



Sofia Carla Abrunhosa Vasques

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

FACULDADE DE LETRAS  
 JUNHO DE 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA





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

Sofia Carla Abrunhosa Vasques

Dissertação de Mestrado em Informação, Comunicação e Novos Media apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, sob a orientação da Professora Doutora Maria Manuel Lopes Figueiredo Costa Marques Borges e coorientação da Professora Doutora Maria Cristina Vieira de Freitas.

Prova pública de defesa realizada no dia 27 de julho de 2012.

Júri: Doutora Maria da Graça Melo Simões (Presidente); Dr. António Tavares Lopes (Arguente); Doutora Maria Manuel Borges (Orientadora) e Doutora Cristina Freitas (Coorientadora).

Classificação obtida: 19 valores

FACULDADE DE LETRAS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

JUNHO DE 2012



## SUMÁRIO

Resumo.....	viii
Abstract.....	ix
Introdução.....	11
Parte I: Enquadramento teórico-científico .....	15
1 Os fundamentos da Gestão do Conhecimento .....	17
1.1 Conceitos prévios.....	17
1.1.1 Dados, Informação e Conhecimento.....	17
1.1.2 Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.....	19
1.1.3 O Conhecimento nas organizações .....	23
1.2 Relevância da Gestão do Conhecimento .....	29
1.3 Sistemas de suporte à Gestão do Conhecimento .....	34
2 A aplicabilidade dos fundamentos da Gestão do Conhecimento em organismos públicos .....	37
2.1 A Reforma da Administração Pública. <i>New Public Management</i> .....	37
2.2 A Gestão do Conhecimento no Setor Público .....	40
Parte II: A Gestão do Conhecimento em Organismos Públicos: Estudo de caso .....	47
3 A Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu .....	49
3.1 Contexto Organizacional .....	49
3.1.1 Contexto, missão e objetivos .....	49
3.1.2 Estrutura organizacional .....	51
3.2 Tecnologias da Informação e da Comunicação utilizadas.....	52
3.2.1 Correio Eletrónico .....	53
3.2.2 Intranet.....	54
3.2.3 Portal Municipal.....	56
3.2.4 Sistema de Gestão Documental.....	57
3.2.5 Programa <i>Simplex</i> Autárquico.....	58
3.3 Contributos para a Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu.....	59
3.3.1 Portal Corporativo .....	60
3.3.2 Gestão do Arquivo Corrente .....	65
Conclusão .....	77
APÊNDICE A: .....	81
ANEXO A: .....	83
Referências bibliográficas.....	91
Índice de Figuras .....	94
Índice de Quadros .....	95

*Knowledge derives from minds at work.*

(Davenport & Prusak, 1998, 5)

## **Agradecimentos**

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuel Borges pela orientação neste trabalho e por todo o conhecimento transmitido no âmbito do Curso de Especialização em Ciências Documentais e, mais recentemente, no Mestrado em Informação, Comunicação e Novos Media.

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Cristina Freitas por ter aceite coorientar este trabalho, pelo apoio e motivação, pelas revisões e pertinentes correções.

À Câmara Municipal de Viseu, especialmente ao seu Presidente, Dr. Fernando Ruas, ao Sr. Vereador de Recursos Humanos, Dr. Hermínio Magalhães, e ao Diretor de Departamento de Recursos Humanos, Financeiros e Materiais, Dr. Adelino Costa, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos colegas Filipe, Lia, Carolina e Andreia pela partilha de experiências e “angústias” ao longo destes dois anos.

À amiga Ana pela revisão do *Abstract*.

Ao Vítor pela ajuda e compreensão.



*Aos meus.*

## Resumo

A “Sociedade da Informação e do Conhecimento” colocou às organizações novos desafios e a necessidade de mudança e inovação contínuas, revelando-se vital a sua capacidade para a criação, armazenamento, disseminação e utilização do Conhecimento, e a integração, nesse processo, de pessoas e de tecnologias da informação. Verifica-se que a Informação e o Conhecimento se apresentam como recursos fundamentais para a competitividade das organizações. É neste contexto que surge a Gestão do Conhecimento, inicialmente estudada e aplicada do ponto de vista empresarial, mas que cada vez mais integra os projetos das instituições públicas, progressivamente mais atentas à modernização administrativa e à satisfação dos seus clientes. O estudo que se apresenta visa identificar as premissas da Gestão do Conhecimento; analisar o impacto das práticas de modernização administrativa e da utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação na Câmara Municipal de Viseu; e apresentar propostas que integrem e potencializem as ferramentas existentes, e que constituam o ponto de partida para uma nova abordagem da Gestão da Informação e do Conhecimento na organização: a criação de um portal corporativo, que congregue os vários instrumentos colaborativos identificados; a constituição de uma unidade de missão para a gestão do arquivo corrente e a elaboração de um plano de classificação parcial, ao nível da macroestrutura, que estabelece as classes e subclasses, e as séries documentais da classe “Licenciamentos”. Estes instrumentos visam o acesso direto à Informação e indireto ao Conhecimento. Desta forma, espera-se que a dissertação seja uma mais-valia para a Câmara Municipal de Viseu, um contributo válido para a compreensão da relevância da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas portuguesas, e o ponto de partida para futuras investigações, considerando a escassez de estudos nesta área, em Portugal, conforme revelou a pesquisa bibliográfica efetuada no âmbito da dissertação.

Palavras-chave: Classificação Arquivística; Gestão do Conhecimento; Modernização Administrativa; Organismos Públicos Portugueses; Portais Corporativos

## **Abstract**

The so-called “Information and Knowledge Society” posed new challenges to organisations, as well as a continuing need for change and innovation. Its ability to create, store, disseminate and use knowledge proves to be crucial, along with the integration of individuals and information technologies in this process. We see that both Information and Knowledge are pivotal resources of competitive organisations. Knowledge Management thus emerges in this context. It was initially studied and applied from an entrepreneurial point of view. However, it is being gradually integrated in the projects of public institutions with a growing interest on administrative modernisation and client satisfaction. The current study aims to identify the premises of Knowledge Management; analyse the impact of administrative modernisation practices and the usage of Information and Communication Technologies in the Town Hall of Viseu; and to present proposals that integrate and improve existing tools which will be the starting point for a new approach to Information & Knowledge Management; the creation of a corporative portal integrating several identified collaboration tools; the formation of a mission unit to manage current filing and the elaboration of a partial classification plan in terms of macro-structure that establishes classes, sub-classes and documentation series of the “Licensing” class. These tools enable a direct access to Information and an indirect access to Knowledge. Therefore, this dissertation can hopefully be both an added value for the Town Hall of Viseu and a valid contribution to understand Knowledge Management in Portuguese public organisations. I can also represent the starting point for future researches, since there is a lack of studies in this area in Portugal, as it can be seen through the bibliographical search carried out for this dissertation.

**Keywords:** Administrative Modernization; Archival Classification; Corporate Portals; Knowledge Management; Portuguese Public Organization.



## Introdução

O tema sobre o qual incide a presente dissertação enquadra-se na área da Gestão do Conhecimento, entendida como um processo que visa a criação, armazenamento, disseminação e utilização do Conhecimento, integrando pessoas, sistemas e tecnologias, fontes de Conhecimento internas e externas, alinhado com os objetivos da organização. De acordo com Nonaka & Takeuchi, e com os autores que partilham as suas reflexões<sup>1</sup>, a Gestão do Conhecimento prevê a existência de quatro formas de conversão do Conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização<sup>2</sup>) que se revelam essenciais para que a sua implementação na organização tenha êxito. Os principais objetivos desta disciplina<sup>3</sup> prendem-se com a organização de um ambiente positivo onde a criação, a transferência e o uso do Conhecimento sejam valorizados, com a conceção de repositórios de Conhecimento, e com a melhoria no acesso à Informação e ao Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento é uma área que, em Portugal, dada a relevância internacional, tem suscitado nos últimos anos o interesse da comunidade científica e algum investimento por parte das organizações. No entanto, a análise da bibliografia consultada no âmbito deste trabalho<sup>4</sup>, permite aferir que apesar de se reconhecer que a Gestão do Conhecimento é essencial na criação, aquisição, uso, desenvolvimento, distribuição e preservação do Conhecimento, assim como na resolução de eventuais problemas relacionados com a competitividade e a inovação, Portugal está, ainda, a dar os primeiros passos na investigação e na implementação de sistemas neste domínio.

A pesquisa na base de dados do *ISI Web of Knowledge*<sup>5</sup> revela que há um crescimento gradual da produção científica a partir da segunda metade do século XX, o qual se intensifica a partir da década de noventa. Verifica-se, igualmente, que a temática da Gestão do Conhecimento é transversal a várias áreas, nomeadamente Ciência e Tecnologia; Ciências Sociais e Artes e Humanidades. De referir que, inicialmente, o conceito de Gestão do Conhecimento era mais utilizado na Medicina, na Química e na Psicologia, mas a partir da década de noventa começa-se a notar a sua presença nas áreas de Informática e Economia Empresarial.

Através da revisão bibliográfica realizada para este trabalho<sup>6</sup> verifica-se que, de uma forma global, a abordagem à Gestão do Conhecimento é mais evidente no âmbito empresarial, mas tem-se assistido, nos últimos anos, a uma gradual preocupação das instituições públicas com esta área, atentas à modernização administrativa e à satisfação dos cidadãos, que passaram a ver vistos como clientes e não meros utentes, o que veio alterar as prioridades, a abordagem, e as políticas administrativas. Por

---

<sup>1</sup> No primeiro ponto deste trabalho será feita a revisão bibliográfica sobre a Gestão do Conhecimento.

<sup>2</sup> Estes conceitos serão explanados na primeira parte do presente trabalho.

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

<sup>4</sup> Como referido na nota 1, a revisão bibliográfica será feita no ponto 1.

<sup>5</sup> A *ISI Web of Knowledge* é uma importante plataforma, disponível na Universidade de Coimbra, para pesquisa de informação e acesso a recursos científicos nas áreas de Ciência e Tecnologia, Ciências Sociais, Artes e Humanidades. Foi para nós essencial a utilização desta ferramenta na medida em que, através da sua consulta, conseguimos balizar o período de maior produção científica e as áreas onde predomina o tema da Gestão do Conhecimento.

<sup>6</sup> Artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e obras de autores relevantes na área em estudo, citados ao longo do trabalho.

outro lado, o próprio cidadão está mais consciente dos seus direitos e exige serviços públicos de qualidade, eficientes e transparentes.

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

A constatação de que transformar o volume de Informação produzido em Conhecimento é um dos desafios que se impõe às organizações; que o acesso ao Conhecimento por parte dos decisores é uma das premissas da Gestão do Conhecimento, e que a classificação arquivística se pode considerar um processo de organização da Informação e do Conhecimento leva-nos a propor:

1. A criação de um portal corporativo que congregue as várias ferramentas colaborativas e que possibilite uma fácil partilha da Informação/Conhecimento a todos os interessados;
2. A criação de uma unidade de missão para a gestão do arquivo corrente e a elaboração de um instrumento que promova o acesso direto à Informação e indireto ao Conhecimento - um plano de classificação parcial para o arquivo corrente, considerando que a organização investigada não possui nenhum à sua disposição, neste momento.

Desta forma, é expeável que esta dissertação constitua o ponto de partida para uma nova abordagem da Gestão da Informação e do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu, que seja um contributo válido para a compreensão da relevância da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas portuguesas, e o ponto de partida para futuras investigações.

De referir que iniciámos o projeto da dissertação com a colocação de um problema, patente na seguinte pergunta de partida: em que medida se pode contribuir para uma melhor gestão da Informação e do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu, considerando a importância e a necessidade das organizações públicas portuguesas em dar resposta aos cidadãos/clientes dos seus serviços, com celeridade e eficácia e percebendo os desafios que se impõem no contexto da modernização administrativa?

São de índole pessoal, académica e profissional as motivações que levam à escolha deste tema: a empatia com a área da Gestão do Conhecimento; a continuidade de um artigo científico elaborado no âmbito da cadeira de Organização da Informação e do Conhecimento Digital do Mestrado em Informação, Comunicação e Novos Media; o facto de ser colaboradora da organização em estudo, o que permite a realização de uma observação participante; e a aplicação prática e a relevância, para a organização, dos contributos propostos.

Os fatores que, na nossa opinião, justificam a existência deste estudo são:

- A progressiva preocupação das instituições públicas com a Gestão do Conhecimento, cada vez mais atentas à modernização administrativa e à satisfação dos seus clientes;
- A escassez de estudos, em Portugal, na área da Gestão do Conhecimento em organismos Públicos;
- A relevância do trabalho para a organização, se considerarmos que se trata de um importante contributo para o acesso e para a Gestão da Informação e do Conhecimento;

- O conteúdo inovador.

Para a concretização da presente dissertação definem-se, *a priori*, o objetivo geral e os objetivos específicos.

Determina-se como objetivo geral:

Efetuar uma abordagem à Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu e apresentar contributos válidos que promovam, em última análise, o processo de conversão do Conhecimento organizacional.

E como objetivos específicos:

- Identificar os pressupostos gerais da Gestão do Conhecimento;
- Analisar a predisposição da Câmara Municipal de Viseu para a criação e partilha do Conhecimento;
- Identificar os projetos de Gestão do Conhecimento levados a cabo pela organização;
- Identificar as Tecnologias de Informação e Comunicação utilizadas;
- Identificar e analisar os pontos fracos e os pontos fortes dessas tecnologias;
- Apresentar propostas que promovam o acesso à Informação e ao Conhecimento.

Posteriormente estabelece-se uma metodologia para o desenvolvimento do trabalho, que observa as seguintes etapas:

1. Pesquisa bibliográfica (em bases de dados bibliográficas, repositórios, obras de autores relevantes, artigos científicos, teses de mestrado e doutoramento<sup>7</sup>) na área da Gestão do Conhecimento, em geral, e da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, em particular. Com esta pesquisa, pretende-se compreender os conceitos e os fundamentos implícitos à Gestão do Conhecimento e analisar a sua aplicabilidade nos organismos públicos.
2. Estudo de Caso:
  - a) Levantamento de diplomas legais, regulamentos e documentação que enquadram a Câmara Municipal de Viseu;
  - b) Caracterização da organização (missão, competências, funções, objetivos, número de colaboradores, serviços, elaboração de organigrama);
  - c) Identificação e análise das iniciativas, projetos e ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação de suporte à Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu (Correio Eletrónico; Intranet; Página *Web*, Sistema de Gestão Documental; *Simplex*).
  - d) Análise da macroestrutura e das funções da Câmara Municipal de Viseu para o estabelecimento das classes a figurar no plano de classificação a propor;
  - e) Reconhecimento da documentação produzida e recebida pela organização e respetivo contexto de produção no âmbito dos Licenciamentos (“Loteamentos” e “Obras Particulares”), a fim de identificar as séries documentais a incluir no plano de classificação parcelar a propor.
  - f) Apresentação de contributos para a Gestão do Conhecimento na organização, a dois níveis:

---

<sup>7</sup> De referir que, além da *ISI Web of Knowledge*, já referida, foram realizadas pesquisas no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal – RCAAP, a pesquisa, *on line*, pelo motor de pesquisa da Google, e a consulta, presencial, na Biblioteca do Instituto Politécnico de Viseu.

1. Proposta de portal corporativo que congregue ferramentas colaborativas (que neste momento se encontram fragmentadas) numa mesma plataforma;
2. Proposta para a gestão do arquivo corrente, incluindo a elaboração de um instrumento - plano de classificação, ao nível da macroestrutura, que estabelece as classes e a as subclasses e séries documentais da classe “Licenciamentos” (no que respeita a “Obras Particulares” e “Loteamentos”) – que sirva de modelo para o restante trabalho. De referir que a opção por uma pequena parte do universo documental justifica-se pela dificuldade e morosidade na elaboração de um plano de classificação para uma estrutura tão complexa como a que encontramos na Câmara Municipal de Viseu, e pelo extenso volume documental que apresenta. A delimitação da classe “Licenciamentos” prende-se com dois fatores: é a classe que mais massa documental apresenta e a que é mais solicitada, a nível interno e externo, para consulta e reprodução. Além disso, é a documentação que, atualmente, é custodiada pelo Setor de Arquivo. De referir que enquanto não são criadas as condições ideais para a gestão integrada do arquivo, a restante documentação é da responsabilidade dos órgãos produtores e recetores da documentação.

De referir que, estruturalmente, a dissertação divide-se em duas partes principais:

- Na primeira parte concretiza-se o enquadramento teórico-científico da Gestão do Conhecimento. Apresenta-se a revisão bibliográfica efetuada, acentuando os conceitos implícitos, os objetivos, a relevância e os sistemas de suporte da Gestão de Conhecimento. Nesta parte, além da referência à modernização administrativa em curso nas últimas décadas, são apontados exemplos da aplicabilidade dos fundamentos da Gestão do Conhecimento em organismos públicos.
- Na segunda parte apresenta-se o estudo de caso realizado na Câmara Municipal de Viseu. Caracteriza-se, inicialmente, a organização em análise, ao nível da missão, objetivos, estrutura organizacional, colaboradores e instrumentos de Gestão da Informação e do Conhecimento utilizados, o que contextualiza e justifica as propostas de melhoria a esse nível que são apresentadas no último ponto da dissertação, as quais se espera que vão ao encontro de uma mudança positiva na cultura organizacional, e que contribuam para a criação, partilha, acesso fácil e célere da Informação e do Conhecimento.

São também elementos da dissertação a Introdução, onde é apresentado e justificado o objeto da investigação e referidos os objetivos a que nos propomos, a metodologia utilizada, a estrutura e o desenvolvimento do trabalho; e a Conclusão que exhibe as principais ilações retiradas da investigação, apontados os principais contributos da dissertação e propostas futuras linhas de investigação. Apresentamos, em apêndice, o organigrama da organização e, em anexo, o “Regulamento Orgânico dos Serviços da Câmara Municipal de Viseu”.

Quanto à bibliografia consultada, destacam-se as obras de Nonaka & Takeuchi (1995); Almeida (2007); Choo, (2003); Cong, & Pandya (2003); Mentzas, Apostolou, Abecker & Young (2003); Carvalho (2006) e Schons & Costa (2008), que se revelam fundamentais não só para o enquadramento teórico-científico como para a conceção das propostas apresentadas.



## **Parte I: Enquadramento teórico-científico**



## **1 Os fundamentos da Gestão do Conhecimento**

Pretende-se no ponto de partida da presente dissertação expor os fundamentos da Gestão do Conhecimento, resultado da revisão bibliográfica. Precede essa apresentação uma breve secção que visa esclarecer as principais diferenças e a relação existente entre Dado, Informação e Conhecimento, e entre Gestão de Documentos, Gestão da Informação, e Gestão do Conhecimento, considerando que estes termos não são consensuais e que importa esclarecer quais são os pilares teóricos em que assenta este trabalho.

### **1.1 Conceitos prévios**

#### **1.1.1 Dados, Informação e Conhecimento**

A revisão da literatura permitiu verificar que grande parte dos autores que refletem sobre a Gestão do Conhecimento começa por expor os conceitos de Dado, Informação e Conhecimento de uma forma estratificada, referindo que a análise dos Dados (por exemplo tabelas, gráficos e relatórios) pode dar origem a Informação que, por sua vez, quando devidamente aplicada, se converte em Conhecimento. O Conhecimento é apresentado, desta forma, como algo mais do que Informação, porque envolve o entendimento obtido através da experiência e da aprendizagem (Martins, 2010, 17).

Almeida (2007) refere que os Dados são factos, descrevem acontecimentos, mas não os interpretam. Os Dados convertem-se em Informação quando lhe são atribuídos significados, quando se associa algo e se contextualiza. O Conhecimento ocorre quando se compreendem as relações de padronização entre os Dados e a Informação, assim como as suas implicações.

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

Gerami (2010) refere que a Informação é facilmente identificada, organizada e distribuída, ao invés do Conhecimento que não pode ser convertido num objeto, e que reside na mente de cada um podendo apenas ser partilhado voluntariamente.

Davenport & Prusak (1998) também assinalam as diferenças entre Dados, Informação e Conhecimento. Apresentam os Dados como um conjunto de factos objetivos sobre determinados episódios, registos estruturados de transações com pouca relevância, armazenados em sistemas tecnológicos, referindo que todas as organizações necessitam desses Dados. Por outro lado, a Informação é descrita como uma mensagem apresentada, frequentemente, em forma de documento ou através da comunicação visível ou audível. Por fim, o Conhecimento que não é claro nem simples, é uma mistura de vários elementos como a experiência, os valores e a Informação contextualizada, permitindo a avaliação e a incorporação de novas experiências e de Informação.

