p>Gestão e trabalho em equipa</p> <p>Usar influência e comportamento institucional (político)</p> <p>Gerir a mudança</p>
Coordenador de Serviço	<p>Tarefa 1.2 Definição de equipa de projeto (competências e responsabilidades)</p> <p>Tarefa 1.3 Identificar lacunas ou redundância de conhecimento na organização</p> <p>Tarefa 2.1 Aplicar as ferramentas com capacidade de suportar o sistema de gestão de conhecimento e implantação</p> <p>Tarefa 2.2 Criação/Aquisição do conhecimento</p> <p>Tarefa 2.3 Armazenamento do conhecimento</p> <p>Tarefa 2.4 Disseminação/Transferência do conhecimento</p> <p>Tarefa 3.1 Monitorar a implementação e evolução do sistema de gestão do conhecimento</p> <p>Tarefa 3.2 Avaliar o impacto na organização e nos diferentes níveis funcionais (periodicidade)</p>	<p>Avaliar as necessidades da organização em termos de conhecimento</p> <p>Avaliar a utilidade, oportunidade, precisão e integridade da informação</p> <p>Conhecer a atividade da organização de forma transversal e identificar áreas de interdependência</p> <p>Compreender, trabalhar e transmitir informação e conhecimentos</p> <p>Identificar as lacunas do conhecimento</p> <p>Criar uma cultura para partilha de conhecimento</p> <p>Conceber métricas para trabalhar o conhecimento e sistemas de recompensas para aqueles que o partilham</p> <p>Desenvolver comunidades de prática dentro da organização</p> <p>Difundir as melhores práticas</p> <p>Comunicar, transmitir resultados, processos e instrumentos para a organização</p> <p>Realizar ações de formação</p> <p>Identificar os principais processos de informação e conhecimento da sua área de atuação.</p> <p>Avaliar a utilidade, oportunidade, precisão e integridade da informação</p> <p>Conduzir processos de desenvolvimento e aprendizagem nos funcionários da organização</p> <p>Conceber ações de formação</p> <p>Proteger de dados pessoais</p> <p>Navegar, procurar e filtrar informação</p> <p>Avaliar a informação,</p> <p>Armazenar e recuperar da informação</p> <p>Assegurar que a GC é parte das rotinas de trabalho</p> <p>Criar instrumentos de avaliação e monitorização</p> <p>Sistematizar dados e informação provenientes de cada área do sistema de gestão do conhecimento</p> <p>Avaliar ações ou medidas para alterações ou desenvolvimento e manutenção do SGC</p> <p>Ajudar a gerir o impacto emocional da mudança nas equipas</p>	<p>Saber liderar</p> <p>Comunicar em contexto institucional</p> <p>Gerir de equipas</p> <p>Organizar o serviço</p> <p>Resolver problemas e tomar decisões</p> <p>Trabalhar em equipa</p> <p>Saber comunicar a nível interpessoal e capacidade de expressar ideias</p> <p>Remover as barreiras técnicas e sócio- culturais da partilha de conhecimento</p> <p>Gerir a mudança</p> <p>Saber influenciar a equipa para comunicar e construir redes de comunicação</p> <p>Conhecer de metodologias e técnicas de recolha e análise de dados</p> <p>Moldar práticas pessoais que facilitam a aptidão dos colaboradores e o diálogo interdepartamental</p> <p>Capacidade de comunicar em público</p> <p>Conceber e ministrar ações de formação e treino no âmbito da Academia SGC</p>
Gestor para a Gestão do Conhecimento	<p>Tarefa 1.1 Levantamento de requisitos/checklist</p> <p>Tarefa 1.2 Definição de equipa de projeto (competências e responsabilidades)</p> <p>Tarefa 2.1 Aplicar as ferramentas com capacidade de suportar o sistema de gestão de conhecimento e implantação</p> <p>Tarefa 2.3 Armazenamento do conhecimento</p> <p>Tarefa 3.1 Monitorar a implementação e evolução do sistema de gestão do conhecimento</p> <p>Tarefa 3.2 Avaliar o impacto na organização e nos diferentes níveis funcionais (periodicidade)</p>	<p>Gerir todas as fases de projecto (gestor de projeto)</p> <p>Conhecer a atividade da organização de forma transversal e identificar áreas de interdependência</p> <p>Colaborar com outros profissionais da informação para criar uma arquitetura integrada de informação que se adequa à informação bem com aos requisitos de conhecimento</p> <p>Fornecer ferramentas tecnológicas colaborativas e novas políticas para suportar os grupos de trabalho</p> <p>Desenvolver culturas de aceitação da aprendizagem organizacional</p> <p>Desenhar processos de criação, codificação e transferência de conhecimento</p> <p>Capacidade de transferência de conhecimento tácito através de ferramentas de partilha de conhecimento – wiki, sistemas de gestão de conteúdos e de, CRM, videoconferência, quadros, mapas mentais, BPM, etc.</p> <p>Criar instrumentos de avaliação e monitorização</p> <p>Sistematizar dados e informação provenientes de cada área do sistema de gestão do conhecimento.</p> <p>Avaliar ações ou medidas para alterações ou desenvolvimento e manutenção do SGC</p>	<p>Trabalhar em equipa</p> <p>Saber comunicar a nível interpessoal e capacidade de expressar ideias</p> <p>Antecipar os obstáculos e desenvolver planos de contingência</p> <p>Remover as barreiras técnicas e sócio- culturais da partilha de conhecimento</p> <p>Lidar com a diversidade organizacional</p> <p>Comunicação</p> <p>Capacidade de comunicação em público</p> <p>Conceber e para ministrar ações de formação e treino no âmbito da Academia SGC</p>

Colaborador	Tarefa 1.3 Identificar lacunas ou redundância de conhecimento na organização Tarefa 2.2 Criação/Aquisição do conhecimento Tarefa 2.3 Armazenamento do conhecimento Tarefa 2.4 Disseminação/Transferência do conhecimento Tarefa 2.5 Utilização do conhecimento	Aplicar o conhecimento gerado e necessário nas situações do dia-a-dia Colaborar através de canais digitais, Netiqueta, Gestão da identidade digital Mobilizar e partilhar o conhecimento gerado Analisar as informações existentes para encontrar soluções adequadas Pesquisar fontes de solução dos problemas Capacidade de aprender novos sistemas, aplicações e workflow digitais Navegar, procurar e filtrar informação Avaliar a informação, Armazenar e recuperar da informação Proteger dados pessoais	Trabalhar em equipa Saber comunicar a nível interpessoal e capacidade de expressar ideias Capacidade de partilhar conhecimento Promover a aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional e pessoal Capacidade de Adaptação (capacidade de se adequar a uma nova cultura organizacional) Praticar e promover os valores, normas e políticas internas Verificar e reflectir sobre a qualidade do seu trabalho Capacidade de identificar a causa e os efeitos dos problemas no seu local de trabalho Procurar novas formas de trabalhar para melhorar a produtividade Capacidade de comunicação em público
Colaborador TI	Tarefa 2.1 Aplicar as ferramentas com capacidade de suportar o sistema de gestão de conhecimento e implantação da Academia Tarefa 2.2 Criação/Aquisição do conhecimento Tarefa 2.3 Armazenamento do conhecimento Tarefa 2.4 Disseminação/Transferência do conhecimento Tarefa 2.5 Utilização do conhecimento	Conhecer tecnologias em hardware e software Conhecer aspetos de implementação e manutenção de infraestrutura de TI Conhecer tecnologias de virtualização e cloud computing Implementar e gerir sistemas de informação Definir os padrões de qualidade e avaliar os impactos, organizacional e tecnológico, dos sistemas de informação, garantindo a normalização e fiabilidade da informação Definir e desenvolver as medidas necessárias à segurança e integridade da informação e especificar as normas de salvaguarda e de recuperação da informação Assegurar que uma infraestrutura tecnológica adequada está disponível para as necessidades estratégicas de GC	Trabalhar em equipa Saber comunicar interpessoal e capacidade de expressar ideias Capacidade de partilhar conhecimento Capacidade de integração numa equipa multidisciplinar Orientado para cumprir objetivos Capacidade de comunicação em público Conceber e para ministrar ações de formação e treino no âmbito da Academia SGC Conceber cadernos técnicos (interno)