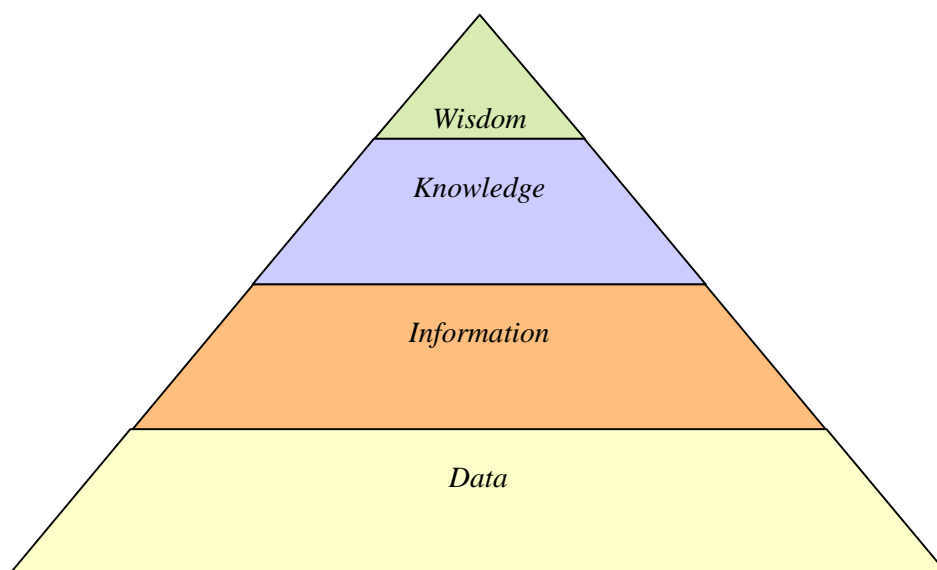
Martins (2010) refere que a análise de Dados (como registos, relatórios, tabelas, gráficos) pode converter-se em Informação. A Informação proporciona uma nova interpretação de eventos ou objetos, sendo por isso um conjunto de mensagens ou significados que pode acrescentar ou modificar o

Conhecimento. A Informação transforma-se em Conhecimento quando é decifrada por pessoas, num determinado contexto. O Conhecimento é o resultado da utilização, produtiva, da Informação. Pressupõe o raciocínio alcançado através da experiência e da aprendizagem.

**Quadro 1 – Síntese das principais diferenças entre Dado, Informação e Conhecimento (elaboração própria)**

<b>Dados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factos objetivos;</li> <li>• Registos estruturados, armazenados em sistemas tecnológicos;</li> <li>• Descrevem acontecimentos;</li> <li>• São a base da Informação.</li> </ul>
<b>Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualização, interpretação e análise de Dados;</li> <li>• Combinação e organização de Dados.</li> </ul>
<b>Conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decodificação e contextualização da Informação;</li> <li>• Entendimento obtido através da experiência e da aprendizagem;</li> <li>• Informação imbuída de interpretação, reflexão e síntese.</li> </ul>

Cong & Pandya (2003, 26) referem que os conceitos de Dado, Informação e Conhecimento são vulgarmente confundidos, apesar de possuírem significados diferentes. Os Dados são entendidos como meros factos, que apenas ganham valor quando são processados e, quando isso acontece, convertem-se em Informação. O Conhecimento é entendido como Informação relevante, com significado, que resulta de comparações, da identificação de consequências e de conexões. Os Dados e a Informação diferenciam-se pelo tipo de organização, e a Informação e o Conhecimento distinguem-se pelo teor de interpretação. De referir que estes autores acrescentam um quarto elemento: a Sabedoria (*Wisdom*), que é a consequência do Conhecimento acumulado (Figura 1). Desta forma, é estabelecido um processo contínuo entre os Dados, na base, e a Sabedoria, no topo, da pirâmide.



**Figura 1 – Dos Dados à Sabedoria, um processo contínuo (Cong & Pandya 2003, 26)**

Em síntese, constatámos, após a leitura da bibliografia referenciada, que os diferentes autores não se distanciam, descrevendo de forma similar os três conceitos (Quadro 1), e estabelecendo um vínculo, hierárquico e de dependência, entre Dado, Informação e Conhecimento. Julgamos que é de salientar a abordagem de Cong & Pandya (2003), que acrescentam um quarto patamar na pirâmide do Conhecimento, a Sabedoria, descrita como a acumulação de Conhecimento.

### **1.1.2 Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento**

Por Gestão de Documentos entende-se a execução de determinadas tarefas tendo por objetivo a eficiência e a eficácia na criação, avaliação, aquisição, organização, preservação, acesso e comunicação de arquivos. A Gestão de Documentos deverá compreender todas as fases do ciclo de vida dos documentos.

“A fase ativa, durante a qual estes são organizados, mantidos e intensamente utilizados pelos seus produtores, até à fase semi-ativa, em que os documentos são conservados por um período adicional de escassa utilização e à fase inativa, quando os documentos são incorporados num arquivo histórico, ou declarados sem valor arquivístico e destruídos” (Portugal, 1998, 9).

Para Bustelo Ruesta & Amarilla Iglesias (2001) a Gestão de Documentos está no centro da Gestão da Informação e pode revestir-se de três diferentes dimensões: interna (quando se refere à documentação produzida e recebida pela organização no âmbito do seu funcionamento, como documentação administrativa, técnica e de gestão), externa (fontes de Informação externas, consultadas pelos colaboradores da organização, como bases de dados, a Internet, livros, entre outros) e pública (referindo-se à documentação que a organização produz para o público externo, como relatórios, eventos, catálogos).

Neste contexto, Bustelo Ruesta (2011) alerta para quatro importantes aspetos que os profissionais da Informação devem ter em consideração na Gestão de Documentos, especialmente os de carácter eletrónico<sup>8</sup>, problemas atuais e recorrentes que não devem ser descurados:

- A colaboração com aqueles que criam a automatização de processos e as aplicações, para que não seja descurada a gestão dos documentos;
- A avaliação e a gestão de riscos ao nível da gestão de documentos;
- As técnicas indissociáveis da gestão de documentos eletrónicos, metadados, assinatura digital e planos de preservação digital;
- Os desafios e os problemas do acesso e da comunicação da Informação na era digital e da Internet.

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

Desta forma, a Gestão de Documentos prende-se com a realização de determinadas tarefas tendo por objetivo a organização, a preservação, a comunicação, a avaliação, a seleção e a eliminação de

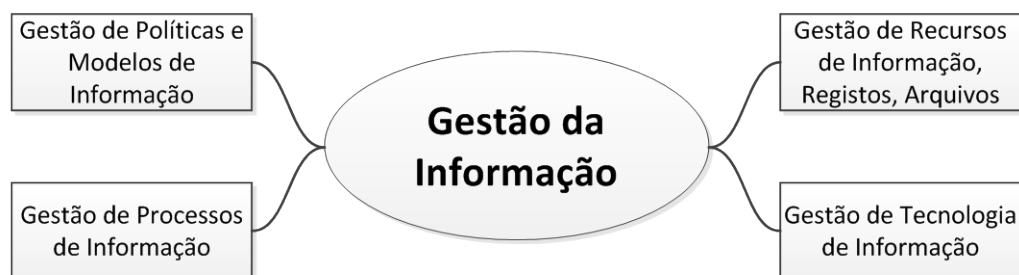
---

<sup>8</sup> Para mais informação sobre esta temática veja Freitas, 2009.

documentos, e a Gestão da Informação com ações de diagnóstico de necessidades de Informação e com o armazenamento e o acesso à Informação produzida e recebida pela organização.

Uma outra perspectiva é-nos dada por Choo (2003,29) para quem as organizações são “sociedades de mentes” e a Informação o seu recurso estratégico. Define a organização inteligente como uma organização aprendente, uma estrutura que movimenta os seus recursos de Informação, transformando-o em Conhecimento, que por sua vez é utilizado para fortalecer e sustentar o desempenho da organização num ambiente competitivo.

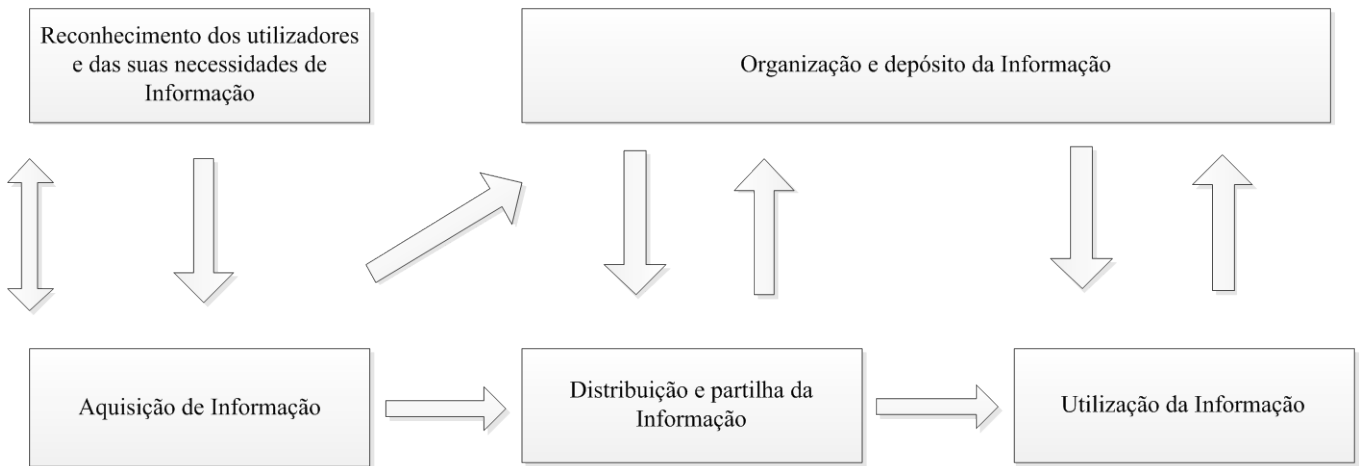
Choo (2003) entende por Gestão da Informação “a gestão de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e utilizam Informação” (Choo, 2003, 20). O autor salienta que o objetivo da Gestão da Informação é transformar Informação em Conhecimento, englobando processos, recursos e tecnologias de Informação (Figura 2). Choo (2003, 326) faz uma interessante analogia com o corpo humano, referindo que o objetivo da Gestão da Informação é criar procedimentos que funcionem como o sistema circulatório, ao selecionar e difundir a informação importante, e como o sistema nervoso ao sintetizar a informação que é introduzida, transformando-a em valor para a organização.



**Figura 2 – A dinâmica da Gestão de Informação (adaptado de Choo, 2003, 19)**

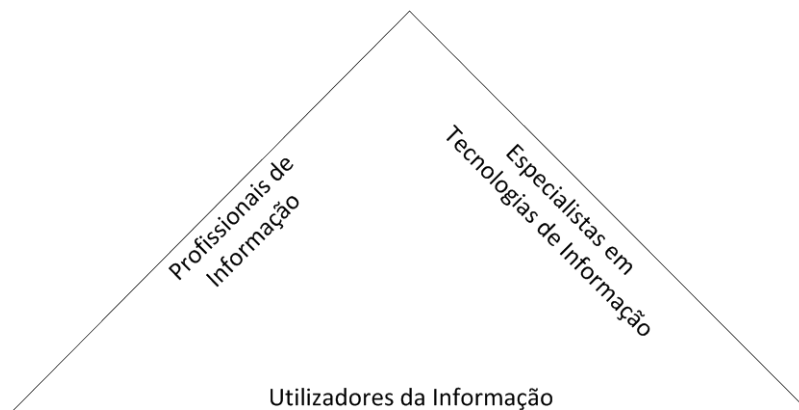
Choo (2003) identifica, na Gestão da Informação, processos distintos, mas que se relacionam entre si (Figura 3):

- Reconhecimento dos utilizadores e das suas necessidades;
- Aquisição;
- Organização e depósito de Informação que podem ser auxiliados pela aplicação de tecnologias de Informação (base de dados ou sistema de arquivo que facilite a recuperação e partilha de Informação, que deverá ser indexada de forma a refletir as necessidades e utilização de Informação);
- Desenvolvimento de produtos e de serviços que potenciem o acesso a Informação relevante e a sua capacidade de utilização;
- Distribuição/partilha;
- Utilização da Informação, integrada no planeamento, importante para a tomada de decisão.



**Figura 3 – Processos na Gestão da Informação (adaptado de Choo, 2003, 300)**

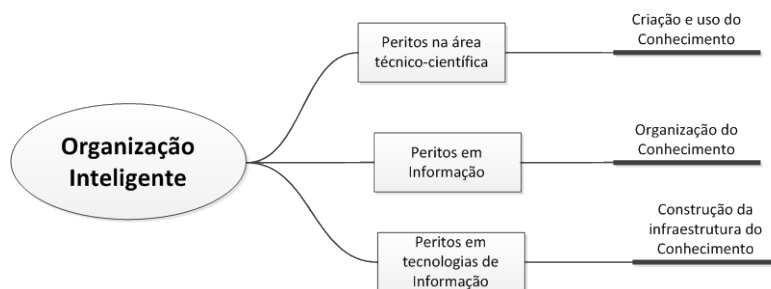
O mesmo autor aponta três protagonistas na prática da Gestão da Informação: os utilizadores da Informação, os profissionais de Informação, e os especialistas em Tecnologias de Informação (Figura 4), elementos que deverão trabalhar em sintonia.



**Figura 4 - Os atores da Gestão da Informação (elaboração própria)**

Ainda sob a perspetiva de Choo, (2003, 301) é considerado que a organização inteligente apresenta três distintos grupos de profissionais (Figura 5):

- Peritos na área técnico-científica (gestores, tecnólogos, profissionais centrados na criação e na utilização da Informação, detentores e utilizadores do Conhecimento tácito);
- Peritos em Informação (os colaboradores que têm por objetivo a organização do Conhecimento, como os arquivistas e os bibliotecários);
- Peritos em tecnologias de Informação (os quais visam a construção da infraestrutura do Conhecimento, que facilite o processamento de Dados e a comunicação de Informação de forma eficiente e eficaz, como analistas e criadores de sistemas, programadores e gestores de rede).



**Figura 5 - Os objetivos dos peritos do Conhecimento na organização inteligente (adaptado de Choo, 2003, 301)**

A Gestão do Conhecimento, por outro lado, visa a criação, a aquisição, a partilha e a utilização de ativos de Conhecimento, que auxiliem na tomada de decisões, na criação de ideias e na resolução de problemas da organização.

Para Cong & Pandya (2003, 27) a Gestão do Conhecimento é a capacidade de uma determinada organização para utilizar o seu Conhecimento. É um processo que envolve a criação, a partilha e a exploração do Conhecimento, concretizável através da tecnologia, e que tem como finalidade atingir os objetivos da organização.

Bustelo Ruesta & Amarilla Iglesias (2001) distinguem Gestão da Informação de Gestão do Conhecimento, ao atribuir à primeira uma série de ações que têm como objetivo o controlo, o armazenamento e o acesso à Informação recebida e produzida por uma determinada instituição no exercício das suas funções, e à segunda atividades relacionadas com a utilização, partilha e desenvolvimento do Conhecimento da organização e dos seus colaboradores tendo em vista a persecução dos objetivos traçados. No entanto, as autoras referem que os três conceitos de gestão estão relacionados. A Gestão do Conhecimento depende da Gestão da Informação praticada e, por sua vez, esta só é possível com a adequada Gestão de Documentos (interna, externa e pública). Desta forma, a Gestão de Documentos está no centro da Gestão da Informação, materializada em bases de dados e aplicações informáticas, e a Gestão do Conhecimento apenas será possível com a apropriação da Gestão da Informação (Quadro 2).

**Quadro 2 - Principais diferenças entre Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento (elaboração própria)**

<b>Gestão de Documentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas que visam a criação, avaliação, aquisição, organização, preservação, acesso e comunicação de arquivos;</li> <li>• Processo que abrange as diferentes fases dos documentos (fase ativa; fase semi-ativa; fase inativa).</li> </ul>
<b>Gestão da Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressupõe um diagnóstico das necessidades da organização, ao nível da Informação;</li> <li>• Conjunto de operações que visam o controlo, armazenamento e acesso à Informação produzida e recebida pela organização.</li> </ul>
<b>Gestão do Conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo que visa a criação, aquisição, armazenamento, partilha e utilização dos ativos de Conhecimento da organização. Integra pessoas, processos e tecnologia;</li> <li>• Auxilia na tomada de decisões, na criação de ideias e na resolução de problemas da organização.</li> </ul>



Do exposto conclui-se, tal como acontece em relação aos conceitos de Dado, Informação e Conhecimento, que apesar de se revestirem de significados e objetivos diferentes os três tipos de Gestão apresentados não só estão relacionados, como estão imbricados.

A Gestão de Documentos prevê a realização de determinadas tarefas que visam a organização, a preservação, a comunicação, a avaliação, a seleção e a eliminação de documentos, e a Gestão da Informação ocupa-se com ações de diagnóstico de necessidades de Informação e com o armazenamento e o acesso à Informação produzida e recebida pela organização. Por outro lado, os objetivos da Gestão do Conhecimento prendem-se com a criação, a aquisição, a partilha e a utilização de ativos de Conhecimento, que auxiliem na tomada de decisões, na criação de ideias e na resolução de problemas da organização.

Saliente-se, no entanto, que a distinção entre Dados, Informação e Conhecimento, e entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento é fundamental para o sucesso das iniciativas no âmbito desta última (Benz & Sicsú, 2010).

### **1.1.3 O Conhecimento nas organizações**

Antecipando a revisão bibliográfica referente à Gestão do Conhecimento, consideramos importante percorrer as diferentes posições relativamente ao Conhecimento organizacional.

Michael Polanyi (1881-1976), médico, filósofo e professor húngaro, é uma figura incontornável na área do Conhecimento e uma das referências teóricas no âmbito do conceito de Conhecimento tácito.

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

De acordo com Polanyi (1966), o Conhecimento tácito converte-se em explícito através da linguagem. Desta forma, o Conhecimento tácito é a base do Conhecimento explícito. Ambos se completam e relacionam continuamente. De referir que foi a complexidade em explicar a transferência de Conhecimento de uma pessoa para outra que revelou o Conhecimento tácito.

As obras de Michael Polanyi revelaram-se, desta forma, fundamentais para o desenvolvimento do conceito de Gestão do Conhecimento e são frequentemente referenciadas por autores com preocupações na área, como por exemplo Durrance, T. Davenport e L. Prusak, mas é nos trabalhos dos japoneses Nonaka e Takeuchi que a teoria do Conhecimento de Michael Polanyi tem um impacto maior.

Por influência de Polanyi, Nonaka & Takeuchi<sup>9</sup> reconhecem, em definitivo, a diferença entre Conhecimento tácito e Conhecimento explícito, acentuando a importância do Conhecimento e da sua gestão, como se verifica na obra *The Knowledge Creating Company* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Segundo os autores, o Conhecimento tácito e o Conhecimento explícito complementam-se. Enquanto

---

<sup>9</sup> Em 1995, os dois académicos japoneses, Ikujiro Nonaka e Hiritaka Takeuchi, publicaram um estudo pioneiro sobre a criação do Conhecimento. Nonaka & Takeuchi (1995) salientam o sucesso das empresas nipónicas relativamente a empresas ocidentais.

o Conhecimento explícito pode ser transmitido numa linguagem sistemática e formal, estando contido em manuais e normas, o Conhecimento tácito é aquele que o indivíduo possui, mesmo que não tenha consciência de que o detém. É obtido pela experiência, sendo comunicado, indiretamente, por metáforas e analogias.

Para além disso, estes autores (Nonaka & Takeuchi, 1995,8) foram os primeiros a associar o desempenho das empresas à capacidade de gerar novos Conhecimentos e usá-los no desenvolvimento de produtos e tecnologias.

De acordo com Nonaka & Takeuchi (1995), os gestores ocidentais focalizam as suas ações no Conhecimento explícito, enquanto os orientais enfatizam o tácito (ver no Quadro 3 as principais características). Será na diferenciação, no papel atribuído a cada um, consoante a cultura, que reside a distinção entre a abordagem ocidental e a abordagem japonesa do Conhecimento. Segundo os autores, os japoneses aprenderam a converter o Conhecimento tácito em explícito<sup>10</sup>.

**Quadro 3 - Principais características do Conhecimento tácito e do Conhecimento explícito (elaboração própria)**

<b>Conhecimento tácito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoal, subjetivo, difícil de formalizar, partilhar e transmitir;</li> <li>• Imbuído da experiência individual, ideais, valores, emoções, percepções subjetivas, intuições e palpites;</li> <li>• Ligado a procedimentos e rotinas;</li> <li>• Difícil de comunicar;</li> <li>• Ocorre da experiência partilhada e personalizada.</li> </ul>
<b>Conhecimento explícito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racional, objetivo e demonstrável;</li> <li>• É sequencial, digital e codificado;</li> <li>• Facilmente comunicado em linguagem formal; representado por números e palavras;</li> <li>• Partilhado e armazenado em bases de dados;</li> <li>• Facilmente distribuído e comunicado.</li> </ul>

A criação do Conhecimento, segundo os já referidos autores (1995), seria a chave para assegurar, no futuro, a vantagem na conquista de mercados. Desta forma, o sucesso das empresas japonesas devia-se à sua capacidade e especialização na criação do Conhecimento, difundindo-o na organização como um todo e incorporando-o em produtos, serviços e sistemas. As empresas japonesas usavam a criação do Conhecimento para transformar crises económicas em oportunidades competitivas.

Os autores (1995) desenvolveram um modelo universal sobre a forma como uma empresa deveria ser administrada, com base nas práticas Orientais e Ocidentais, uma estrutura organizacional mais propícia à criação do Conhecimento. Trata-se de um estudo comparativo da questão do Conhecimento nas tradições filosóficas do Oriente e do Ocidente. Um novo modelo de gestão, em que os gestores intermédios de uma organização têm o papel central, gerindo o processo de criação do Conhecimento, tomando a iniciativa de envolver tanto os administradores quanto os funcionários de “primeira linha”.

<sup>10</sup> Para explicar este facto, os autores (1995) abordam tanto a filosofia grega como o zen-budismo, os economistas clássicos e os modernos, ilustrando a teoria da criação do Conhecimento a nível organizacional com estudos de casos extraídos de empresas como a *Honda*, *Canon*, *Matsushita*, *NEC*, *Nissam*, *3M* e *GE*.