Colaborador BAD (biblioteca, arquivo e documentação)	Tarefa 2.1 Aplicar as ferramentas com capacidade de suportar o sistema de gestão de conhecimento e implantação Tarefa 2.2 Criação/Aquisição do conhecimento Tarefa 2.4 Disseminação/Transferência do conhecimento Tarefa 2.5 Utilização do conhecimento	Conhecer as Normas Internacionais e Nacionais em vigor na área de Arquivo e Biblioteca (ex: Descrição Bibliográfica Internacional Normalizada – ISBD; Normas Portuguesas de Catalogação; ISAD(G): Norma geral internacional de descrição arquivística) e respetiva aplicação Disponibilizar informação sobre mapeamento e catalogação dos arquivos Assegurar todas as funções técnicas e administrativas inerentes aos arquivos (corrente, intermédio e definitivo) Operar sistemas e aplicações ou funcionalidades digitais de suporte ao processo de classificação dos recursos a disponibilizar no SGC Proteger dados pessoais	Trabalhar em equipa Saber comunicar interpessoal e capacidade de expressar ideias Capacidade de partilhar conhecimento Capacidade de integração numa equipa multidisciplinar Orientado para cumprir objetivos Conceber cadernos técnicos (interno e para normalização)
Colaborador Multimédia	Tarefa 2.1 Aplicar as ferramentas com capacidade de suportar o sistema de gestão de conhecimento e implantação Tarefa 2.2 Criação/Aquisição do conhecimento Tarefa 2.4 Disseminação/Transferência do conhecimento Tarefa 2.5 Utilização do conhecimento	Conhecer ambientes de edição de imagem e vídeo em ambiente Adobe CC (Ae, Ps, Au, Me, Ai, Id) Saber gerir redes sociais e websites Conhecer sistemas em gestão de CMS e LMS Conhecer tecnologias de produção e conversão de recursos em formatos normalizados com a plataforma de gestão do conhecimento Saber comunicar e desenhar informação em suportes e formatos diversos Desenvolver conteúdo, integração e reelaboração Conhecer direitos de autor e licenças Proteger dados pessoais	Trabalhar em equipa Saber comunicar interpessoal e capacidade de expressar ideias Capacidade de partilhar conhecimento Organizado e metódico Organização, rigor e metodologia nas tarefas Capacidade de integração numa equipa multidisciplinar Orientado para cumprir objetivos Conceber cadernos técnicos (interno e para normalização)
Colaborador Programador	Tarefa 2.1 Aplicar as ferramentas com capacidade de suportar o sistema de gestão de conhecimento e implantação Tarefa 2.2 Criação/Aquisição do conhecimento	Dominar lógica de programação Dominar os testes de software Dominar APIs (Application Program Interface) Conhecer metodologias de programação User Experience (UX) e User Interface (UI) Saber analisar e resolver problemas	Trabalhar em equipa Saber comunicar interpessoal e capacidade de expressar ideias Capacidade de partilhar conhecimento Capacidade de integração numa equipa multidisciplinar Orientado para cumprir objetivos