Nonaka & Takeuchi (1995, 3) referem que apesar de serem fatores importantes, o segredo do sucesso (vantagem competitiva e constante inovação das organizações nipónicas) não está nos processos de manufaturação, no acesso a capital barato, na relação com os diferentes *stakeholders*, mas sim nas aptidões e competências na criação de Conhecimento organizacional, ou seja na capacidade que a organização tem para criar, partilhar, distribuir e materializar Conhecimento em produtos, serviços e sistemas.

Para Nonaka & Takeuchi (1995) o Conhecimento tácito apresenta-se em duas dimensões: técnica, o *know-how*, e cognitiva, crenças, perceções, esquemas mentais, a imagem da realidade e a visão do futuro. Para estes autores, a identificação do Conhecimento tácito coloca a inovação numa perspetiva diferente, onde o empenho dos colaboradores e a identidade com a missão da organização são indispensáveis.

Para Nonaka & Takeuchi (1995,12-14), a criação do Conhecimento organizacional acontece na conversão do Conhecimento tácito em explícito e deste em tácito, apresentando três características:

- expressar o inexpressável (através de linguagem figurativa e simbolismo);
- transformar o Conhecimento pessoal em Conhecimento da organização (para distribuir Conhecimento, o Conhecimento pessoal deve ser partilhado com os outros);
- o Conhecimento nasce no meio de redundância (que encoraja uma equipa a ver um determinado projeto de diferentes perspetivas o que levará a encontrar a melhor abordagem) e ambiguidade (que pode levar a significados alternativos e um novo olhar sobre as coisas).

Nonaka & Takeuchi (1995, 15) também identificaram os protagonistas da criação do Conhecimento organizacional, defendendo que não deve haver um determinado setor responsável pela sua conceção, atribuindo a todos os colaboradores um papel, pois o Conhecimento é um produto que resulta da interação entre todos. Existem, no entanto, os trabalhadores de primeira linha, que se preocupam com os detalhes de determinados produtos, mercados e tecnologias; os gestores de topo, na produção de instrumentos orientadores; e os gestores intermédios que fazem a síntese do Conhecimento tácito dos outros dois grupos, transformando-o em Conhecimento explícito e incorporando-o em novos produtos e tecnologias. Desta forma, a criação de Conhecimento organizacional acontece na conversão do Conhecimento tácito em Conhecimento explícito.

Apesar de existirem alguns modelos de criação de Conhecimento organizacional (Almeida, 2007), o de Nonaka & Takeuchi é o mais notório e comumente aceite (muito possivelmente pela sua simplicidade e pelo seu enorme potencial aplicativo). Como atrás referido, segundo estes autores, a criação de Conhecimento organizacional é fruto da conversão do Conhecimento tácito em explícito, num processo em espiral (Figura 6), que envolve tanto a dimensão epistemológica (que pressupõe quatro modos possíveis de conversão entre os dois tipos de Conhecimento: socialização; externalização; combinação e internalização) como a dimensão ontológica (que prevê quatro níveis de agentes criadores de Conhecimento: o indivíduo; o grupo; a organização e o nível interorganizativo).



**Figura 6 – Espiral do Conhecimento de Nonaka & Takeuchi (Fonte: [http://www.dgz.org.br/jun08/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm))**

Nonaka & Takeuchi desenvolveram o processo em espiral SECI (primeiras letras de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) para explicar a criação do Conhecimento através das quatro formas de conversão entre o Conhecimento tácito e o Conhecimento explícito (Martins, 2010, 41-43):

- A socialização (de Conhecimento tácito para Conhecimento tácito), que pressupõe a aquisição de Conhecimento através da experiência. Existe uma interação que proporciona a partilha do Conhecimento tácito entre os membros da organização;
- A externalização (de Conhecimento tácito para Conhecimento explícito) onde o Conhecimento pode ser partilhado (através da reflexão ou diálogo) por outros indivíduos, gerando novo Conhecimento;
- A combinação (de Conhecimento explícito para Conhecimento explícito), que converte o Conhecimento existente em novas formas explícitas. Acontece quando o Conhecimento explícito é processado de forma a ser distribuído por outros indivíduos. Pressupõe o Conhecimento criado e existente na organização, originando novo Conhecimento;
- A internalização (de Conhecimento explícito em Conhecimento tácito), internaliza o Conhecimento explícito, possível através da aprendizagem por realização. Acontece quando o Conhecimento explícito é distribuído por todos os membros de uma organização, convertendo-se em Conhecimento tácito, podendo iniciar uma nova espiral de criação de Conhecimento.

Uma outra perspectiva é-nos dada por Choo (2003, 281) que refere a existência de três tipos de Conhecimento, fundamentais para a organização:

- O Conhecimento tácito, o saber fazer, que está imbuído no indivíduo, que tem capacidade de formar um juízo e intuir. Assegura a execução eficaz das tarefas tendo em vista a concretização dos objetivos traçados pela organização;
- O Conhecimento explícito, formal, baseado em regras, procedimentos e planos que têm por objetivo aumentar a eficiência das operações;
- O Conhecimento cultural, fundamental para a união da organização. São as convicções e os pressupostos, as convenções e as expectativas, necessários “para atribuir valor e significado a Informação e Conhecimentos novos” (Choo, 2003, 281).

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

Mentzas, Apostolou, Abecker & Young (2003) referem que, na atual economia do Conhecimento, grande parte das organizações dependem do desenvolvimento, utilização e distribuição de competências baseadas no Conhecimento, para manter o seu valor e competitividade. Cada vez mais, as organizações necessitam de desenvolver estratégias, processos e instrumentos para a criação, transferência e desenvolvimento do Conhecimento, o principal recurso estratégico do futuro. O desafio é encontrar soluções que auxiliem as organizações a desenvolver, a beneficiar e a gerir o imenso potencial do seu Conhecimento, para que criem novos instrumentos e medidas para a sua reinvenção e inovação, de forma a destacarem-se no contexto da economia do Conhecimento.

Os autores também alertam para a diferença existente entre Oriente e Ocidente no que se refere à definição de Conhecimento. Na cultura ocidental o Conhecimento intuitivo foi frequentemente desvalorizado quando comparado ao Conhecimento científico, racional, e o surgimento da ciência levou a que alguns autores contestassem o Conhecimento intuitivo, afirmando que não se tratava de Conhecimento. De salientar que, na cultura oriental, o Conhecimento intuitivo sempre foi valorizado, e a filosofia chinesa considera que o intuitivo e o racional se complementam.

Mentzas, Apostolou, Abecker & Young (2003) consideram que tanto o Conhecimento explícito como o Conhecimento tácito são importantes e trazem valor para a organização. É do resultado da conversão do Conhecimento tácito em explícito e do Conhecimento explícito em tácito que surge a criatividade e inovação na organização. Os autores definem Conhecimento como as ideias, ou raciocínios que uma determinada entidade possui e que são utilizados para tomar medidas eficazes tendo em vista a persecução dos objetivos inicialmente traçados.

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

Davenport & Prusak (1998) afirmam que o elevado interesse pela área do Conhecimento deve-se a diversos fatores, nomeadamente à constante mudança, à competitividade, à exigência dos consumidores, o que leva as organizações a procurarem a vantagem que lhes permitirá sobressair. É neste contexto que os gestores percebem que o Conhecimento que a organização e os seus colaboradores detêm está no centro do funcionamento da própria organização. O Conhecimento revela a forma como a organização trabalha e como pode melhorar, pelo que muitas empresas, a partir da década de noventa, dedicaram-se a perceber o que sabem, o que necessitam saber, e o que devem fazer a esse respeito.

Davenport & Prusak (1998) alertam que as organizações não devem assumir que a tecnologia substitui as características, a experiência e o Conhecimento de um trabalhador, apesar de reconhecerem que o avanço tecnológico é muito importante na Gestão do Conhecimento, permitindo, entre outros, a partilha de Conhecimento em rede. Para os autores, entender o papel do Conhecimento na organização pode ajudar a perceber por que razão determinadas organizações são permanentemente bem-sucedidas. Os autores questionam-se sobre os fatores que permitem as organizações ser bem-sucedidas,

prosperarem. O que fica quando as pessoas, a tecnologia, os produtos e o ambiente mudam? Para Davenport & Prusak (1998), a forma como as organizações criam e partilham Conhecimento é fundamental para a sua continuidade. Para os autores, o Conhecimento, nas organizações, está incorporado em documentos ou repositórios assim como em rotinas, processos, práticas e normas internas.

A par dos restantes autores consultados também Martins (2010) distingue o Conhecimento tácito (mais pessoal e subjetivo, fixado na prática, nas ações, nos ideais, nos valores e nas emoções dos indivíduos) do Conhecimento explícito (representado em linguagem organizada e formal, partilhado através de Dados, manuais e princípios), realçando a sua complementaridade para criar Conhecimento. Para o autor, o sucesso é possível numa “organização aprendente”, isto é, aquela que utiliza o Conhecimento de todos os colaboradores e o partilha pela restante organização. O processo de transferência do Conhecimento revela-se fundamental para a aquisição de vantagem competitiva.

Bustelo Ruesta & Amarilla Iglesias (2001) acentuam que o Conhecimento organizacional acontece quando os seus colaboradores utilizam o que sabem, em conjunto com a Informação disponível, para o desempenho das suas tarefas, competências e objetivos.

**Quadro 4 – Síntese de definições de Conhecimento organizacional (elaboração própria)**

AUTORES	DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
<b>Polanyi</b>	Primeiro autor a distinguir o conceito de Conhecimento tácito (pessoal, difícil de explicar e transmitir).
<b>Nonaka &amp; Takeuchi</b>	Distinguem Conhecimento tácito de Conhecimento explícito, apesar de complementares. Apresentam um modelo de criação de Conhecimento organizacional, resultante da conversão do Conhecimento tácito em Conhecimento explícito, num processo em espiral.
<b>Choo</b>	Reconhece, além do Conhecimento tácito e do Conhecimento explícito, um terceiro, o Conhecimento cultural, concretizado em pressupostos, convenções e expectativas.
<b>Mentzas, Apostolou, Abecker &amp; Young</b>	Afirmam que o Conhecimento tácito e o Conhecimento explícito trazem valor para a organização e que é do resultado da conversão do Conhecimento que surge a criatividade e inovação na organização.
<b>Drucker</b>	Apresenta o Conhecimento como um importante recurso económico para as organizações e como a base da concorrência na sociedade pós-capitalista.
<b>Davenport &amp; Pruzak</b>	Referem que a criação e a partilha do Conhecimento são fundamentais para o sucesso e continuidade da organização.
<b>Martins</b>	Realça a complementaridade entre o Conhecimento tácito e o Conhecimento explícito. Refere que o processo de transferência do Conhecimento é importante para criar vantagem competitiva.
<b>Bustelo Ruesta &amp; Amarilla Iglesias</b>	Afirmam que se produz Conhecimento quando se alia o Saber à Informação disponível, para a resolução de determinadas tarefas.

Do exposto conclui-se que os estudos de Michael Polanyi sobre Conhecimento tácito revelaram-se fundamentais para uma nova abordagem do Conhecimento organizacional patente, nomeadamente, nos estudos de Ikujiro Nonaka e Hiritaka Takeuchi, que elaboraram um inovador modelo de criação do Conhecimento através do processo de conversão em espiral do Conhecimento tácito em explícito (ver no Quadro 4 a síntese das definições de Conhecimento organizacional).

O reconhecimento da importância do Conhecimento para a inovação e mudança organizacionais, partilhada por diferentes autores, vai estar na base dos projetos e iniciativas de Gestão do Conhecimento, em crescimento desde o início dos anos noventa do século passado, alguns dos quais referidos no presente trabalho.

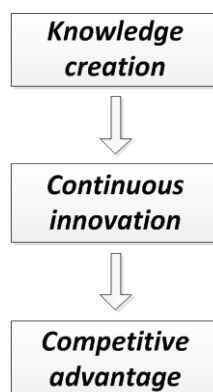
## 1.2 Relevância da Gestão do Conhecimento

Após a definição de Conhecimento organizacional, pretendemos neste ponto fazer a revisão bibliográfica sobre a Gestão do Conhecimento, apresentando as ideias chave, sobre esta área, dos autores consultados.

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

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

Efetivamente, a transformação gradual da sociedade, a partir da década de noventa, numa “Sociedade do Conhecimento” coloca às organizações novos desafios e a necessidade de garantir uma melhoria contínua tendo por base a inovação. Denota-se que as transformações e as inovações tecnológicas estão a obrigar as organizações a operar rápidas mudanças nas suas estruturas, a repensar as estratégias de negócio, as formas de gestão e de redes de relacionamento, de forma a manterem-se competitivas e adaptadas às características da “Sociedade do Conhecimento” (Figura 7).



**Figura 7 – A criação do Conhecimento como vantagem competitiva (adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1995, 6)**

A pesquisa bibliográfica sobre a Gestão do Conhecimento permitiu verificar a existência de vários pontos de vista e abordagens de autores de diferentes nacionalidades, vocações ou formações académicas que, de uma forma geral, destacam a crescente importância do Conhecimento no âmbito das organizações.

De acordo com alguns investigadores, a Gestão do Conhecimento apresenta-se como uma mais-valia para as organizações. Desde 1990 que um grande número de empresas, especialmente as multinacionais, tem vindo a apostar, de uma forma gradual, na implementação de projetos na área da Gestão do Conhecimento, como uma medida para melhorar o seu desempenho.

São inúmeros os autores que teorizam sobre esta, relativamente recente, disciplina e área do conhecimento. De destacar os investigadores brasileiros que têm desenvolvido, nos últimos anos, importantes discussões e investigações nesta matéria.

Terra (2011) refere que a gestão proactiva do Conhecimento assume, atualmente, um papel fulcral na competitividade das empresas e dos próprios países. Uma perspetiva diferente daquela que era praticada no passado e que assentava em fatores como a localização, a mão-de-obra mais acessível, os recursos naturais e o capital financeiro. De acordo com o autor, a Gestão do Conhecimento tem um carácter universal (aplica-se a qualquer organização), e promove a participação ativa, a comunicação da administração, a mudança nos processos, nas estruturas, nos sistemas de informação e no incentivo individual e coletivo. A Gestão do Conhecimento pode ser uma mais-valia para as organizações, podendo aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar Conhecimento (Terra, 2011).

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

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

É neste contexto económico que surge, de acordo com o autor (Gutiérrez, 2003), a Gestão do Conhecimento, uma disciplina responsável, entre outros, pela conceção e implementação de um sistema que visa capturar e partilhar, sistematicamente, o Conhecimento de uma organização, de forma a ser convertido num valor para essa mesma organização. De uma forma geral, o Conhecimento torna-se num valor para a organização quando contribui para a persecução dos objetivos.

Para Mentzas, Apostolou, Abecker & Young (2003) existem duas diferentes abordagens à Gestão do Conhecimento: são elas a do “produto” e a do “processo”. A perspetiva do “produto” evidencia o Conhecimento como algo que se pode manipular como um objeto independente, separado da pessoa que o criou e usou, sendo possível a sua captura, distribuição, medição e gestão. Esta abordagem valoriza os produtos que contêm e representam Conhecimento, ou seja os que gerem, criam, armazenam e reutilizam documentos em computadores. Um exemplo disso, referem, são as bases de dados de “boas práticas” ou de “experiências antigas” e os arquivos de “lições aprendidas”. O objetivo é ter documentos imbuídos de Conhecimento explícito (artigos, memorandos, apresentações) e armazená-los num repositório onde podem ser facilmente recuperados. Por outro lado, a perspetiva do “processo” anula a ideia de tentar capturar e distribuir Conhecimento, destacando as formas de



promover, motivar, incentivar, estimular ou orientar o processo de Conhecimento. Este tipo de abordagem vê a Gestão do Conhecimento como um processo de comunicação social, que pode ser melhorado através de instrumentos de colaboração e cooperação que vão permitir a comunicação de Conhecimento, não o seu armazenamento. Exemplo desses instrumentos são o correio eletrônico, a videoconferência, os sistemas de Gestão de Documentos e de *workflow*.

Mentzas, Apostolou, Abecker & Young (2003) referem que a Gestão do Conhecimento pode ser considerada como uma nova disciplina que visa permitir que indivíduos, equipas e organizações, de forma coletiva e sistemática, criem, partilhem e apliquem os ativos de Conhecimento, de forma a atingir a eficiência, a agilidade, a competência e a inovação organizacionais. Para os autores, a Gestão do Conhecimento é a chave para a inovação, para a produtividade e para o crescimento. Os autores apresentam uma solução de Gestão do Conhecimento inovadora, o *Know-Net*, baseada na promoção e desenvolvimento dos ativos de Conhecimento de uma organização, quer seja uma organização com ou sem fins lucrativos. Esta solução aborda o facto da Gestão do Conhecimento dever ser implementada como uma tarefa de negócio em curso, que trata o Conhecimento como um componente do desempenho do negócio, refletido na estratégia, processos, estrutura e sistemas em todos os níveis da organização e faz uma conexão direta entre os ativos do Conhecimento organizacional, tanto explícito como tácito, e o bom desempenho da empresa. Assim, a gestão de ativos de Conhecimento (a abordagem do *Know-Net* para a Gestão do Conhecimento) funde as duas perspetivas acima apresentadas: a do “produto” (que gere o *stock* do Conhecimento, ou seja, o que a organização sabe) e a do “processo” (que gere o fluxo de Conhecimento, o Conhecimento que a organização partilha). A perspetiva do “produto” está mais preocupada com o acesso e a organização dos ativos de Conhecimento, enquanto a perspetiva do “processo” faz conexões diretas entre os ativos de Conhecimento da organização (tanto explícitos como tácitos). No entanto, as duas abordagens usam uma forma de representação do Conhecimento como meio de acondicionamento e transferência de uma pessoa para um sistema, e vice-versa, ou entre as pessoas.

Gerami (2010) sintetiza as ideias chave da Gestão do Conhecimento que têm sido expostas pelos diferentes investigadores da disciplina. Para o autor, no século XXI, a fonte de riqueza deixa de ser o trabalho, a terra ou o capital financeiro para passar a ser o Conhecimento. Refere que é necessário reconhecer os diferentes níveis de Conhecimento - símbolos, Dados, Informação, Conhecimento, *know-how*, ação, competência e competitividade – para que a Gestão do Conhecimento se concretize. Apresenta, desta forma, a Gestão do Conhecimento como um sistema para adquirir, desenvolver, aplicar, partilhar, reutilizar e acumular Conhecimento, que proporciona o acesso eficaz e eficiente a Informação relevante, para que esta possa ser utilizada, produtivamente, em benefício da organização.

De ressaltar que a opinião sobre esta recente disciplina não é pacífica nem generalizada. Bustelo-Ruesta & Amarilla Iglesias (2001) referem que existe alguma controvérsia, diferentes interpretações e definições, e aproveitamento comercial à volta da Gestão do Conhecimento, e autores que apelidam este tipo de gestão de uma contradição, de uma moda, que não traz nada de realmente novo.

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

negócio, e das necessidades dos clientes e funcionários. Segundo o autor, a Gestão do Conhecimento ainda não demonstrou nenhuma vantagem competitiva para as organizações que investiram nela.

Por outro lado, há autores que contrapõem estas afirmações e apresentam a Gestão do Conhecimento como um elemento chave na competitividade das organizações.

Almeida (2007, 50), por exemplo, refere que a Gestão do Conhecimento oferece vantagens de diferenciação que advêm do capital intangível, decorrente da criatividade, da aptidão, do instinto e da agilidade. A Gestão do Conhecimento está em consonância com a realidade da sociedade atual, mais universal e interativa, e caracteriza-se por:

- Privilegiar o Conhecimento, a criatividade e as aptidões dos trabalhadores, características importantes para conseguir a vantagem competitiva;
- Reconhecer o Conhecimento como um recurso importante da organização;
- Promover a eficiência e a eficácia que advêm da aplicação deste tipo de Gestão, favorecendo o desenvolvimento dos colaboradores e aproveitando o seu Conhecimento.

De uma forma genérica, a implementação de projetos na área da Gestão do Conhecimento tem como principal objetivo a procura de vantagem competitiva. A Gestão do Conhecimento aponta para a criação, armazenamento distribuição, partilha e utilização do Conhecimento, processo indissociável dos colaboradores, dos procedimentos, das tecnologias e das fontes de Conhecimento internas e externas, que deve estar nivelado com a missão e objetivos da empresa.

Almeida (2007, 59) refere que a Gestão do Conhecimento consiste na identificação, no desenvolvimento e na utilização dos recursos tangíveis e intangíveis dos colaboradores para que seja possível transformá-los num ativo da organização. Esses recursos podem e devem ser partilhados por todos e utilizados na tomada de decisão.

Desta forma, a Gestão do Conhecimento compreende um grupo de procedimentos que visa a aplicação do Conhecimento na adição e criação de valor para a empresa, e no armazenamento e manuseamento de dados. Permite de igual forma o reconhecimento, a criação, o armazenamento e a partilha de Conhecimento de “lições aprendidas” e de “boas práticas”.

A Gestão do Conhecimento permite gerir os fluxos de Conhecimento, sejam eles tácitos ou explícitos, internos ou externos, capturados ou criados. Converte estratégia, organização e tecnologia.

Segundo a autora (Almeida, 2007, 60), o processo de Gestão do Conhecimento desenvolve-se em quatro fases distintas:

- a criação (criação e captação do Conhecimento, acedendo a Dados, Informação e Conhecimento);
- o processamento (organizar, importar e incorporar valor ao Conhecimento reunido);
- o desenvolvimento (acesso, transferência e partilha de Conhecimento);
- a distribuição (utilizar, reutilizar e perpetuar o Conhecimento).