Anexo 3 – Discriminação dos valores de despesa

Perfil	Carreira	Posição remuneratória	Remuneração mensal base	Despesas de representação mensal	TSU mensal	SR mensal	Remuneração anual trabalhador	Remuneração afeta ao projeto 2022	Remuneração afeta ao projeto 2023	% horas afetas mensal	Horas dedicadas mensal
Diretor	Dirigente	Cargo de direção superior de 1º grau	3 778,97 €	787,38 €	1 084,51 €	104,94 €	78 796,53	2 626,55	5 253,10	10%	14
Coordenador de Serviço	Técnico Superior	Posição 7, nível 35	2 258,15 €		536,31 €	104,94 €	40 381,73	1 922,94	3 845,88	14%	20
Gestor para a Gestão do Conhecimento	Técnico Superior	Posição 9, nível 42	2 622,94 €		622,95 €	104,94 €	46 701,72	15 567,24	31 134,48	100%	140
Colaborador	Técnico Superior	Posição 3, nível 19	1 424,28 €		338,27 €	104,94 €	25 934,93	617,50	1 235,00	7%	10
Colaborador TI	Técnico Superior	Posição 2, nível 15	1 215,93 €		288,78 €	104,94 €	22 325,27	3 720,88	7 441,76	50%	70
Colaborador BAD	Técnico Superior	Posição 2, nível 15	1 215,93 €		288,78 €	104,94 €	22 325,27	3 720,88	7 441,76	50%	70
Colaborador Multimédia	Técnico Superior	Posição 3, nível 19	1 424,28 €		338,27 €	104,94 €	25 934,93	4 322,49	8 644,98	50%	70
							Total	32 498,47 €	64 996,94 €		

Anexo 4 - SGC - Checklist Diagnóstico e Avaliação

CHECKLIST | DIAGNÓSTICO & AVALIAÇÃO

Itens	Checklist	Resposta (Sim/Não)
1	As equipas que compõem o seu organismo, têm por hábito reunir pelo menos uma vez por semana?	
2	O seu organismo tem website ou portal onde partilha informação e conhecimento relativo ao mesmo? <i>[Nota de preenchimento: se o seu organismo tiver um website/portal meramente informativo, responda "Não"]</i>	
3	Os colaboradores utilizam o repositório de conhecimento existente para apoio ao seu trabalho? <i>[Nota de preenchimento: se o organismo não disponibiliza qualquer repositório, responda "Não"]</i>	
4	Existe no seu organismo algum arquivo documental físico, com manuais, relatórios e outros documentos, acessível a todos os colaboradores?	
5	É costume no seu organismo, inclusive por equipas, fazer-se algum tipo de reflexão sobre boas práticas, internas ou externas?	
6	Os novos colaboradores são acolhidos no organismo de alguma forma especial (ação de formação, distribuição de manual de acolhimento, etc.)?	
7	O chefe de equipa melhora a sua coordenação com base no conhecimento disponibilizado pelo organismo? <i>[Nota de preenchimento: se entende que o organismo não disponibiliza conhecimento, responda "Não"]</i>	
8	O seu organismo tem algum repositório de documentos digital em <i>cloud</i> , acessível a todos os colaboradores?	
9	O seu organismo utiliza o e-mail como fonte de informação e de transmissão de conhecimento?	
10	O seu organismo promove alguma iniciativa regular que visa a participação de todos os seus colaboradores, por equipa ou não, com o intuito de trocarem experiências relativas ao serviço?	
11	Os colaboradores/equipas participam em ações de capacitação desenhadas e realizadas internamente para o desenvolvimento de competências/atividades fundamentais para o organismo?	
12	O seu organismo disponibiliza de uma forma geral a todos os colaboradores, relatórios, apresentações, memorandos ou outros documentos?	
13	O seu organismo produz algum tipo de materiais de apoio ao serviço, como vídeos, podcasts, tutoriais, infografias, etc?	
14	O seu organismo utiliza redes sociais (Facebook; Twitter; Instagram; LinkedIn)? <i>[Nota de preenchimento: mesmo utilizando apenas uma das redes sociais sugeridas, responda "Sim"]</i>	
15	O seu organismo e respetivas equipas produzem algum tipo de manual de procedimentos sobre rotinas e atividades realizadas habitualmente?	
16	O seu organismo tem e utiliza alguma intranet acessível a todos os colaboradores?	
17	O diretor procura informação/conhecimento no(s) seu(s) arquivo(s) para tomar decisões? <i>[Nota de preenchimento: se não têm arquivos, responda "Não"]</i>	