A Gestão do Conhecimento deverá permitir a criação de competências e de valor. A autora (Almeida, 2007, 60) enfatiza a importância das organizações usarem o Conhecimento como recurso estratégico e vantagem competitiva. Cabe aos gestores reconhecer os recursos e as aptidões singulares, promover novas ideias, assim como a criatividade, o talento e a inteligência emocional. Neste processo é também fundamental a correta utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação, preservar o

Conhecimento, distribuir experiências e saberes, e incorporar as organizações em rede, onde o Conhecimento é partilhado e aperfeiçoado.

Pina (2010) identifica na bibliografia relacionada com a Gestão do Conhecimento os benefícios que a prática desta disciplina pode trazer para a organização. O autor refere os três elementos de mudança em que assenta cada benefício da Gestão do Conhecimento: o Conhecimento; a tomada de decisão; e a execução de tarefas. Do ponto de vista dos colaboradores, os benefícios da Gestão do Conhecimento traduzem-se na partilha do Conhecimento, no processo de recompensa (financeiro ou não), e no reconhecimento da organização, no *status*. De uma forma geral, os benefícios que podem advir da prática de Gestão do Conhecimento são o aumento da competitividade; a eficiência na tomada de decisão; a melhoria da resposta ao cliente; a motivação dos trabalhadores; a melhoria da eficiência dos colaboradores, das operações, dos serviços e dos produtos; e a inovação.

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

Os autores Cong & Pandya (2003, 27) referem que os benefícios da Gestão do Conhecimento se expressam a dois níveis:

1. A nível individual - proporcionando aos colaboradores de uma organização a oportunidade de aumentar as suas capacidades e experiência, ao trabalhar em conjunto e ao partilhar o Conhecimento dos outros, aumentando, dessa forma, a *performance* e o melhor desenvolvimento da carreira.
2. A nível organizacional - promovendo a *performance* da organização, ao aumentar a eficiência, a produtividade, a qualidade e a inovação; aumentando o valor da organização ao assumir o Conhecimento como um ativo.

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

Consideramos, pois, que é importante, neste ponto do trabalho, após a contextualização e a identificação das premissas da Gestão do Conhecimento, registar os principais sistemas de suporte à Gestão do Conhecimento que identificámos nas obras analisadas, e que serão, alguns deles, mencionados ao longo do trabalho e analisados no âmbito do estudo de caso.

### 1.3 Sistemas de suporte à Gestão do Conhecimento

Em relação aos sistemas de suporte à Gestão do Conhecimento, julgamos importante o estudo de Almeida (2007, 120-217) que identifica e desenvolve as principais ferramentas coadjuvantes da criação do Conhecimento, pelo que as citamos neste ponto, a saber:

- “Sistemas de Informação e Comunicação” (Almeida, 2007, 120-145), que englobam atividades como o *Coaching*, cujo objetivo é treinar a aprendizagem e otimizar o rendimento, através de mecanismos de motivação, avaliação e transmissão de conhecimentos; e o *Mentoring*, que possibilita a captação dos valores dos indivíduos e a transmissão de uma cultura corporativa. A autora identifica, também, sistemas que permitem a criatividade (como, por exemplo, o *brainstorming*) e a utilização de Mapas Mentais, particularmente úteis na autoanálise, na planificação de trabalhos ou reuniões, na gestão de projetos, e na análise de problemas;
- “Sistemas de Aprendizagem e *Benchmarking*” (Almeida, 2007, 145-155) que visam a aprendizagem num sistema aberto, privilegiando técnicas apoiadas nas tecnologias e na observação de bons exemplos;
- “Sistemas de desenvolvimento de capacidades e competências” (Almeida, 2007, 155-184) como a liderança, o talento e a inteligência emocional;
- “Sistemas de Informação e Sistemas de Gestão do Conhecimento” (Almeida, 2007, 155-205) e “ferramentas de Tecnologias de Informação e Comunicação de suporte à Gestão do Conhecimento”. Em relação a estas últimas, a autora destaca a Internet, de dimensão universal; a intranet, de acesso restrito a uma determinada organização; e a extranet de apoio a clientes, fornecedores e colaboradores. Estão também incluídos o *groupware*, que privilegia o trabalho em grupo; o *workflow*, que permite a automatização de processos e de Informação; o repositório, que permite o armazenamento de Conhecimento e a compilação de Informação; e os mapas de Conhecimento, que permitem representar o Conhecimento que se julga fundamental para atingir os objetivos estratégicos da organização.
- “Sistemas de Segurança e de Proteção do Conhecimento” (Almeida, 2007, 205-210) que têm como principal objetivo, como o próprio nome indica, proteger os recursos intangíveis da organização, cumprindo diretivas específicas e legislação relacionada com os direitos de propriedade industrial e direitos de propriedade intelectual;
- “Sistemas de Socialização do Conhecimento” e “Comunidades Virtuais” (Almeida, 2007, 210-217) como por exemplo os portais; as comunidades relacionadas com uma determinada profissão; as plataformas em rede; os *clusters* (centralização geográfica de organizações, unidas por uma determinada atividade); e os foros de Conhecimento, que permitem o intercâmbio de boas práticas;

Davenport & Prusak (1998) também refletem sobre as ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento e destacam os mapas do Conhecimento que, segundo os autores, se apresentam como guias e não repositórios, ou seja, localizam o Conhecimento mas não o contêm.

Segundo os autores, para desenvolver um mapa do Conhecimento é necessário primeiro localizar o Conhecimento relevante da organização, para depois criar um quadro que remeta para essa localização. Os mapas tanto apontam para pessoas, como para documentos ou bases de dados. O principal objetivo dos mapas de Conhecimento é mostrar aos colaboradores da organização como podem aceder às fontes do Conhecimento de que necessitam.

A Informação necessária para construir um mapa de Conhecimento existe na organização, mas não de uma forma agrupada, estruturada, formalizada. Cada trabalhador tem um pequeno fragmento do mapa “na sua cabeça”, pelo que criar um mapa da organização é reunir esses pequenos “mini-mapas”.

Os autores referem, ainda, que os projetos de Gestão do Conhecimento podem ter quatro origens:

1. Os que pretendem a criação de repositórios de Conhecimento;
2. Os que visam a melhoria no acesso à Informação;
3. Os que almejam a alteração da envolvente do Conhecimento;
4. Os que querem valorizar o Conhecimento como um ativo.

Ainda no âmbito dos sistemas de apoio à Gestão do Conhecimento, refira-se o estudo de Mentzas, Apostolou, Abecker & Young (2003).

Estes autores reconhecem, como foi dito, duas diferentes abordagens à Gestão do Conhecimento, a do “produto” e a do “processo”, e referem de que forma as particularidades destas duas diferentes abordagens se refletem nos instrumentos de apoio às iniciativas de Gestão do Conhecimento (Mentzas, Apostolou, Abecker & Young, 2003, 5-8).

Assim, o *software* utilizado no âmbito de iniciativas da Gestão de Conhecimento que têm por base o “processo” visa a criação de locais de trabalho virtuais, partilhados, onde pessoas com o mesmo objetivo podem interagir. É o caso do *software* colaborativo, que permite a existência de um espaço virtual, no qual os participantes podem partilhar experiências e conhecimentos. Uma infraestrutura para a troca de mensagens e intercâmbio de informações, na forma de serviços de correio eletrónico, com funcionalidades de colaboração, tais como grupos de discussão, pastas partilhadas ou bases de dados e funções de calendário e de agenda. Os autores referem também, neste âmbito, sistemas de Gestão Documental e *workflow*, que apresentam inúmeras vantagens em processos que requerem várias pessoas a tratar um conjunto de documentos.

De referir que, ao serviço deste tipo de abordagem, também existem tecnologias que facilitam a criação de comunidades de interesse e/ou prática.

Por outro lado, o *software* que visa apoiar a abordagem do Conhecimento como um “produto” fornece ferramentas para o armazenamento do Conhecimento, de diferentes fontes, e incluem *sites* da Internet e da intranet, servidores de arquivos, bases de dados e sistemas de Informação. Estas ferramentas são essenciais para encontrar informações relevantes para o desempenho de algumas tarefas.

Segundo os autores, os sistemas baseados em Conhecimento que visam substituir o raciocínio humano com Inteligência Artificial são típicos de *software* de Gestão do Conhecimento, centrado no “produto”. Estes sistemas refletem este tipo de abordagem porque o seu papel é substituir (pelo menos parcialmente) os seres humanos e o Conhecimento humano na realização de tarefas específicas.

Do exposto neste ponto do trabalho ressalta a ideia que estas ferramentas e sistemas são importantes para a implementação de projetos no âmbito da Gestão do Conhecimento e, em última análise, para o bom desempenho dos colaboradores e das organizações.

No entanto, consideramos que a utilização destes instrumentos apenas será profícua se acompanharem a sua implementação estudos prévios, apoio técnico e avaliação contínua, e se se adequarem aos objetivos delineados pela organização. Julgamos, igualmente, que esses sistemas deverão ser utilizados de forma integrada e colaborativa para que correspondam às premissas e objetivos da Gestão do Conhecimento.

Concluído o primeiro ponto deste trabalho, julgamos que ficou clara a distinção entre os conceitos de Dado, Informação e Conhecimento, e entre os três patamares de gestão (de Documentos, de Informação e do Conhecimento), explicação necessária para compreender a vantagem da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Neste tópico, também fez parte das nossas ambições expor os contributos dos diferentes autores para a caracterização da Gestão do Conhecimento, citar o modelo de criação do Conhecimento proposto por Nonaka & Takeuchi, processo fundamental que deverá estar na base dos projetos de Gestão do Conhecimento, e mencionar os diferentes sistemas de suporte.

De referir que o conteúdo desta primeira parte é a base teórica das propostas que serão desenvolvidas no ponto três do trabalho.

## **2 A aplicabilidade dos fundamentos da Gestão do Conhecimento em organismos públicos**

Cumprido o enquadramento teórico-científico, analisam-se, no segundo ponto da dissertação, alguns exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento em organismos públicos, não sem antes abordar, sumariamente, as reformas a que esteve sujeita a administração pública, nas últimas quatro décadas.

### **2.1 A Reforma da Administração Pública. *New Public Management***

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

Os países que integram a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) adotaram a terminologia *New Public Management* para assinalarem o conjunto de medidas reformadoras da administração pública. Este processo teve como princípios fundamentais a privatização dos serviços; a adoção de métodos de gestão empresarial; a desburocratização; e a descentralização.

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

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

As reformas do setor público caracterizaram-se, fundamentalmente, pela utilização dos métodos do setor privado, com a introdução de fatores de concorrência, o destaque na racionalidade económica e a valorização dos resultados obtidos (Mendes, 2001).

Com o *New Public Management* nasce a noção de “cliente” do serviço público, e este novo conceito passa a comandar as decisões e os projetos na área.

Este modelo denota o esforço feito pelos governos, a partir da década de oitenta, para modernizar e tornar mais eficaz o setor público. Este conceito baseia-se na tese de que uma gestão orientada para a satisfação do cidadão contribui para uma maior eficiência de custos por parte dos governos. Como foi dito atrás, aborda os beneficiários dos serviços públicos cada vez mais como clientes. Este modelo é orientado para os resultados e para a eficiência, através de uma melhor gestão do orçamento público.

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

Em Portugal foram tomadas as mesmas medidas reformistas apesar do contexto ser diferente daquele que caracterizava a generalidade dos países da OCDE. Enquanto estes adotavam práticas que apontavam para a redução da intervenção do Estado e o fim do modelo de “Estado Social”, em Portugal este modelo consolida-se nos anos setenta. Além disso, a descolonização obrigou à reintegração de 49000 funcionários públicos. Estes fatores fizeram com que até aos anos oitenta a modernização administrativa fosse apenas caracterizada por mudanças pontuais. É a partir da década de oitenta que se pode falar em reforma da administração pública em Portugal, a qual tinha como objetivos melhorar a ligação entre a Administração e os cidadãos, a redução dos procedimentos administrativos e promover a formação dos trabalhadores públicos (Araújo & Cândido, 2003).

De referir que se tem assistido, nos últimos anos, a uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, com a orientação para os resultados, com a introdução de novos instrumentos de gestão de recursos humanos como a avaliação de desempenho e a mobilidade, e a qualificação dos funcionários. Em 2001, a Comissão Europeia apresentou um livro branco sobre questões de governação<sup>11</sup>, cujo objetivo era propor um novo tipo de relacionamento entre o Estado e os cidadãos, a reforma da administração, a melhoria da gestão pública e tornar a tomada de decisões mais flexível.

Rocha (2000) refere que não existe na Europa um plano único de modernização administrativa, apesar de serem notórias algumas características em comum entre os planos de diversos países europeus. Denota-se que a primeira intenção da reforma administrativa é controlar as despesas públicas. Outras medidas são a adoção de práticas e procedimentos de gestão empresarial, prevendo a autonomia dos gestores, a adoção de estratégias que beneficiem os clientes tendo em vista a simplificação de procedimentos, a aprovação de Cartas de Qualidade, e a aproximação do estatuto do trabalhador público a um modelo empresarial.

Segundo o autor (Rocha, 2000) a aplicação do *New Public Management* é complexa, muito em parte devido a diferenças de base entre o setor público e o setor privado, a saber: a clivagem entre a gestão empresarial e a gestão pública; a distinção entre consumidor e cidadão; o facto de a descentralização, aliada à necessidade de controlo financeiro e coordenação orçamental, trazer problemas à implementação de políticas públicas; e a dificuldade em avaliar e medir a eficiência e a eficácia dos serviços públicos.

Uma outra perspetiva é dada por Araújo & Cândido (2003) os quais afirmam que a teoria veiculada pelo *New Public Management* não está relacionada com a política partidária e/ou governamental, mas sim com a forma como os governos atuam após definirem os seus objetivos. Esta abordagem aponta que a burocracia é ineficiente e defende o “contratualismo”, ou seja a elaboração de contratos através de concurso, licitação e *leasing* de forma a reduzir custos e aumentar a eficiência e a transparência contratual. Os autores alertam para o facto de a globalização das ideias e práticas da *New Public Management* comprovar que o conceito e a prática de Gestão do Conhecimento decorrentes das empresas privadas podem ser adotados no setor público, mas o sucesso ou fracasso depende, naturalmente, de como a Gestão do Conhecimento é adaptada ao contexto público.

Giacomo (2005) refere que o *New Public Management* preconiza práticas de gestão que enfatizam a eficácia, sem descuidar a função pública, inerente à Administração Pública. Procura-se agilizar o planeamento, a organização, a liderança, o controlo e a coordenação. O *New Public Management*

---

<sup>11</sup> Governança europeia: Um livro branco disponível na WWW em:

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0428pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0428pt01.pdf).



caracteriza-se pela descentralização, pela delegação de poderes, e pela avaliação de desempenho através de indicadores, previamente delineados, que considera o indivíduo nas diferentes vertentes: como consumidor; como utilizador (critérios económicos); e como cidadão (critério político).

O *New Public Management* pretende, em última análise, a responsabilização dos agentes públicos, para que seja assegurada a satisfação das necessidades dos cidadãos, e escrupulo na gestão da “coisa pública”. O autor (Giacomo, 2005) refere que as novas Tecnologias da Informação e da Comunicação devem ser incluídas nas práticas da *New Public Management*, considerando que são importantes para a organização e para a execução do trabalho.

Não obstante o exposto, a implementação das reformas administrativas não tem sido pacífica, e denota-se que as medidas preconizadas não foram e não são consensuais. Efetivamente, apesar da reforma da administração pública acentuar a importância da adoção de critérios de gestão privada na gestão pública, houve vozes críticas que acentuaram o fosso entre os dois setores.

De mencionar que da leitura dos textos mencionados retém-se que as diferenças entre o setor público e o setor privado se acentuam nos seguintes pontos: objetivos (o interesse público e o cumprimento de determinadas normas, para o serviço público, e o lucro e os resultados para o privado); as limitações, de teor legal, impostas ao setor público; o fator político que está presente na gestão pública; diferenças nas relações de poder, nos modelos organizacionais e na origem dos fundos; a concorrência, inerente ao setor privado. São igualmente apontados obstáculos na identificação dos custos das atividades e na avaliação de resultados com base em critérios objetivos, e referido que os novos paradigmas de gestão não são a solução para os problemas de prestação de serviços públicos essenciais.

Desta forma, conclui-se que na reforma da administração não devem ser ignoradas as diferenças entre o setor privado e o setor público, nomeadamente as restrições legais, formais; a sujeição a influências políticas; a coercitividade; o escrutínio público; a complexidade de critérios de objetivos, de avaliação e de decisão; as relações de autoridade; o papel dos gestores; o desempenho organizacional; os incentivos e suas estruturas; e as características pessoais dos colaboradores.

Cong & Pandya (2003) referem que apesar dos programas promovidos no âmbito do *New Public Management* proporem a adoção de processos de gestão das organizações privadas, os críticos do *New Public Management* apontam riscos para essa emulação, considerando as grandes diferenças entre o setor público e o setor privado, nomeadamente as práticas e políticas de gestão de recursos humanos, a gestão de questões éticas, e os processos de decisão. Os autores concluem que é necessário desenvolver estratégias específicas para serem aplicadas no setor público.

De acordo com Mendes (2001), apesar das diferenças entre os dois setores, é possível adotar modelos de gestão similares, e a prova disso é o facto de a Administração Pública ser gerida tendo por base planos de atividades, relatórios de gestão, processos de avaliação de desempenho, e obter financiamentos em função dos resultados.

Madureira & Rodrigues (2006) salientam o facto da Administração Pública enfrentar, atualmente, alguns desafios relacionados com a gestão da complexa rede constituída por grupos políticos, organizações sociais e empresas, sendo fundamental a aquisição de novas competências por parte de quem trabalha no setor público.

Capuano (2008), ao caracterizar o serviço público brasileiro, apresenta desafios à modernização administrativa, que visam a aproximação das organizações às necessidades dos cidadãos, abordagens centralizadas na Gestão da Informação e do Conhecimento, assim como nas Tecnologias da Informação e da Comunicação. Segundo o autor, o modelo burocrático não contribui para o progresso

de um tipo de serviço público que se pretenda eficaz, eficiente, inclusivo, indo ao encontro das necessidades dos utilizadores.

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

Do acima exposto, concluímos que o novo paradigma da administração pública cria as condições para a implementação de projetos de Gestão do Conhecimento em organismos públicos, alguns dos quais fazemos referência no ponto seguinte.

## **2.2 A Gestão do Conhecimento no Setor Público**

A revisão bibliográfica que efetuámos revelou que são ainda escassos, fundamentalmente em Portugal, os estudos sobre a Gestão do Conhecimento em organismos públicos.

Gutiérrez (2003) refere que a Gestão do Conhecimento tem uma fraca incidência nos organismos públicos devido à natureza e características destes. Este autor apresenta um projeto inovador - *Latin-American Government Network on Information and Knowledge Systems* (LAGNIKS) - promovido pela Organização das Nações Unidas (ONU). O projeto é uma tentativa de melhorar a governação em áreas desfavorecidas - América Latina e Caribe - utilizando para isso uma iniciativa de Gestão do Conhecimento baseada, entre outros fatores, nos recursos e benefícios que se obtêm através do tratamento documental e digital da Informação.

A pesquisa bibliográfica permitiu identificar alguma investigação relevante, neste âmbito, no Brasil. Salienta-se o trabalho de Fresneda, Gonçalves, Papa & Fonseca (2009) que apresentam alguns dados sobre o diagnóstico de Gestão de Conhecimento nas organizações públicas brasileiras utilizando o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), uma ferramenta gratuita desenvolvida pelo Banco Mundial. Um dos objetivos deste estudo é estimular as organizações a não só aplicar o método OKA, como também a elaborar um plano de Gestão de Conhecimento, que lhes permita identificar, guardar, criar, usar e partilhar Conhecimento. Pretende-se, desta forma, avaliar a capacidade das organizações para ampliar os seus ativos intelectuais, através da conjugação de três elementos (pessoas, processos e sistemas), uma vez que a Gestão do Conhecimento depende desses elementos para gerar diferencial competitivo e atingir os objetivos organizacionais. Os autores concluem que a utilização da ferramenta OKA pode potenciar a colaboração entre organismos brasileiros e entre estes e instituições internacionais (Fresneda, Gonçalves, Papa & Fonseca, 2009, 12).

De referir que são diversos os autores que enfatizam a utilização de Tecnologias de Informação como aliados das iniciativas de Gestão do Conhecimento, permitindo criar memórias organizacionais, atualizar e partilhar Conhecimento, solucionar problemas concretos e estabelecer relações entre todos os elementos de uma organização e entre estes e outras instituições (Almeida, 2007).

Conforme já foi mencionado, existem tecnologias que se revelam fundamentais no apoio aos projetos de Gestão do Conhecimento, das quais destacamos: Internet, intranet, extranet, correio eletrónico,

videoconferência, painéis eletrônicos e grupos de discussão, bases de dados *on-line*, sistemas de *groupware* e sistemas de *workflow*, sistemas de *help-desk*, sistemas de gestão documental, sistemas de automatização dos escritórios, sistemas de apoio à decisão, *data warehouse* e OLAP – *data mining on analytical processing* -, IA (Inteligência Artificial), e Sistemas de Telecomunicações (Almeida, 2007, 192). De entre estas ferramentas, Almeida (2007) salienta a importância da Internet, da intranet e da extranet, do *groupware* e do *workflow*, dos mapas de Conhecimento e dos repositórios.

Amante & Segurado (2010), no 10.º Congresso da BAD, abordam a relação entre esta última ferramenta e a Gestão do Conhecimento. As autoras apontam a importância que os repositórios institucionais assumem na Gestão do Conhecimento nas Universidades, revelando-se como um importante sistema de Informação para a guarda, a preservação e a difusão da produção intelectual de uma instituição. Segundo as autoras, a prática da Gestão do Conhecimento nas instituições de ensino visa a melhoria dos processos de criação (investigadores), de transferência (professores), de aprendizagem (alunos) e de utilização do Conhecimento.

O Repositório Institucional é um instrumento que se enquadra nas iniciativas de Acesso Livre ao Conhecimento<sup>12</sup>. É um sistema de Informação que permite o armazenamento, a preservação e a difusão de conteúdo intelectual. Trata-se de melhorar o sistema de comunicação científica e facilitar o acesso às publicações científicas através da Internet. A diminuição das barreiras ao livre fluxo de Informação assume particular relevância no contexto de uma sociedade que se pretende do Conhecimento (2010, 3).

Ainda no âmbito das ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento, salienta-se um trabalho publicado no Brasil que revela a importância da Tecnologia da Informação. Araújo & Cândido (2003) apresentam uma curiosa ferramenta denominada *Personal Brain*, criada a pensar na sua aplicação em instituições públicas, nomeadamente nas secretarias das “prefeituras municipais” (o equivalente às Câmaras Municipais, no contexto português). Este instrumento visa o mapeamento da Informação, organizando-a com mecanismos similares aos que o ser humano utiliza para estruturar as suas ideias, possibilitando o estabelecimento de ligações entre informações (2003, 41). Os autores comprovam que o *Personal Brain* poderá ser fundamental como suporte na tomada de decisões.

Outro ponto de vista é dado por Carvalho (2006) que analisa a adoção de intranets e portais, no âmbito da Gestão de Conhecimento, em Portugal e no Brasil. O autor conclui que estas ferramentas, apesar dos recursos colaborativos que integram, e de se reconhecer a sua importância para as organizações, ainda não respondem, na totalidade, aos objetivos da Gestão do Conhecimento.

Benz & Sicsú (2010) referem que a Administração Pública deve estar alerta para a evolução da sociedade e promover, entre outros, a criação de uma “inteligência coletiva”, a melhoria da performance e das condições sociais e humanas, e o desenvolvimento sustentável. Deve ambicionar o aperfeiçoamento contínuo e assegurar a prestação de serviços eficientes e de qualidade, otimizando os recursos de que dispõe. Neste sentido, os projetos de Gestão do Conhecimento são particularmente interessantes, considerando que podem trazer benefícios a três níveis: desenvolvimento, identificação, captação, partilha e divulgação da Informação; otimização dos sistemas de trabalho e dos recursos públicos. As iniciativas de Gestão do Conhecimento podem criar as condições ideais para a obtenção de eficiência da Administração Pública, o equivalente, segundo os autores, à vantagem competitiva para as empresas privadas.

Segundo os padrões atuais, não é suficiente que a Administração Pública cumpra legalmente as funções administrativas que lhe são adstritas. É fundamental que o serviço público apresente bons

---

<sup>12</sup> Para mais informação sobre o tema do acesso livre à informação científica veja Borges (2006).

resultados e que dê uma resposta positiva às necessidades dos cidadãos, e com um mínimo de recursos possível. Os autores (Benz & Sicsú, 2010) realçam o facto de as iniciativas de Gestão do Conhecimento nos organismos públicos deverem ter em consideração as especificidades da Administração Pública. Na esfera pública o objetivo não é a obtenção do lucro, mas sim a execução das suas funções da melhor forma e com o mínimo de verbas possível. É importante que os colaboradores compreendam as bases da Gestão do Conhecimento, devendo ser formada uma cultura do Conhecimento, fomentado um ambiente de confiança, e incentivada a aprendizagem. A existência de suporte tecnológico é também importante, tendo em conta que os projetos de Gestão do Conhecimento têm suporte em tecnologia da Informação, devendo ser assegurada a qualidade, a segurança do conteúdo e a inclusão.

Por outro lado, há autores, tais como Fresneda, Gonçalves, Papa & Fonseca (2009), que realçam que as ações de Gestão do Conhecimento devem estar alinhadas com os objetivos e estratégias das organizações, fundamentalmente das públicas, sendo necessário para isso fazer um diagnóstico prévio que fornecerá os elementos chave para a elaboração de um plano de implementação da Gestão do Conhecimento na organização.

Segundo Fresneda, Gonçalves, Papa & Fonseca (2009) os principais benefícios da implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas são a melhoria na qualidade e na eficiência dos procedimentos internos, a identificação e a partilha de boas práticas e, conseqüentemente, a criação de resultados positivos no atendimento ao cidadão. Segundo os autores é fulcral a existência de práticas de colaboração nas organizações. É por isso importante a criação e a partilha do Conhecimento, a captação e a distribuição de boas práticas internas. Os autores identificaram cinco problemas relacionadas com a ausência de Gestão do Conhecimento nas organizações (2009, 4):

1. presença de um grande volume de informações estratégicas que não é partilhado nem analisado, e por isso não é levado em conta nas tomadas de decisão;
2. aptidões individuais e coletivas que não são exploradas;
3. pouca colaboração;
4. não é explorado o trabalho em grupo, virtual e colaborativo;
5. não é promovida a aprendizagem coletiva, o que se traduz num entrave à inovação e à criação.

Segundo os autores, a implementação de medidas de Gestão do Conhecimento no setor público vai ao encontro das expectativas tanto dos trabalhadores públicos como dos cidadãos, porque promovem a transparência no serviço público (através do acesso à Informação e capacidade de intervenção), a qualidade dos serviços e a redução de custos, e o desenvolvimento de uma cultura de partilha do Conhecimento. Como foi referido, a implementação de um projeto de Gestão do Conhecimento deve ter em conta as prioridades da organização. Requer alterações nos valores e na cultura organizacionais, na atitude dos indivíduos, e nas formas de trabalhar. Neste processo, é igualmente importante que as pessoas tenham acesso a recursos de Informação importantes, para que o Conhecimento possa ser produzido e distribuído. Devem ser criadas formas para reconhecer, guardar, gerar, partilhar e utilizar o Conhecimento (2009, 7).

Cong & Pandya (2003) referem que a nova economia trouxe desafios e oportunidades tanto para o setor privado como para o setor público. A Administração Pública deve agarrar essas oportunidades adotando e adaptando ferramentas de gestão e métodos de trabalho do setor privado. Neste âmbito, a Gestão do Conhecimento pode e deve ser explorada de forma a trazer benefícios para o setor público. Para os autores o escasso debate à volta da Gestão do Conhecimento no setor público denota que esta ainda está a dar os “primeiros passos”. Segundo os autores, apesar de programas associados ao *New*

*Public Management* propõem que o setor público adote medidas de sucesso do setor privado, existe muita contestação por parte dos críticos deste movimento, que afirmam que as diferenças entre os dois são relevantes e que não pode haver uma clonagem das técnicas utilizadas. Destacam-se as que se relacionam com a gestão de recursos humanos, a gestão de assuntos éticos e a tomada de decisão. O desafio será delinear uma estratégia especialmente para o setor público, de forma a preencher lacunas e ultrapassar as dificuldades. A título de exemplo, os *stakeholder* do setor público são os cidadãos, as empresas privadas, os utilizadores, entre outros. Os governos têm de ter em consideração esses *stakeholder* ao tomar decisões políticas e delinear serviços.

O setor público, ao contrário do privado, não se baseia na competitividade mas sim na prestação de serviços e na identificação, partilha e utilização do Conhecimento. Os autores relembram que os componentes chave da Gestão do Conhecimento são: os indivíduos (deve ser fomentada a partilha e o uso do Conhecimento), os processos (para identificar, criar, captar, partilhar e utilizar o Conhecimento) e a tecnologia (para guardar e tornar acessível o Conhecimento e para promover o trabalho remoto), referindo que as organizações que introduzem os processos de Gestão do Conhecimento conseguem níveis de produtividade elevados, que ao nível do setor público se traduz na redução do custo dos procedimentos e na melhoria no atendimento ao público (Cong & Pandya, 2003, 30).

Apesar da comprovação teórica e prática, nos últimos vinte anos, dos benefícios da Gestão do Conhecimento verifica-se, através da análise da bibliografia consultada e referida ao longo deste trabalho, que, em Portugal, a investigação e a implementação de sistemas neste domínio é relativamente recente e pontual.

De qualquer forma, denota-se que esta área emergente tem despertado o interesse da comunidade académica, o que se pode atestar pelo número de artigos, conferências, obras publicadas e *sites* dedicados à temática.

Carvalho & Pimenta (2003) referem que, apesar de exígua, há uma gradual preocupação dos empresários portugueses com as iniciativas de Gestão de Conhecimento. Os autores, cientes do escasso número de empresas portuguesas que concretizam planos de Gestão do Conhecimento, propõem algumas iniciativas: melhorar a comunicação; formalizar as competências chave; maior honestidade intelectual e partilha dos Conhecimentos; valorizar as novas ideias e liberdade para tentar e falhar; associar prémios ao desempenho dos trabalhadores e criar equipas multidisciplinares para projetos inovadores (2003, 16).

De referir que há estudos que aprofundam a análise e a avaliação e apontam os principais responsáveis pela difícil aplicabilidade de iniciativas de Gestão do Conhecimento em Portugal. Almeida (2007) é perentória ao afirmar que a situação da Gestão do Conhecimento em Portugal não é positiva.

“A população ativa portuguesa entrou, neste terceiro milénio, com baixas qualificações académicas e profissionais e uma administração pública sem motivação, donde resulta a necessidade de grandes esforços para transformar as estruturas atuais – governamentais, académicas e empresariais – num modelo conectado com novas mentalidades, em que se deve basear o desenvolvimento sustentado adequado à economia do Conhecimento” (Almeida, 2007, 500).

Sarmiento & Correia (2002) referem que aspetos culturais ou relacionados com o sistema de ensino podem estar na base da falta de colaboração e desenvolvimento de competências interpessoais em Portugal, o que corrobora as ideias de Almeida (2007).

Lopes & Morais (2001) levantam a mesma questão, afirmando também que o principal fator para a não existência de Gestão do Conhecimento nas organizações portuguesas é cultural, referindo que há uma tradição de não partilha de Conhecimento em Portugal.

Zimmermann (2010) aponta igualmente os fatores culturais como os principais responsáveis pela não participação em fóruns de discussão em plataformas colaborativas.

De qualquer forma, e apesar desta visão mais pessimista, Portugal está a dar importantes passos na criação e utilização de ferramentas de Gestão do Conhecimento, como o demonstra a distinção de Portugal, na 8.<sup>a</sup> edição do *United Nations Public Service Awards*<sup>13</sup>, pelas “boas práticas” na administração pública com o primeiro prémio na categoria “Fomentar a Gestão do Conhecimento na Administração Pública”, com a “Rede Comum do Conhecimento”(RCC)<sup>14</sup>.

A RCC, a par da “Rede Interministerial para as Tecnologias da Informação e Comunicação”, da “Rede REAI - Regime de Exercício da Atividade Industrial” e da Rede *Simplex* Autárquico, é um projeto promovido pela “Agência para a Modernização Administrativa”(AMA)<sup>15</sup>.

A AMA insere-se num contexto de reformas administrativas, tendo em vista a inovação, o crescimento económico, a qualidade de vida, e a melhoria na competitividade, iniciativa que tem vindo a ser levada a cabo, nos últimos anos, por inúmeros países<sup>16</sup>.

Em Portugal, a modernização administrativa, que pretende eliminar a burocracia e promover a profissionalização dos serviços públicos, é operacionalizada pela AMA, instituto público integrado na administração indireta do Estado.

A simplificação administrativa, o *e-government* (acesso a serviços do governo através da Internet), a transparência e a agilização do funcionamento da administração pública e a colocação de Portugal no grupo dos países europeus líderes no cumprimento da Estratégia de Lisboa, através do lançamento da iniciativa *i2010 – A European Information Society for growth and employment*<sup>17</sup>, são apresentadas como metas a atingir com a modernização administrativa.

A missão da AMA, além de estimular a participação e o empenhamento dos diferentes atores, instituições e responsáveis, enquadra-se no desenvolvimento, coordenação e avaliação de “projetos nas áreas de modernização e simplificação administrativa e regulatória, de administração eletrónica e de distribuição de serviços públicos”<sup>18</sup>.

É neste contexto que surge a RCC, uma rede de partilha de boas práticas de modernização, inovação e simplificação administrativas. Esta plataforma digital foi iniciada em 2008 e já conta com 190 serviços públicos nacionais, da administração central e local, e de países de língua portuguesa, como o Brasil e Cabo Verde.

A assunção de que o trabalho em rede é vital para que os projetos de modernização administrativa obtenham resultados positivos esteve na origem da criação desta plataforma colaborativa.

A RCC tem por isso como missão divulgar práticas da Administração Central, Regional e Local e dos países de língua oficial portuguesa, permitindo o acesso, entre outros, a Informação importante nas

---

<sup>13</sup> Mais informações sobre a 8.<sup>a</sup> edição do *United Nations Public Service Awards* disponível na WWW em <http://www.unpan.org/unpsa>.

<sup>14</sup> Rede Comum do Conhecimento disponível na WWW em: <http://www.rcc.gov.pt/Paginas/default.aspx>.

<sup>15</sup> Agência para a Modernização Administrativa disponível na WWW em: <http://www.ama.pt/>

<sup>16</sup> Fonte: AMA. *Conheça a AMA*. Acedido em 01, junho, 2012 em: URL <http://www.ama.pt/>.

<sup>17</sup> *i2010 – A European Information Society for growth and employment* disponível na WWW em: [http://ec.europa.eu/information\\_society/europe/i2010/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/europe/i2010/index_en.htm)

<sup>18</sup> Fonte: AMA. *Conheça a AMA*. Acedido em 01, junho, 2012 em: URL <http://www.ama.pt/>.

áreas da modernização e simplificação administrativa, da “interoperabilidade, do governo inclusivo e da distribuição de serviços públicos”<sup>19</sup>.

A RCC tem desempenhado um importante papel no suporte às redes formais de colaboração e de Conhecimento nas áreas da simplificação e modernização administrativa e das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Este projeto da AMA, com o patrocínio da Secretária de Estado para a Modernização Administrativa, pretende igualmente promover iniciativas *online* com atividades presenciais, nomeadamente workshops, conferências e seminários.

De referir que o *site* da RCC foi desenvolvido em parceria com a *Microsoft* e a Évora Distrito Digital, e contou com o apoio da Direção Geral das Autarquias Locais (DGAL) e do Prémio de Boas Práticas no Setor Público<sup>20</sup>.

Outro projeto de redes de colaboração promovido pela AMA é a Rede *Simplex* Autárquico. Disponível desde o início de 2009, esta plataforma colaborativa pretende apoiar os atores do programa *Simplex* Autárquico<sup>21</sup>.

Atualmente, esta rede é composta por cento e oitenta e cinco utilizadores provindos das nove autarquias que se associaram de início ao programa de simplificação administrativa (Águeda, Cascais, Guimarães, Lisboa, Pombal, Portalegre, Porto, Redondo e Seixal) e da Comunidade Intermunicipal do Vale do Minho (Vale do Minho-CI), constituída pelos municípios de Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Valença e Vila Nova de Cerveira. O projeto *Simplex* Autárquico pretende contribuir para a simplificação legislativa e administrativa, tendo como principais objetivos facilitar a vida aos cidadãos, reduzir os custos de contexto das atividades económicas e modernizar a administração pública. O *Simplex* Autárquico é um programa que almeja a melhoria dos serviços e a criação de valor para os cidadãos<sup>22</sup>.

Outra iniciativa da AMA é a “Rede Interministerial para as Tecnologias da Informação”. Esta rede pretende promover a colaboração entre os diferentes elementos envolvidos em projetos, no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação. As temáticas partilhadas nesta rede privilegiam as áreas de “interoperabilidade, integração, identificação eletrónica, sistemas de atendimento multicanal, sistemas de *workflow* e gestão documental e segurança”<sup>23</sup>.

O quarto projeto da AMA, no âmbito das redes de colaboração, é a “Rede REAI - Regime de Exercício da Atividade Industrial” (o novo REAI, estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 209/2008, de 29.10, entrou em vigor no dia 27 de janeiro). Esta rede temática da RCC, iniciada em 2009, tem como principal objetivo esclarecer as dúvidas, dos diferentes atores envolvidos, referentes à análise dos procedimentos do licenciamento industrial e à utilização de ferramentas disponíveis no “Portal da Empresa”<sup>24</sup>.

---

<sup>19</sup> Fonte: RCC. *Rede Comum de Conhecimento*. Acedido em 01, junho, 2012 em URL: <http://www.rcc.gov.pt/Paginas/default.aspx>.

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> Fonte: SIMPLEX. *Simplex nas Autarquias*. Acedido em 01, junho, 2012 em: URL [http://www.simplex.pt/autarquico/00\\_index.html](http://www.simplex.pt/autarquico/00_index.html).

<sup>22</sup> Idem

<sup>23</sup> Fonte: AMA. *Redes de colaboração*. Acedido em 01, junho, 2012 em: URL <http://www.ama.pt/>.

<sup>24</sup> Idem.

Atualmente, a Rede REAI conta com cento e catorze membros, provenientes de sessenta e seis entidades públicas e privadas.

De referir ainda outro projeto, a Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP) recentemente distinguido na edição de 2012 dos *CIO Awards*. Este projeto da AMA alcançou, assim, um relevante reconhecimento. De referir que os Prémios *CIO Awards* distinguem iniciativas, no âmbito das Tecnologias da Informação, que garantem a melhoria e a otimização de processos de negócio, e permitem a inovação e a criação de novos produtos e serviços, assim como o desenvolvimento de áreas de negócio, o aumento da produtividade e da efetividade dos trabalhadores, a atração e a fidelização de clientes, a expansão e a utilização da Informação e melhoria no processo de decisão. A iAP é uma estrutura tecnológica concebida para a disponibilização de serviços eletrónicos que visa, em última análise uma melhoria na capacidade de resposta ao cidadão e a redução de custos<sup>25</sup>.

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

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

---

<sup>25</sup> Fonte: AMA. *Plataforma de Interoperabilidade premiada nos CIO Awards 2012*. Acedido em 01, junho, 2012 em: URL [http://www.ama.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=673&Itemid=44](http://www.ama.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=673&Itemid=44).



## **Parte II: A Gestão do Conhecimento em Organismos Públicos: Estudo de caso**



### **3 A Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu**

No terceiro ponto do presente trabalho, transpomos para a realidade de uma organização em concreto a teoria explanada na primeira parte da dissertação. Desta forma, iniciamos com a contextualização da Câmara Municipal de Viseu (missão, objetivos, estrutura orgânico-funcional), passamos à identificação das Tecnologias da Informação e da Comunicação utilizadas e finalizamos com a apresentação de alguns contributos que, espera-se, representem uma mais-valia para a organização.

#### **3.1 Contexto Organizacional**

##### **3.1.1 Contexto, missão e objetivos**

Apesar da organização autárquica das comunidades locais remontar à Idade Média, a sua estrutura democrática é recente, existindo, com dignidade constitucional, desde 1976 (as primeiras eleições foram realizadas em 1977).

As autarquias locais portuguesas<sup>26</sup> visam a satisfação das necessidades próprias das comunidades locais, sendo constituídas pelas freguesias, pelos municípios e pelas regiões administrativas. Atualmente existem, em Portugal, trezentos e oito municípios e quatro mil duzentas e cinquenta e nove freguesias.

As principais atribuições das autarquias, definidas nas Leis n.ºs 159/99 de 14.09 e 169/99 de 18.09, alterada e republicada pela Lei n.º 5-A/2002 de 11.01, são o abastecimento público, o saneamento básico, a saúde, o desenvolvimento socioeconómico, o ordenamento do território, o ambiente, a educação, a cultura, e o desporto<sup>27</sup>.

As autarquias locais têm recursos humanos, financeiros e materiais próprios e a sua gestão é da competência dos respetivos órgãos, pelo que a tutela do estado é meramente de fiscalização. As autarquias locais auferem de receitas provenientes dos impostos do Estado, apesar de possuírem receitas próprias<sup>28</sup>.

De referir que as transferências financeiras do Estado para as autarquias locais no âmbito do Fundo Geral Municipal (FGM), do Fundo de Base Municipal (FBM), do Fundo de Coesão Municipal (FCM) e do Fundo de Financiamento das Freguesias (FFF), são reguladas pela Lei das Finanças Locais (Lei n.º 42/98 de 06.08, com as alterações introduzidas pelas Leis 87-B/98 31.12, 3-B/2000 de 04.04, 15/2001 de 05.06, 94/2001 de 20.08, 109-B/2001 de 27.12 e pela Lei Orgânica 2/2002 de 28.08) e acionadas pela Direcção-Geral das Autarquias Locais<sup>29</sup>.

A reforma democrática do Estado e a descentralização da Administração Pública instituíram, através da Lei n.º159/99 de 14.09, o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, com predominância nos setores do planeamento, da gestão, do investimento e do licenciamento.

---

<sup>26</sup> Fonte: DGAL. *Administração Local*. Acedido em 04, maio, 2012, em URL: <http://www.dgaa.pt>.