18	Os colaboradores do seu organismo recebem a formação mínima definida pela lei?	
19	O seu organismo tem alguma comunidade de prática ou espaços colaborativos virtuais?	
20	O seu organismo tem algum sistema e/ou arquivo para consulta informação de report (estatísticas e dados de execução)?	
21	O seu organismo utiliza algum sistema de comunicação interna, como uma newsletter, por exemplo?	
22	O seu organismo produz um relatório de atividades, seja anual ou bienal?	
23	O seu organismo realiza anualmente, algum seminário ou convenção para os seus colaboradores?	
24	O seu organismo tem e utiliza algum sistema de gestão documental específico?	

CHECKLIST | PROCEDIMENTO

Criação/Aquisição do Conhecimento (CC)

Somar os "Sim" respondidos nos itens 1, 5, 10, 13, 15, 19 e 22.

1		0 - 2 "Sim" - Organismo com enormes lacunas no âmbito da criação e aquisição do conhecimento. INTERVENÇÃO MUITO URGENTE
5		
10		3 - 5 "Sim" - Organismo com alguma lacunas no âmbito da criação e aquisição do conhecimento. INTERVENÇÃO URGENTE
13		
15		6 - 7 "Sim" - Organismo com poucas ou nenhuma lacunas no âmbito da criação e aquisição do conhecimento. INTERVENÇÃO POUCO URGENTE OU DESNECESSÁRIA
19		
22		
TOTAL		

Armazenamento do Conhecimento (AC)

Somar os "Sim" respondidos nos itens 4, 8, 12, 16 e 20.

16		0 - 1 "Sim" - Organismo com enormes lacunas no âmbito do armazenamento do conhecimento. INTERVENÇÃO MUITO URGENTE
8		
12		2 - 3 "Sim" - Organismo com enormes lacunas no âmbito do armazenamento do conhecimento. INTERVENÇÃO URGENTE
20		
4		4 - 5 "Sim" - Organismo com poucas ou nenhuma lacunas no âmbito do armazenamento do conhecimento. INTERVENÇÃO POUCO URGENTE OU DESNECESSÁRIA
TOTAL		

Disseminação/Transferência do Conhecimento (DC)

Somar os "Sim" respondidos nos itens 2, 6, 9, 11, 14, 18, 21, 23 e 24.

2		0 - 3 "Sim" - Organismo com enormes lacunas no âmbito da disseminação do conhecimento. INTERVENÇÃO MUITO URGENTE
6		
9		4 - 7 "Sim" - Organismo com enormes lacunas no âmbito da disseminação do conhecimento. INTERVENÇÃO URGENTE
11		
14		8 - 9 "Sim" - Organismo com poucas ou nenhuma lacunas no âmbito da disseminação do conhecimento. INTERVENÇÃO POUCO URGENTE OU DESNECESSÁRIA
18		
21		
23		
24		
TOTAL		

Utilização do Conhecimento (UC)

Somar os "Sim" respondidos nos itens 3, 7 e 17.

17		0 "Sim" - Organismo com enormes lacunas no âmbito da utilização do conhecimento. INTERVENÇÃO MUITO URGENTE
7		1 - 2 "Sim" - Organismo com enormes lacunas no âmbito da utilização do conhecimento. INTERVENÇÃO URGENTE
3		3 "Sim" - Organismo com poucas ou nenhuma lacunas no âmbito da utilização do conhecimento. INTERVENÇÃO POUCO URGENTE OU DESNECESSÁRIA
TOTAL		

RESUMO

CC		0 - 6 "Sim" - Organismo com enormes lacunas no âmbito da gestão do conhecimento. INTERVENÇÃO MUITO URGENTE
AC		7 - 20 "Sim" - Organismo com algumas lacunas no âmbito da gestão do conhecimento. INTERVENÇÃO URGENTE
DC		21 - 24 "Sim" - Organismo com poucas ou nenhuma lacunas no âmbito da gestão do conhecimento. INTERVENÇÃO POUCO URGENTE OU DESNECESSÁRIA
UC		
TOTAL		