<sup>27</sup> Fonte: idem

<sup>28</sup> Fonte: idem

<sup>29</sup> Fonte: idem

De salientar que, além dos municípios e das freguesias, a administração autárquica prevê outras formas de organização fundamentais para o desenvolvimento local: as comunidades intermunicipais de fins gerais, as associações de municípios de fins específicos as grandes áreas metropolitanas, as comunidades urbanas, os serviços municipalizados e as empresas municipais e intermunicipais.

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

1. “Promover a modernização administrativa e técnica, otimizando a eficiência dos Recursos Humanos e reestruturando a organização no sentido do reforço de aproximação ao cidadão”;
2. “Incentivar o crescimento económico sustentado, garantindo uma boa qualidade de vida e de proteção ambiental, valorizando os concidadãos e motivando a produção endógena”;
3. “Reforçar a coesão social das comunidades do Município, proporcionando a igualdade de oportunidades, induzindo o sucesso escolar, prosseguindo ações de prevenção da segurança, apoiando programas de ação social e dinamizando o metabolismo cultural”;
4. “Reafirmar a componente horizontal das áreas urbanas, desenvolvendo uma política de ordenamento do território, valorizando a posição geoestratégica do Município e promovendo a fácil ligação aos diversos interfaces”;
5. “Reforçar a infraestruturização do Município aos diferentes níveis (viário, cultural, educacional, desportivo, etc.), enfatizando a afirmação de Viseu no contexto regional, nacional e internacional, promovendo a Marca Viseu”;
6. “Racionalizar a atividade desenvolvida através da formulação e implementação de um Plano de Sustentabilidade Orçamental” (Portugal, 2011).

Os serviços municipais contam com novecentos e vinte e seis postos de trabalho providos (de acordo com o mapa de pessoal de 2012) e devem prosseguir os seguintes objetivos:

- “Realização plena, oportuna, eficiente e eficaz das ações e tarefas definidas pelos órgãos municipais no sentido do desenvolvimento social e económico do município designadamente as constantes do Plano Plurianual de Investimentos (PPI) e do Plano de Atividades Mais Relevantes (PAMR) ”;
- “Obtenção de índices crescentes de melhoria na prestação de serviços aos munícipes, respondendo de forma eficiente e eficaz às suas necessidades e aspirações e acolhendo de forma célere e solidária as suas críticas e sugestões”.
- “Agir de acordo com os princípios de uma gestão moderna na afetação racional, equitativa e positivamente discriminatória dos recursos disponíveis, tendo em vista maximizar do seu aproveitamento”;
- “Promover e dinamizar, no tempo, no espaço e no modo, a participação organizada dos cidadãos, agentes socioeconómicos e das associações do município nos processos de tomada de decisão”;
- “Dignificar com ética e equidade e facilitar e incentivar a valorização profissional e cívica dos trabalhadores municipais” (Despacho n.º 474-B/2011 de 07.01, 27).

De mencionar que a Câmara Municipal de Viseu tem revelado uma preocupação constante com a dinamização, e a promoção do concelho, com o bem-estar dos munícipes e a melhoria da resposta de todos os serviços municipais. Desta forma assume como sua missão: “Reforçar a atratividade do Município através de um desenvolvimento económico, cultural e social sustentado” (Portugal, 2011).

É importante mencionar que o Município reconhece que a Informação e a Comunicação são suportes imprescindíveis à sua atividade. Por isso, foram adotadas novas práticas, focalizadas na rápida e eficiente satisfação das necessidades dos munícipes, assentes nas novas tecnologias. É a aposta, nomeadamente, nos serviços *online*, nas páginas *Web* (suporte privilegiado de apresentação e divulgação do Município), na comunicação via *e-mail* (através de uma *mailing list* organizada por grupos) e na intranet (espaço privilegiado para comunicação com os colaboradores da organização).

Aluda-se que, tendo em vista o desenvolvimento local, foram ainda criadas três estruturas: a Habisolvis, empresa municipal que gere e administra os empreendimentos municipais e se responsabiliza pela realização de obras que essa gestão obriga<sup>30</sup>; os Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Viseu (SMAS), organismo com autonomia financeira e administrativa responsável pelo abastecimento de água e drenagem de águas residuais e pluviais<sup>31</sup>; e Viseu Novo, SRU Sociedade de Reabilitação Urbana de Viseu, uma empresa de capitais públicos (da Câmara Municipal de Viseu e do Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana) que visa a reabilitação urbana da Zona Histórica<sup>32</sup>.

De referir, por último, que o Município de Viseu apresenta uma área de 507,10 km<sup>2</sup>, distribuídos por trinta e quatro freguesias, das quais treze são, predominantemente, Rurais (APR), doze apresentam-se como Urbanas (APU) e oito caracterizam-se por Mediamente Urbanas (AMU). Apresenta uma população de 99 274 habitantes (Portugal, 2011).

### 3.1.2 Estrutura organizacional

Em 2011 foi publicado o Regulamento Orgânico dos Serviços da Câmara Municipal de Viseu, o qual define a estrutura e as competências dos serviços, além de estabelecer o tipo de organização.

Foi estabelecida uma componente hierárquica, que integra cinco níveis operacionais<sup>33</sup>:

- Três unidades orgânicas nucleares, com natureza de Departamento (Unidades Estratégicas)
- Sete unidades orgânicas flexíveis, com natureza de Divisão (Unidades de Gestão), dependentes hierarquicamente das unidades orgânicas nucleares;
- Seis Equipas de Projeto;
- Subunidades orgânicas flexíveis sob coordenação técnica (designadas por unidades técnicas)
- Subunidades orgânicas flexíveis sob coordenação operacional (designadas por unidades operacionais). De referir que as subunidades apenas podem somar um total de trinta.

Assim, a estrutura orgânica dos serviços municipais é mista, consolidando-se em três patamares distintos<sup>34</sup>:

---

<sup>30</sup> Fonte: HABISOLVIS. *Objeto Social*. Acedido em 04, maio, 2012, em URL: <http://cm-viseu.pt/habisolvis/>

<sup>31</sup> Fonte: SMAS. *Objetivos*. Acedido em 04, maio, 2012, em URL: <http://www.smasviseu.pt/>

<sup>32</sup> Fonte: VISEU NOVO. *Descrição da Empresa*. Acedido em 04, maio, 2012, em URL: <http://www.viseunovo.pt/>

<sup>33</sup> Fonte: Despacho n.º 474-B/2011, Diário da República, 2.ª Série – N.º 5 – 7 de Janeiro de 2011 (Anexo A).

<sup>34</sup> Fonte: idem

- Macroestrutura, constituída, hierarquicamente, por três Unidades Estratégicas e, matricialmente, por uma Unidade Estratégica de Controlo Virtual das Equipas Multidisciplinares e de 2 Unidades de Gestão, na dependência da Administração;
- Estrutura Intermédia constituída por nove unidades de gestão, com natureza de Divisão;
- Microestrutura constituída, hierarquicamente, pelas Equipas de Projeto e pelas Subunidades orgânicas flexíveis (Unidades Técnicas e Unidades Operacionais) e, na componente matricial, pelas Equipas Multidisciplinares.

A estrutura organizacional dos serviços consolida-se em quatro unidades estratégicas e nove unidades de gestão<sup>35</sup>:

1. O Departamento de Recursos Humanos, Financeiros e Materiais, ao qual estão afetas duas unidades de gestão: a Divisão de Recursos Humanos; e a Divisão de Recursos Financeiros e Materiais. Este Departamento dispõe de uma unidade técnica de apoio aos seus serviços que integra três setores: Setor de Notariado e Atas; Setor de Arquivo; e Setor de Apoio à Assembleia Municipal.
2. O Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística, que compreende duas unidades de gestão: a Divisão de Planeamento e Cadastro; e a Divisão de Infraestruturas e Fiscalização. Presta apoio ao Departamento uma unidade técnica de apoio que assegura as funções de carácter técnico-administrativo e de aplicação de métodos e processos.
3. O Departamento de Obras Municipais e Ambiente, que apresenta três unidades de gestão: a Divisão de Estudos e Projetos; a Divisão de Execução de Obras; e a Divisão de Ambiente e Salubridade. A par do que acontece nos restantes Departamentos, o DOMA dispõe de um serviço técnico de apoio.
4. A Unidade Estratégica Virtual que tem por competências a coordenação e o controlo da componente estrutural matricial e à qual correspondem duas unidades de gestão: a Divisão de Consultoria e Contencioso; e a Divisão de Promoção, Desenvolvimento e Comunicação<sup>36</sup>.

De referir, por último, que o Regulamento Orgânico define vinte princípios e valores que devem nortear a atuação dos membros dos órgãos municipais, dos funcionários e dos colaboradores do município, e dos quais destacamos a salvaguarda do interesse público, a aproximação, a qualidade e a melhoria contínua dos serviços prestados ao município, a defesa dos direitos e interesses dos cidadãos, a imparcialidade, a igualdade e a transparência, e a desburocratização<sup>37</sup>.

### **3.2 Tecnologias da Informação e da Comunicação utilizadas**

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

---

<sup>35</sup> No Apêndice A (Quadro 8) é apresentado o organigrama, referente à estrutura orgânica da Câmara Municipal de Viseu.

<sup>36</sup> Fonte: “Regulamento da Estrutura Orgânica Flexível do Município de Viseu”, 2011.

<sup>37</sup> Fonte: Despacho n.º 474-B/2011, Diário da República, 2.ª Série – N.º 5 – 7 de Janeiro de 2011 (Anexo A).

Como mencionado anteriormente, o Conhecimento apresenta-se, hoje, como um fator de competitividade e um dos elementos mais importantes na criação de riqueza e de valor das organizações. A implementação de iniciativas de Gestão do Conhecimento permite que as organizações se mantenham atualizadas, e promove a existência de um ambiente colaborativo, motivador e inovador.

Foram referidas, na primeira parte da presente dissertação, tecnologias frequentemente utilizadas como suporte à Gestão do Conhecimento nas organizações, nomeadamente o correio eletrónico, a internet, a extranet, a Internet, a videoconferência, os sistemas de Gestão Documental, de *Workflow*, de *Groupware*, de *Help-desk*, as bases de dados *online* e os grupos de discussão.

Posto isto, pretende-se neste ponto, descrever cinco ferramentas/iniciativas, habitualmente relacionadas com a Gestão do Conhecimento, presentes na Câmara Municipal de Viseu, e identificadas no decorrer da investigação preliminar do presente trabalho. São elas o Correio Eletrónico, a Intranet do Município, o Portal do Município, o Sistema de Gestão Documental e o Projeto *Simplex*.

Optou-se por, neste ponto, proceder apenas à descrição das ferramentas existentes no Município para mais à frente, no ponto três apresentar propostas que, do nosso ponto de vista, permitam não só a integração das diferentes plataformas tecnológicas, como maximizar a função colaborativa intrínseca a essas ferramentas, de partilha e acesso à Informação e ao Conhecimento, que promovam o trabalho em equipa, a criação de Conhecimento, a avaliação, a inovação e a melhoria contínua.

### **3.2.1 Correio Eletrónico**

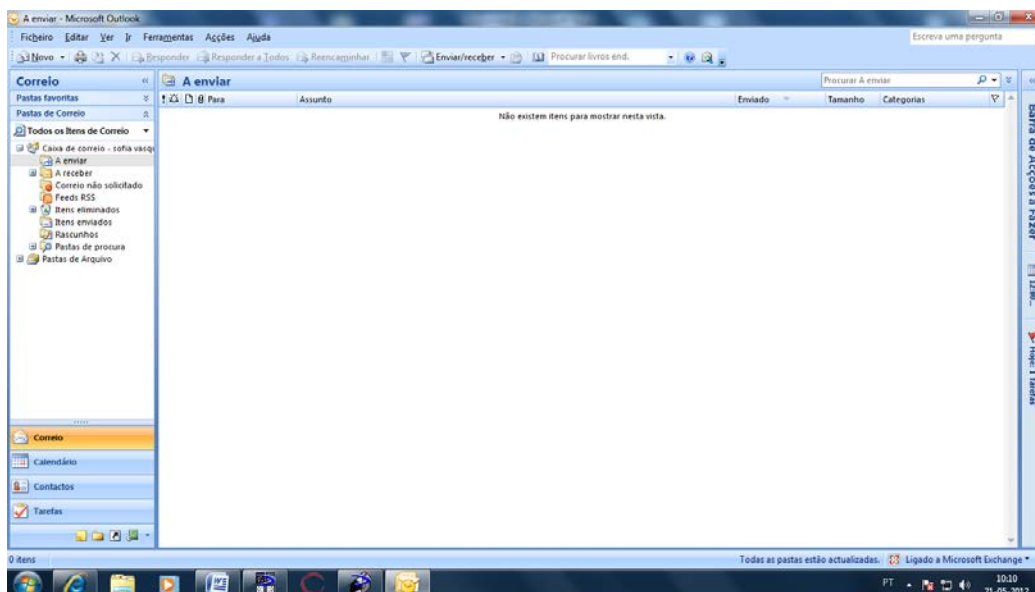
O correio eletrónico, também conhecido pelas abreviaturas *e-mail* ou *email*, é um sistema que permite criar, enviar, guardar e receber mensagens através de um processo de comunicações eletrónico.

O correio eletrónico é uma aplicação de rede que permite a troca de mensagens de uma forma célere e económica, podendo incluir mensagens formatadas em HTML, imagens, sons e vídeo.

Esta ferramenta está acessível aos colaboradores da Câmara Municipal de Viseu desde, aproximadamente, 2000 (Figura 8). Desta forma, é atribuído, a todos os que fazem parte da estrutura organizacional (colaboradores, chefias e administração), um endereço de correio eletrónico, pessoal e intransmissível, permitindo, de uma forma segura, manter uma comunicação, global, em tempo real e transversal, independentemente da localização física dos utilizadores. De realçar que existem normas de acesso e utilização do sistema informático pelo que o teor das mensagens de correio eletrónico enviadas através dos servidores internos tem de estar relacionado com as atividades desenvolvidas pelo colaborador da organização.

O correio eletrónico é utilizado, na grande maioria das situações, para participar ausências; divulgar ações de formação, notas de serviço e despachos, eventos; o acesso ao recibo de remuneração, a informações e solicitações entre serviços; a comunicação com os munícipes/requerentes.

De referir que a administração e gestão desta e das restantes aplicações utilizadas na organização é da competência do Núcleo de Informática.



**Figura 8 - Correio eletrónico**

### 3.2.2 Intranet

A intranet é uma rede, assente no protocolo TCP/IP, implementada para o uso exclusivo dos colaboradores de uma determinada organização. Além de facilitar o acesso à informação e aos programas corporativos, permite igualmente uma comunicação transversal.

A intranet é uma importante ferramenta de comunicação e colaboração. Permite apresentar informação pertinente e atualizada a todos os colaboradores de uma organização, independentemente da sua localização física. A intranet possibilita a comunicação “em tempo real” e revela-se um importante instrumento para reduzir custos de papel e de telefone, e de tempo de acesso à informação (Almeida, 2007, 196-199).

A Intranet da Câmara Municipal de Viseu disponibiliza onze grandes grupos de conteúdos (Figura 9):

- SIADAP<sup>38</sup> (onde constam todos os documentos e informação relativa ao processo de Avaliação de Desempenho da organização nomeadamente, legislação; regulamentos; despachos; formulários; prazos e etapas do SIADAP; lista de avaliadores e avaliados; mapa de objetivos estratégicos do Município e objetivos das diferentes unidades orgânicas);
- Aplicações (onde estão acessíveis algumas das aplicações utilizadas pelos colaboradores e respetivos manuais de utilização);
- Formulários (relativos aos vários serviços disponíveis, nomeadamente: Expediente Geral; Urbanização; Obras Particulares; Fiscalização; Ação Social; Sistema Informático);
- Gestão Financeira (contém o Orçamento e Grades Opções do Plano do ano corrente);
- Informações Úteis (lista telefónica interna; ementa do Refeitório das Obras Sociais dos funcionários da Câmara Municipal de Viseu; farmácias de serviço...);

---

<sup>38</sup> “Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública”.



- Resumo da Legislação (onde é apresentado, diariamente, o resumo da legislação publicada com relevância para a Autarquia. De referir que são apresentados os resumos de legislação dos últimos 6 anos);
- Legislação (“Código do Trabalho”, “Horário de Trabalho”, “Trabalho Extraordinário”, “Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas”, “Lei das Finanças Locais”);
- Recursos Humanos (despachos, mapas de férias, balanços sociais, estatuto trabalhador-estudante, comissões de serviço, concursos, mapa de pessoal, lista nominativa das transições e manutenções);
- Regulamentos (“Inventário e Cadastro”, “Regime da Câmara Municipal”; “Horário de Trabalho” e “Assiduidades”, entre outros);
- Modernização Administrativa (que contém as ordens de serviço e as notas de serviço dos últimos sete anos);
- Formação (onde são publicadas e divulgadas as ações de formação internas e de entidades externas, e os diferentes relatórios das formações realizadas).

A Intranet da Câmara Municipal de Viseu promove a partilha de documentos e de informação, mas não a colaboração de Informação e de Conhecimento. Não existem fóruns de discussão, nem um espaço de partilha de Informação e de Conhecimento por parte dos colaboradores. Contém também documentos e informação redundantes, considerando que estão presentes no Portal do Município e que são enviadas através do correio eletrónico. Denota-se, igualmente, que a organização dos conteúdos nem sempre é clara e intuitiva e apresenta itens menos esclarecedores como “informações úteis” ou “diversos”.



**Figura 9 – Página da Intranet da Câmara Municipal de Viseu (homepage)**

### 3.2.3 Portal Municipal

Um portal permite o acesso, a uma ampla gama de informações, por diferentes públicos. Os utilizadores não publicam (produzem) no portal, apenas consomem as informações organizadas e publicadas pelos gestores do *site*.

No caso concreto, o Portal da Câmara Municipal de Viseu<sup>39</sup> é um *site* institucional que dispõe dos seguintes conteúdos, estruturados e dirigidos ao público interno e externo (Figura 10):

- Formulários administrativos para os diferentes serviços do Município, nomeadamente Obras Particulares, Expediente Geral, Urbanização, Educação, Recursos Humanos, Autorização de Queimadas, Ocupação Via Pública e Publicidade;
- Atas da Câmara Municipal de Viseu;
- Informação sobre os diferentes concursos em vigor: Ambiente; Aquisição de Bens e Serviços; Obras Municipais; Património e Recursos Humanos;
- Avisos e Editais;
- Regulamentos Municipais, nomeadamente o “Regulamento e Tabela de Taxas, Licenças e Outras Receitas do Câmara Municipal de Viseu”; o “Regulamento do Banco Municipal de Livros Escolares”; o “Regulamento sobre o licenciamento das atividades diversas”; “Regulamento e Estrutura da Câmara Municipal de Viseu”; “Regulamento de Publicidade”; “Regulamento Municipal de Urbanização, Edificação e Taxas”; “Regulamento de Horários” e “Regulamento do Sistema de Controlo Interno”.
- Plantas de localização;
- Consulta do PDM;
- Informação Financeira (Relatório de Contas; Orçamento; Grandes Opções de Plano e Dívidas a Fornecedores;
- Informação relativa aos procedimentos éticos (“Plano de Prevenção de Corrupção”);
- Composição da Câmara Municipal; da Assembleia Municipal e das Freguesias;
- Informação detalhada sobre a grande maioria dos Serviços Camarários: Ambiente; Arquivo; CIAC; Cultura; Desporto; Educação; Recursos Humanos; Biblioteca; Museologia; Relações Públicas; Segurança e Ordenação Social;
- Informação, notícias e anúncios de eventos e projetos de carácter social, natural, cultural e desportivo.

---

<sup>39</sup> Disponível na WWW em: <http://www.cm-viseu.pt/>



**Figura 10 - Página Web do Portal do Município de Viseu (homepage)**

### 3.2.4 Sistema de Gestão Documental

A Câmara Municipal de Viseu utiliza, desde 2005, um sistema de gestão documental, direcionado para a gestão eletrónica de documentos, constituído por vários módulos que se integram entre si, no sentido da implementação de diferentes funcionalidades.

De referir que este sistema permite, entre outros, a definição de processos de *workflow*; a integração com sistemas de correio eletrónico, *fax* e *Office*; a pesquisa de documentos; a visualização dos históricos dos documentos. Possibilita, também, o estabelecimento de regras de acesso definidas de acordo com perfis de utilizadores; a criação de documentos a partir de *templates*; a definição de planos de classificação e arquivo, e a utilização de assinaturas digitais com suporte a cartão de cidadão.

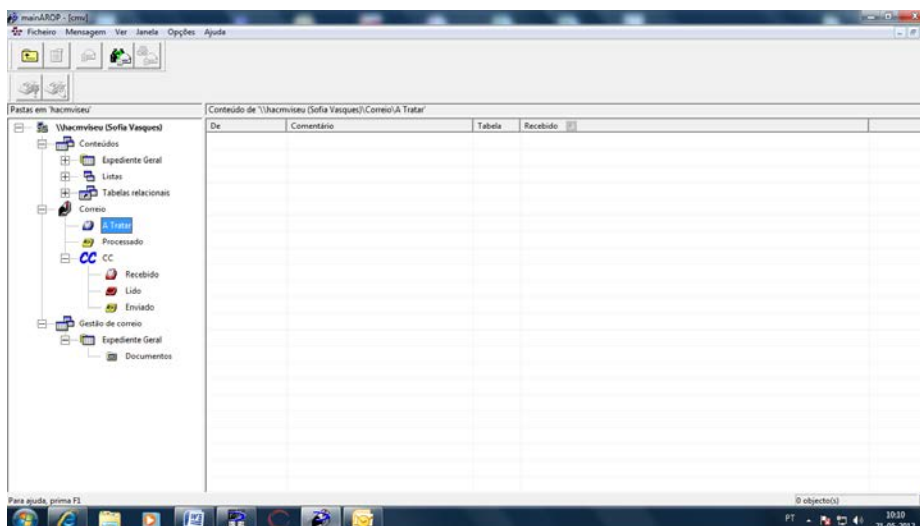
Esta aplicação é utilizada por todos os colaboradores da organização, seja para dar resposta a registos no âmbito das suas tarefas e competências, seja para justificar faltas, pedir férias, elaborar requisições internas (Figura 11).

De salientar que são processados por ano, aproximadamente, 40 000 registos/documentos.

Apesar do sistema possibilitar a utilização das funcionalidades acima descritas, nem todas foram implementadas no sistema utilizado na Câmara Municipal de Viseu. É o caso do plano de classificação que, como nunca foi pensado nem concretizado esse instrumento, não foi inserido no sistema de gestão documental, razão pela qual propomos, no âmbito deste trabalho, um plano de classificação parcial, referente a uma fração da massa documental, que servirá de modelo para um trabalho futuro, tendo em vista a totalidade da documentação.

De referir que a indexação e a criação de entidades são da responsabilidade de colaboradores nomeados para essa tarefa, mas não existem critérios, nem normas, o que tem provocado, algum constrangimento na localização dos documentos e na duplicação de entidades.

De assinalar, também que, excetuando o caso dos processos de contraordenação, não é utilizada no âmbito desta aplicação a ferramenta *workflow*, importante no nosso entender para a correta e eficaz tramitação dos documentos e da Informação. Além disso, não é utilizada a funcionalidade de assinaturas digitais com suporte a cartão de cidadão.



**Figura 11 – Interface do Sistema de Gestão Documental**

### 3.2.5 Programa *Simplex* Autárquico

A Rede *Simplex* Autárquico, disponível desde o início de 2009, é uma plataforma colaborativa que pretende apoiar os atores do programa *Simplex* Autárquico.

As medidas deste programa (de simplificação administrativa e legislativa, e de administração eletrónica) visam, por um lado, corresponder às exigências dos cidadãos, cada vez mais conscientes dos seus direitos, bem informados e interessados de serviços públicos eficientes, eficazes e com qualidade, e por outro lado responder às necessidades da geração de utilizadores que não prescindem das novas tecnologias da Informação para tratar dos seus assuntos em qualquer lugar e em qualquer momento (Figura 12)<sup>40</sup>.

O *Simplex* Autárquico visa contribuir para a simplificação legislativa e administrativa, para a melhoria dos serviços. Pretende criar valor para os cidadãos. Este projeto tem como principais objetivos facilitar a vida aos cidadãos, reduzir os custos de contexto das atividades económicas e modernizar a Administração Pública<sup>41</sup>. Apresenta-se como um recurso importante para a Gestão do Conhecimento nas Autarquias (Zimmermann, 2010, 109).

Na Câmara Municipal de Viseu, a implementação do Programa *Simplex* Autárquico vem no seguimento do processo de modernização administrativa e técnica em curso e tem como principal objetivo prestar, ao munícipe, um serviço célere, de qualidade, cómodo e transparente. Além da implementação da iniciativa “Licenciamento Zero”<sup>42</sup>, que visa a desmaterialização e a simplificação de obrigações legais que as empresas têm de cumprir para exercer a sua atividade, os colaboradores nomeados para desenvolver o programa devem ter em vista a concretização de “boas práticas” e de instrumentos de decisão que valorizem a transparência e a objetividade<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> Fonte: SIMPLEX. *Simplex nas Autarquias*. Acedido em 01, junho, 2012 em: URL [http://www.simplex.pt/autarquico/00\\_index.html](http://www.simplex.pt/autarquico/00_index.html).

<sup>41</sup> Fonte: idem

<sup>42</sup> Fonte: PORTAL DA EMPRESA. *Licenciamento Zero*. Acedido em 01, junho, 2012 em: URL <http://www.portaldadaempresa.pt/cve/pt/licenciamentozero/>

<sup>43</sup> Fonte: “Ordem de Serviço da Câmara Municipal de Viseu n.º 77 de 25 de julho de 2011”.

As medidas intersetoriais adotadas pelo Município são a quatro níveis<sup>44</sup>:

1. “Balcão do empreendedor”. Com esta medida espera-se manter atualizados os vários serviços municipais, nomeadamente, licenciamentos, autorizações prévias, e uniformizar a classificação dos serviços destinados ao início de atividade;
2. “Licenciamento Industrial”, que pretende a desmaterialização dos procedimentos relacionados com este tipo de pedidos;
3. “A Minha Rua”, que visa a promoção de instrumentos de participação ativa, tanto por parte dos cidadãos como das próprias autarquias, na gestão das ruas e bairros;
4. “Cooperação administrativa comunitária”. Esta medida visa simplificar a colaboração administrativa com as autoridades administrativas dos outros Estados membros e com a Comissão Europeia.



Figura 12 - Página Web do Simplex Autárquico (homepage)

### 3.3 Contributos para a Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu

Os contributos que se apresentam nesta secção resultam das ilações retiradas após a pesquisa/revisão bibliográfica realizada no âmbito deste trabalho, e a caracterização e análise da organização em estudo. Concluiu-se que:

1. É fundamental distinguir Dado, Informação e Conhecimento. Concordamos com Gerami (2010) quando este afirma que é da confusão entre estes três conceitos que muitas vezes resulta o insucesso de algumas iniciativas de Gestão do Conhecimento. Consideramos que as

<sup>44</sup> Fonte: SIMPLEX AUTÁRQUICO. *Câmara Municipal de Viseu. Medidas Intersectoriais*. Acedido em 01, junho, 2012 em: URL WWW em: [http://www.Simplex.pt/autarquico/02\\_programa\\_06Medidas\\_04Viseu.html](http://www.Simplex.pt/autarquico/02_programa_06Medidas_04Viseu.html)

organizações devem ter presente a diferença entre Informação (facilmente identificada, organizada e distribuída) e Conhecimento (o qual não pode ser convertido num objeto, reside na mente de cada um e apenas pode ser partilhado voluntariamente) se pretendem implementar projetos de Gestão do Conhecimento. Conforme avança o autor, as organizações não podem investir em sistemas de Informação (de captura, organização e difusão de Informação) e apelidá-los de sistemas de Conhecimento. O Conhecimento apenas poderá ser disseminado se existirem processos de aprendizagem;

2. Os componentes chave da Gestão do Conhecimento são: os indivíduos (devendo ser fomentada a partilha e o uso do Conhecimento), os processos (para identificar, criar, captar, partilhar e utilizar o Conhecimento) e a tecnologia (para guardar e tornar acessível o Conhecimento e para promover o trabalho remoto);
3. Transformar o volume de Informação produzido em Conhecimento é um dos desafios que se impõe às organizações;
4. Para que a implementação da Gestão do Conhecimento tenha êxito é necessário que as quatro formas de conversão do mesmo sejam concretizadas;
5. Os projetos de modernização administrativa, o desenvolvimento tecnológico e a necessidade de corresponder às necessidades dos cidadãos, obrigaram os organismos públicos a incluir nas suas estruturas Tecnologias de Informação e Comunicação, muitas vezes sem um diagnóstico e avaliação prévios;
6. Verifica-se, na organização, pouca colaboração e partilha de informações entre os funcionários. Denota-se que não é explorado o trabalho virtual em grupo;
7. A Câmara Municipal de Viseu tem ao seu dispor Tecnologias de Informação e Comunicação, mas é necessário, na nossa opinião, integrá-las e dotá-las de ferramentas que permitam, apoiem e promovam a Gestão do Conhecimento, envolvendo os colaboradores e a administração da organização.

É, portanto, no seguimento destas constatações que surgem os seguintes contributos:

- Proposta para um Portal Corporativo;
- Proposta para a Gestão do Arquivo Corrente.

Considerando as limitações previstas para esta dissertação, serão apenas expostos contributos, com o objetivo de comprovar a diferença entre gerir documentos, gerir Informação e gerir Conhecimento numa organização pública, esperando que estas propostas sirvam de ponto de partida/modelo para a implementação da Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu.

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

### **3.3.1 Portal Corporativo**

Antes de apresentarmos a proposta para a criação de um portal corporativo, julgamos importante relembrar os quatro modos de transformação do Conhecimento, de tácito em explícito, relacionando-

os com as Tecnologias de Informação e Comunicação de suporte à Gestão do Conhecimento (Mentzas, Apostolou, Abecker & Young, 2003):

- A socialização (de tácito, indivíduo, para tácito, indivíduo). Discussão/partilha entre os colaboradores de “lições aprendidas”. Acontece quando as pessoas trabalham juntas e partilham o mesmo contexto de entendimento, permite a colaboração cara-a-cara. Este tipo de colaboração pode ser possível através de redes de longa distância, com suporte informático e ferramentas de trabalho colaborativo, utilizando tecnologias como a videoconferência;
- A externalização (de tácito, indivíduo, para explícito, grupo). Documentação das “lições aprendidas” e do mapeamento do Conhecimento. Ocorre quando as pessoas codificam o seu Conhecimento pessoal num suporte de Informação como, por exemplo, num documento, num texto, num desenho. Neste processo são fundamentais as tecnologias da Informação capazes de capturar o Conhecimento, as “lições aprendidas”, e as “boas práticas”;
- A internalização (de explícito, organização, para tácito, indivíduo). Ocorre quando os indivíduos, expostos ao Conhecimento de outros, criam o seu próprio Conhecimento. O indivíduo acede às “lições aprendidas” e cria novos Conhecimentos tácitos. Aqui tem lugar o *software* de suporte para a recuperação automática de Conhecimento armazenado.
- Combinação (de explícito, grupo, para explícito, organização). Quando as lições aprendidas por cada grupo são combinadas, criando um novo Conhecimento, realizando-se o mapeamento do Conhecimento. Gera-se um novo Conhecimento ao combinar o Conhecimento explícito pré-existente, produzindo uma nova visão. É um processo de troca de Conhecimento explícito, representado por alguns elementos de Informação, entre vários parceiros. Segundo os autores, o *e-mail* e os *chats* apresentam-se como uma forma de combinação.

Neste âmbito das Tecnologias da Informação e do Conhecimento, salienta-se a posição de Carvalho (2006) que, após o estudo sobre intranets, portais corporativos e Gestão do Conhecimento, alerta para o facto das empresas de consultoria e dos fornecedores de *software* “venderem” o conceito de Gestão do Conhecimento, apesar de atualmente se verificar alguma tendência para colocar a ênfase no fator humano em detrimento da tecnologia nos projetos de Gestão do Conhecimento. Para o autor esses projetos devem ser pensados a longo prazo e entendidos como um processo de mudança organizacional, envolvendo tanto o fator humano como o tecnológico. Também o autor apresenta a contribuição das Tecnologias da Informação para o processo de conversão do Conhecimento (como se pode verificar no Quadro 5).

**Quadro 5 - Contribuição das Tecnologias da Informação para os processos de conversão do Conhecimento, de acordo com Carvalho (2006, 62)**

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

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

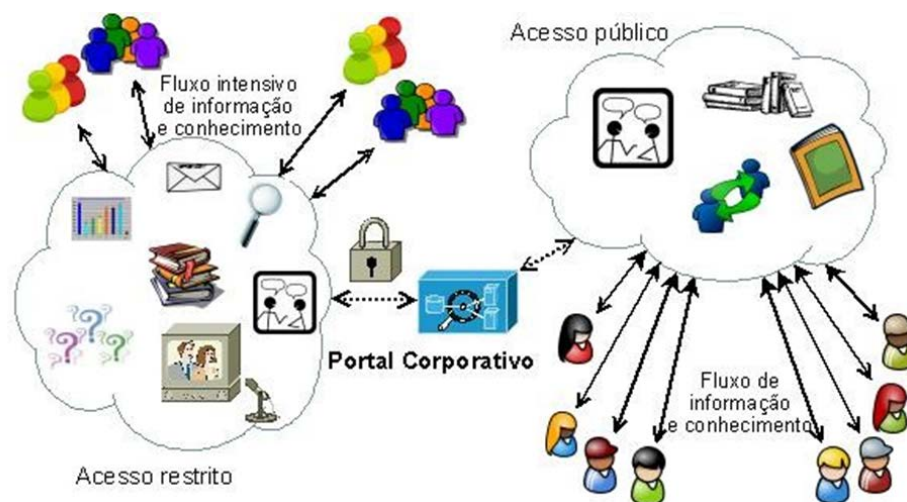
Os portais corporativos, ao promoverem troca de informações entre os indivíduos (tácito para tácito), permitem a socialização de uma ideia, Informação e/ou Conhecimento (que a princípio estava apenas no nível tácito, ainda não verbalizado) iniciando o processo de criação do Conhecimento (Quadro 6).

**Quadro 6 - Participação dos serviços dos portais corporativos nos modos de conversão de Conhecimento (Schons & Costa, 2008)**

Tácito para tácito	Tácito para explícito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontros on-line, uso de serviços síncronos e assíncronos para colaboração, tais como: chats, emails, fórum de discussão;</li> <li>• Aprendizagem estilo “mestre-aprendiz” por meio da observação e imitação fazendo uso do serviço de videoconferência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogos entre membros de uma equipe. Por exemplo: respondendo questões, fazendo anotações através de chats, emails, fóruns de discussão;</li> <li>• Uso de figuras, planilhas, textos e imagens para representação de modelos, conceitos;</li> <li>• Relatos orais e filmes (gravação de relatos orais e imagens de ações), utilizando por exemplo o serviço de videoconferência.</li> </ul>
Explícito para tácito	Explícito para explícito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitura, visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos (textos, imagens etc). Uso de aplicativos de groupware e workflow.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço para categorização de documentos, sumarização e classificação. Por exemplo: mecanismo de busca, melhores práticas, dentre outros.</li> </ul>

Os autores fazem, também, referência à capacidade de coexistirem dois diferentes espaços de acesso nos portais corporativos: um público, disponível a todos os utilizadores da Internet, e outro restrito, acessível aos colaboradores e fornecedores, “obedecendo a regras de personalização”, mediante o perfil de cada um (Figura 13).





**Figura 13 - Modelo de uso do portal corporativo e seus serviços (Schons & Costa, 2008)**

Carvalho (2006) refere que a análise de algumas intranets utilizadas em Portugal e no Brasil permitiu concluir que estas, apesar de integrarem recursos colaborativos, são, na grande maioria dos casos, ferramentas de apoio à Gestão da Informação e não de apoio à Gestão do Conhecimento como era expectável, acrescentamos nós. O autor refere, também, que, nas organizações observadas, a administração da intranet faz-se de forma amadora e que os profissionais da Informação nem gerem nem integram equipas de intranets. De qualquer forma, o autor conclui que tanto as intranets como os portais<sup>45</sup> contribuem para a criação do Conhecimento e para o desenvolvimento de projetos de Gestão do Conhecimento, mas deve ter-se em conta que não chega adquirir tecnologias e sistemas complexos, é preciso também investir e preparar os recursos humanos da organização. É necessário que as organizações percebam como se transforma Informação em Conhecimento e o Conhecimento em ação.

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

Propomos, desta forma, a criação de um Portal Corporativo na Câmara Municipal de Viseu que incorpore, numa mesma plataforma, serviços e aplicações de acesso reservado e de acesso público.

O acesso reservado far-se-ia mediante a autenticação dos utilizadores, garantindo dessa forma a segurança e privacidade no acesso à documentação, à Informação e às aplicações.

Seria objetivo da plataforma possibilitar a partilha da Informação e do Conhecimento, evitar a redundância da Informação que se assiste com a existência do portal e da intranet em separado, e a

<sup>45</sup> Ao nível de portais Web, não queremos de deixar de referir a solução *MyNet*, desenvolvida pela Associação de Informática da Região Centro (AIRC), parceira do Município de Viseu. Para mais informações ver: <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC/Produtos/Portais+Web/>

redução de custos com o papel e com a comunicação interna, ao incorporar ferramentas de comunicação como o *e-mail* e o *instant messaging*<sup>46</sup>.

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

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

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

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

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

Para a concretização do Portal Corporativo, deveria ser constituída, antecipadamente, uma unidade de missão constituída por elementos da administração, profissionais de Informação, especialistas em tecnologias de redes e representantes dos departamentos e dos serviços<sup>47</sup>:

1. que identificasse as necessidades;
2. analisasse outras experiências, contribuindo para a escolha das melhores soluções tecnológicas;
3. que estruturasse e atualizasse o conteúdo;
4. que procedesse à avaliação<sup>48</sup> e controle contínuos da qualidade do portal nas vertentes de acesso e navegação, personalização, disponibilidade e partilha.

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

Propomos, desta forma, que o Portal não só permita o acesso à Informação, mas que seja, acima de tudo, uma plataforma interativa e colaborativa, um ponto de encontro virtual entre os trabalhadores da organização, através de fóruns, dos serviços de *e-mail* e de *instant messaging*, que apesar de fisicamente estarem separados, necessitam trabalhar em conjunto. O Portal Corporativo apresentar-se-ia não só como um repositório de documentos e informação, mas também como um espaço de interação e comunicação em tempo real, proporcionando a existência de grupos de discussão, de partilha de Conhecimento.

---

<sup>46</sup> Aplicação que permite o envio e a receção de mensagens de texto em tempo real.

<sup>47</sup> Abrangendo desta forma os protagonistas da criação do Conhecimento referidos por Nonaka & Takeuchi (1995): trabalhadores (os colaboradores da organização); os gestores de topo (administração da organização) e gestores intermédios (profissionais da informação).

<sup>48</sup> Sobre avaliação de portais ver Carvalho, 2006.

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

Pretende-se que o Portal vá ao encontro dos desafios da Sociedade da Informação e da Comunicação, no âmbito da qual a Informação e o Conhecimento desempenham um papel de destaque, que contribua para um melhor relacionamento com os colaboradores e cidadãos, e que possibilite uma fácil partilha da Informação/Conhecimento a todos os interessados.

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

### **3.3.2 Gestão do Arquivo Corrente**

No atual panorama de modernização administrativa, desenvolvimento tecnológico e simplificação do relacionamento com o cidadão têm sido implementados, nos organismos públicos, sistemas de gestão de documentos eletrónicos. Como mencionámos atrás, a Câmara Municipal de Viseu não fugiu deste contexto e implementou, em janeiro de 2005, um Sistema de Gestão Documental, com aplicação prioritária para as áreas de Licenciamentos e Expediente, que teve como principal objetivo a tramitação e o acesso célere, eficaz e seguro da Informação.

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

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

Neste momento, o Setor de Arquivo tem como missão promover o acesso (aos serviços internos, às entidades públicas e ao cidadão em geral) à documentação arquivada (relacionada com obras particulares e loteamentos), de forma transparente, eficaz e imparcial. Esse acesso exerce-se através de consulta, de reprodução e de informação sobre a sua existência e conteúdo, e é efetuado de acordo com a Lei do Acesso aos Documentos Administrativos.

O Setor é composto por uma pequena equipa (dois Assistentes Operacionais, um Assistente Técnico, e uma Técnica Superior), cujos objetivos individuais têm em consideração, como é expectável, os objetivos do Serviço e da própria Unidade Orgânica. Há um compromisso dos colaboradores com o Serviço, a preocupação com o atendimento célere, imparcial, eficaz e personalizado dos requerentes, com a “desmaterialização” dos processos e com a racionalização dos recursos.

O Setor de Arquivo, pelo volume documental (aproximadamente 3 000 m/l, distribuídos por três depósitos), urgência e necessidade de acesso, tem dado prioridade à incorporação, tratamento,

recuperação, organização e informatização dos processos de obras particulares e de urbanização (processos de 1904 até à atualidade), de conservação definitiva, e diariamente solicitados.

Mencione-se que há uma transferência semanal dos processos, registada no “Sistema de Processos de Obras”<sup>49</sup> (no qual ficam registadas as várias tramitações dos processos, nomeadamente a saída do arquivo).

Face às lacunas existentes, acima expostas, no funcionamento do Sistema de Gestão Documental<sup>50</sup>, à precariedade do Arquivo, e porque existe a possibilidade de aquisição de um novo sistema, propõe-se a criação de uma unidade de missão multidisciplinar (com o objetivo de analisar, definir, implementar e avaliar), que envolva representantes da Administração e dos diferentes Departamentos e Serviços, do Setor de Arquivo e do Setor de Informática, e que se comprometa a:

1. Identificar e analisar as necessidades gerais (através da recolha de dados e da elaboração de entrevistas junto dos serviços, por exemplo);
2. Identificar, analisar e aplicar os requisitos dos documentos eletrónicos<sup>51</sup>;
3. Analisar outras experiências, de forma a tomar uma decisão mais realista;
4. Coadunar a escolha do sistema com os objetivos pré-identificados e com as necessidades dos utilizadores;
5. Normalizar procedimentos administrativos;
6. Elaborar um regulamento que preveja esses procedimentos;
7. Participar na criação de um plano de classificação, e respetivo manual de procedimentos, tendo em vista a organização intelectual e hierárquica dos documentos capturados pelo sistema;
8. Participar na elaboração de uma tabela de seleção<sup>52</sup>.
9. Introduzir na aplicação informática o plano de classificação;
10. Determinar os *workflow*, consoante a documentação/processos;
11. Criar um plano de preservação digital<sup>53</sup>;

---

<sup>49</sup> Informação sobre esta aplicação informática (desenvolvida pela AIRC) disponível na WWW em: <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC/Produtos/ERP+AIRC/Urbanismo/SPO>.

<sup>50</sup> Em relação ao termo de Sistema de Gestão Documental compete-nos mencionar as diferentes formas de trabalhar a informação de Arquivo. A DGARQ (Portugal, 2012) assinala que as Tecnologias de Informação e Comunicação são, atualmente, o principal suporte de informação, e que as organizações recorrem, na execução da quase totalidade das atividades, à tecnologia, e que a informação, seja com fins de apoio à decisão, operacional ou probatória é normalmente produzida e mantida em formato eletrónico. Neste âmbito, parece-nos, pois, importante citar a distinção que a DGARQ faz sobre as formas de processar informação de arquivo: Sistema eletrónico de gestão de arquivo (SEGA), que permite a “gestão da criação, uso, manutenção e eliminação de documentos criados eletronicamente e/ou em papel”, funcionando como elemento probatório de atividades de negócio; e o Sistema de informação, “uma estrutura aplicacional especializada que contém e gere dados e/ou informação que podem ser processados e combinados de modo a obter distintos produtos informacionais” (Portugal, 2012, 26).

<sup>51</sup> Sobre esta matéria ver Portugal, 2002.

<sup>52</sup> A tabela de seleção é um instrumento que identifica os documentos produzidos e recebidos por um organismo, os prazos de conservação administrativa estabelecidos, e a indicação do destino final (conservação definitiva ou eliminação). De referir que estes prazos estão definidos, por lei, para um considerável número de séries documentais (ver Portaria n.º 412/2001, de 17 de Abril, alterada pela Portaria n.º 1253/2009 de 14.10)

12. Formar e sensibilizar os utilizadores do sistema;
13. Aplicar técnicas de avaliação que permitam a identificação de lacunas e a redefinição de estratégias.

Como ponto de partida para esse projeto, foi elaborado, no âmbito desta dissertação, um plano de classificação parcial e que esperamos sirva de mote para a continuidade deste trabalho.

Para a concretização desse plano parcial foram concretizadas as fases descritas no *Manual para a Gestão de Documentos*, publicado pela Direção Geral de Arquivos (Portugal,1997). Este manual menciona que o plano de classificação é fundamental num sistema de arquivo, apresentando-se como um conjunto de normas que visam a organização da documentação. No entanto, para que o resultado seja positivo, devem ser realizadas determinadas tarefas, pois de outra forma corre-se o risco de criar um instrumento em dissonância com a realidade. Desta forma, é referido que deve preceder a elaboração de qualquer plano de classificação:

1. A caracterização do organismo produtor, sendo para isso necessário proceder ao levantamento da legislação, de normas, de regulamentos, da estrutura orgânico-funcional.

No âmbito deste trabalho caracterizámos a organização, patente na secção 3.1.

2. Determinar as funções-meio<sup>54</sup> e as funções-fim<sup>55</sup> da organização.

Neste sentido, foi feita a análise macro das funções e atividades de forma a estabelecer as Classes e as Subclasses (classificação funcional<sup>56</sup>), tendo também por base a *Tabela de Seleção das Funções-Meio*<sup>57</sup> (Portugal, DGARQ, 2007), um instrumento orientador para os serviços da Administração Pública (nomeadamente serviços da administração direta e indireta do Estado; Autarquias locais; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Pessoas Coletivas de Utilidade Pública e Administrativa) que se insere numa política de normalização dos procedimentos relativos à Gestão Documental.

---

<sup>53</sup> Pretende-se que o Plano de Preservação Digital regule e normalize as práticas relativas à preservação continuada de documentos de arquivo eletrónicos.

<sup>54</sup> As funções-meio dizem respeito às áreas de contabilidade, pessoal e património. Além destas, existem outros tipos de documentos que se incluem nas funções-meio. É o caso da Constituição, organização e regulamentação de serviços e o Planeamento e Controlo de Atividades.

<sup>55</sup> As funções-fim referem-se às atividades específicas da instituição, às funções diretamente ligadas aos objetivos da organização. Neste caso, a definição das classes também teve por base as principais atribuições das autarquias, atrás mencionadas: o abastecimento público, o saneamento básico, a saúde, o desenvolvimento socioeconómico, o ordenamento do território, o ambiente, a educação, a cultura, o desporto, o planeamento, a gestão, o investimento e o licenciamento.

<sup>56</sup> A NP 4438-1:2005, norma portuguesa que visa a normalização das práticas de gestão de documentos de arquivo, define a classificação como a “identificação sistemática e a organização de atividades e/ou de arquivo em classes, de acordo com convenções logicamente estruturadas, métodos e regras representados num sistema de classificação”. De referir que, atualmente, existem três critérios metodológicos que presidem à elaboração dos Sistemas de Classificação:

- Orgânico – Baseia-se na estrutura orgânica da organização. As séries documentais agrupam-se de acordo com os departamentos, as divisões administrativas e as secções/setores;
- Funcional – Tem por base as funções dos departamentos, das divisões e das secções/setores;
- Orgânico-funcional - Decorre da combinação do sistema orgânico e do sistema funcional.

A NP 4438:2005 privilegia a elaboração de planos de classificação funcionais. De acordo com a Norma Portuguesa, a aplicação de um sistema que retrate as funções e as atividades da instituição é mais seguro considerando que não fica dependente das mudanças orgânicas da instituição.

<sup>57</sup> Esta tabela é criada na sequência do Decreto-lei n.º 121/92 de 02.07 e visa apoiar os serviços da Administração Pública na avaliação da documentação.

3. Levantamento da documentação produzida pela organização (para o qual deverá ser utilizada uma folha de recolha de dados com os seguintes campos: título da série; código de classificação; título do processo; tipologia documental; datas limites; descrição de conteúdo e observações).

Foi reconhecida a extensa documentação produzida no âmbito das competências do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística. De referir que a escolha recaiu por esta fração da documentação por ser aquela que, neste momento, é custodiada e gerida pelo Setor de Arquivo.

Posteriormente, foi criada uma tabela (Quadro 7) que estabelece 3 níveis hierárquicos<sup>58</sup>:

- Nível 1: Classe, referente à função;
- Nível 2: Subclasse, referente à Atividade;
- Nível 3: Série, referente à Ação.

Atribuiu-se um código de classificação a cada um dos níveis hierárquicos e acrescentou-se uma pequena descrição de conteúdo da classe e das subclasses em análise, e um campo para estabelecer o destino final das séries documentais<sup>59</sup>.

Desta forma, identificámos 35 classes, ordenadas alfabeticamente e precedidas de um código de classificação, fruto da análise das funções-meio e das funções-fim, e reconhecemos as séries documentais, também sujeitas a uma codificação, das subclasses “Loteamentos” e “Obras Particulares” (as quais integram a classe “Licenciamentos”), decorrentes do levantamento da documentação produzida no âmbito das competências do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística.

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

De referir que estas propostas, no nosso entender, além de promoverem a colaboração e a partilha de Conhecimento, através das ações da unidade de missão multidisciplinar, enquadram-se nos pressupostos teóricos plasmados na primeira parte do presente trabalho, considerando que o Arquivo, além de desempenhar um papel importante como repositório do Conhecimento explícito, poderá contribuir para a implementação da Gestão do Conhecimento nas instituições. O Arquivo tem um papel fulcral no acesso e na reutilização do Conhecimento, na interação dos colaboradores e na tomada de decisão, premissas que são enfaticamente defendidas pela Gestão do Conhecimento.

Além disso, as tarefas intrínsecas a um serviço de arquivo, como a descrição, a avaliação, a conservação e a classificação, contribuem para o processo de organização do Conhecimento e para a Gestão da Informação, gerando produtos utilizáveis pela organização.

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

---

<sup>58</sup> Adaptado da *Tabela de Seleção das Funções-Meio* (Portugal, 2007).

<sup>59</sup> Apesar da Portaria 421/2001 de 17.04, alterada pela Portaria n.º 1253/2009 de 14.10, que determina a avaliação, a seleção e a eliminação de documentos, prever a eliminação de algumas séries documentais dos loteamentos e obras particulares, a experiência indica-nos que a melhor opção é a conservação definitiva dessas séries, considerando a sua contínua solicitação para fins probatórios ou informativos.

**Quadro 7 - Plano de classificação parcial para a Câmara Municipal de Viseu (elaboração própria)**

<b>PLANO DE CLASSIFICAÇÃO – CÂMARA MUNICIPAL DE VISEU</b>									
<b>Nível 1 (Função)</b>			<b>Nível 2 (Atividade)</b>			<b>Nível 3 (Ação)</b>			
<b>Cód.</b>	<b>Designação da Classe</b>	<b>Descrição do conteúdo</b>	<b>Cód.</b>	<b>Designação da Subclasse</b>	<b>Descrição do conteúdo</b>	<b>Núm. Ref.</b>	<b>Título da Série</b>	<b>Destino Final</b>	
<b>01</b>	Abastecimento Público	Atividades referentes à rede de águas.							
<b>02</b>	Ação Social e Saúde	Solidariedade social e promoção da saúde.							
<b>03</b>	Ambiente	Jardins e espaços públicos; higiene pública e salubridade.							
<b>04</b>	Apoio ao Município	Refere-se ao atendimento, informação ao município.							
<b>05</b>	Atividades de Controlo	Atividades referentes ao controlo dos serviços.							
<b>06</b>	Comunicação, Marketing e Relações Públicas	Atividades referentes à imagem pública da organização.							
<b>07</b>	Consultadoria, Assessoria Técnica e Contencioso	Refere-se à consultadoria (interna, externa, jurídica).							

<b>08</b>	Cultura	Dinamização e divulgação de atividades culturais.						
<b>09</b>	Desporto	Apoio à prática desportiva.						
<b>10</b>	Educação	Apoio a estudantes; gestão de recursos educativos.						
<b>11</b>	Gestão Orçamental	Refere-se à utilização dos recursos financeiros, respeitando as normas da contabilidade pública.						
<b>12</b>	Habitação	Gestão da habitação municipal/habitação social.						
<b>13</b>	Informação e Documentação	Refere-se à gestão da informação e da documentação.						
<b>14</b>	Juventude	Promoção e divulgação de atividades dirigidas à juventude; criação e gestão de espaços.						
<b>15</b>	Leitura Pública e Documentação especializada	Promoção da leitura pública; gestão de recursos bibliográficos.						



<b>16</b>	<b>Licenciamentos</b>	Nesta classe estão incluídas as séries habitualmente designadas de “Taxas e Licenças”. Apresenta três subclasses: atividades económicas ou de lazer; loteamentos; obras particulares. Refere-se aos licenciamentos da competência das autarquias, resultantes do ordenamento jurídico.						
			<b>1601</b>	<b>Atividades Económicas ou Lazer</b>	<b>Licenciamento de atividades económicas e de lazer</b>			
			<b>1602</b>	<b>Loteamentos</b>	<b>Licenciamento de operações de loteamento</b>			
						<b>160201</b>	<b>Processos de Informações Prévias de Loteamento</b>	<b>Conservação definitiva</b>
						<b>160202</b>	<b>Processos de Loteamento</b>	<b>Conservação definitiva</b>
						<b>160203</b>	<b>Processos de Informação Simples de Loteamento</b>	<b>Conservação definitiva</b>
			<b>1603</b>	<b>Obras Particulares</b>	<b>Licenciamento de obras particulares</b>			
						<b>160301</b>	<b>Certidões</b>	<b>Conservação definitiva</b>
						<b>160302</b>	<b>Processos de Comunicação Prévia</b>	<b>Conservação definitiva</b>
						<b>160303</b>	<b>Processos de Destaque de Parcelas</b>	<b>Conservação definitiva</b>
						<b>160304</b>	<b>Processos de Informações Prévias de Construção</b>	<b>Conservação definitiva</b>

						160305	Processos de Informação Simples de Construção	Conservação definitiva
						160306	Processos de Isenção de Utilização	Conservação definitiva
						160307	Processos de Licença de Utilização	Conservação definitiva
						160308	Processos de Licenciamento	Conservação definitiva
						160309	Processos de Ocupação de Via Pública	Conservação definitiva
						160310	Processos de Petições	Conservação definitiva
						160311	Processos de Propriedade Horizontal	Conservação definitiva
						160312	Processos de Vistoria	Conservação definitiva
						160313	Registos de Licenças de Utilização	Conservação definitiva
						160314	Registos de Obras Particulares	Conservação definitiva
17	Mercados e Feiras	Refere-se ao controlo de comercialização de produtos em espaços públicos.						

18	Modernização e dinamização	Inclui projetos no âmbito da modernização administrativa.						
19	Notariado	Inclui escrituras e atos públicos.						
20	Obras Públicas	Elaboração de projetos e execução de obras públicas (responsabilidade da autarquia).						
21	Ordenamento do Território	Projetos e planos de ordenamento do território.						
22	Organização e Funcionamento	Refere-se à regulamentação interna.						
23	Planeamento	Inclui instrumentos relacionados com a elaboração de planos estratégicos.						
24	Recenseamento e Atos Eleitorais	Refere-se ao recenseamento eleitoral e atos eleitorais.						
25	Recursos Financeiros	Inclui o controlo da despesa e da receita.						
26	Recursos Humanos	Refere-se à gestão de recursos humanos.						
27	Recursos Materiais, Património e Instalações	Administração dos bens móveis e imóveis.						

<b>28</b>	Relações Institucionais	Atividades referentes à relação com entidades externas.						
<b>29</b>	Saneamento básico	Refere-se à rede de saneamento.						
<b>30</b>	Segurança e Proteção Civil	Inclui planos de emergência, de proteção civil e de combate a incêndios.						
<b>31</b>	Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação	Atividades referentes aos sistemas eletrônicos utilizados.						
<b>32</b>	Telecomunicações	Atividades relativas a sistemas de comunicações e infraestruturas.						
<b>33</b>	Toponímia	Atribuição de nomes de ruas e números de polícia.						
<b>34</b>	Turismo	Atividades relativas à promoção turística						
<b>35</b>	Viação e Trânsito	Atividades relativas à sinalização e ao trânsito						

Em jeito de conclusão deste último ponto do trabalho, refira-se que Pinto & Silva (2005) propõem que as organizações respondam aos desafios da “Sociedade da Informação” com um inovador modelo de Gestão da Informação, que afasta o conceito de Gestão de Documentos e que coloca a ênfase na Informação e nas tecnologias que apoiam a sua criação, gestão, conservação, armazenamento, difusão, comunicação e acesso. Os autores referem que

“Os desafios colocados às Organizações implicam claramente o apetrechamento tecnológico, contudo estas terão que ir mais longe e envolver o reequacionamento da estrutura organizacional, dos modelos de gestão, dos processos organizacionais, dos recursos utilizados e, como não poderia deixar de ser, da própria cultura organizacional. Uma transformação resultado inevitável e incontornável da integração das organizações na Sociedade da Informação, na qual a componente da Informação e do Conhecimento desempenha um papel nuclear em todos os tipos de atividade humana em consequência do desenvolvimento da tecnologia digital, e da Internet em particular, induzindo novas formas de organização da economia e da sociedade, criando um modelo de desenvolvimento social e económico em que a aquisição, o armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de Informação conducente à criação de Conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das organizações, através das novas tecnologias da Informação e comunicação, desempenham um papel central na atividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais” (Pinto & Silva, 2005, 2).

De referir, por fim, que as propostas apresentadas nesta segunda parte do trabalho - criação de um portal corporativo e gestão do arquivo corrente - visam a partilha de Conhecimento e a captação e distribuição de boas práticas internas, a criação de uma inteligência coletiva. Pretende-se a otimização dos recursos disponíveis e dos sistemas de trabalho, a melhoria dos procedimentos administrativos, a sensibilização dos colaboradores para a Gestão do Conhecimento, para a colaboração, para a fomentação de um ambiente criativo, inovador, de confiança e que incentive a aprendizagem. Iniciativas que deverão, evidentemente, estar alinhadas com os objetivos e estratégias da organização.

O objetivo, em última análise, é que a prática destas propostas vá ao encontro das premissas da modernização administrativa, contribua para níveis de produtividade elevados, para a redução do custo dos procedimentos e para a melhoria no atendimento ao público.



## Conclusão

A designada “Sociedade do Conhecimento”, onde o Conhecimento e a Informação ocupam um lugar cimeiro, colocou às organizações novos desafios e a necessidade de mudança e inovação contínuas. Cada vez mais, a economia baseia-se na Informação e no Conhecimento, concentrando o valor da organização no capital humano ou capital intelectual e nas aptidões dos colaboradores e caracterizando-se por marcantes inovações, pelo rápido desenvolvimento de novas tecnologias e pelo *boom* da Internet. É neste contexto que surge a Gestão do Conhecimento, uma área que aborda o processo de criação, armazenamento, disseminação e utilização do Conhecimento nas organizações.

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

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

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

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

Desta forma, registámos os principais contributos dos autores que considerámos relevantes para a abordagem à Gestão do Conhecimento, e identificámos as ferramentas coadjuvantes da criação do Conhecimento. Quisemos também apontar as iniciativas mais relevantes a nível da Gestão do Conhecimento em organismos públicos, enquadradas pela análise, sumária, das reformas a que esteve sujeita a administração pública, nas últimas quatro décadas.

Por último, transpusemos para a realidade de uma organização em concreto a teoria explanada na primeira parte da dissertação. Assim, contextualizámos a Câmara Municipal de Viseu (missão, objetivos, estrutura orgânico-funcional), identificámos as Tecnologias da Informação e da Comunicação utilizadas, e finalizámos com a apresentação de alguns contributos que visam a promoção da colaboração organizacional, da criação do Conhecimento e o seu aproveitamento para a

inovação e modernização institucionais, que respondam às necessidades da administração, dos colaboradores e dos *stakeholders*.

Desta forma, consideramos que os objetivos a que nos propusemos no início deste trabalho foram concretizados, apresentando-se como principais contributos deste trabalho:

- Revisão de literatura, tanto quanto possível, abrangente e atualizada sobre Gestão do Conhecimento;
- Identificação dos instrumentos e sistemas de suporte à Gestão do Conhecimento;
- Identificação de iniciativas de Gestão do Conhecimento em organismos públicos;
- Caracterização da Câmara Municipal de Viseu (missão, objetivos, estrutura orgânico-funcional) e elaboração de um organograma mais completo que o existente;
- Diagnóstico do estado atual da utilização e práticas relacionadas com as Tecnologias da Informação e do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu;
- Comprovação da diferença entre gerir documentos, gerir Informação e gerir Conhecimento numa organização pública;
- A formulação de duas propostas de trabalho (portal corporativo e gestão do arquivo corrente, incluindo a elaboração de um plano de classificação parcial, ao nível da macroestrutura, que prevê as classes e a especificação das subclasses e das séries documentais da classe “Licenciamentos”), esperando que vão ao encontro das premissas da Gestão do Conhecimento e do processo de conversão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995), e que sirvam de ponto de partida/modelo para a implementação da Gestão do Conhecimento na Câmara Municipal de Viseu.

De referir que, este estudo, permitiu também retirar as seguintes ilações:

1. É fundamental distinguir Dados, Informação e Conhecimento, e Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento considerando que é da confusão entre estes conceitos que resulta o insucesso de algumas iniciativas de Gestão do Conhecimento. De referir que, apesar das diferenças, existe um vínculo, hierárquico e de dependência, ente Dado (registo estruturado, a base da informação), Informação (contextualização, interpretação e análise de dados) e Conhecimento (informação imbuída de interpretação, reflexão e síntese). A mesma ligação existe entre os três patamares da gestão. A Gestão do Conhecimento depende da Gestão da Informação praticada e, por sua vez, esta só é possível com a adequada Gestão de Documentos (interna, externa e pública). Desta forma, a Gestão de Documentos está no centro da Gestão da Informação, materializada em bases de dados e aplicações informáticas, e a Gestão do Conhecimento apenas será possível com a apropriação da Gestão da Informação;
2. São três os elementos chave da Gestão do Conhecimento: os indivíduos (pelo que deve ser fomentada a partilha e o uso do Conhecimento), os processos (úteis na identificação, criação, captação, partilha e utilização do Conhecimento) e a tecnologia (fundamental para guardar e tornar acessível o Conhecimento, e para promover o trabalho remoto);
3. Apesar de poder não haver consciência desse facto, transformar o volume de Informação produzido em Conhecimento é um dos desafios que se impõe às organizações;



4. Para que a implementação da Gestão do Conhecimento tenha êxito é necessário que as quatro formas de conversão do mesmo sejam concretizadas (socialização, externalização, combinação e internalização);
5. O novo paradigma da Administração Pública vem proporcionar a implementação de projetos de Gestão do Conhecimento em organismos públicos;
6. As iniciativas de modernização administrativa são fundamentais para a comunicação entre os diferentes atores, permitindo a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos e a agilidade do governo.
7. Os projetos de modernização administrativa, o desenvolvimento tecnológico e a necessidade de corresponder às necessidades dos cidadãos, obrigaram os organismos públicos a incluir nas suas estruturas Tecnologias de Informação e Comunicação, muitas vezes sem um diagnóstico e avaliação prévios;
8. As ferramentas e os sistemas de apoio à Gestão do Conhecimento são importantes para o bom desempenho das organizações. No entanto, consideramos que a sua utilização apenas será profícua se acompanharem a sua implementação estudos prévios, apoio técnico e avaliação contínua, e se se adequarem aos objetivos delineados. Julgamos, igualmente, que esses sistemas deverão ser utilizados de forma integrada e colaborativa para que correspondam às premissas e objetivos da Gestão do Conhecimento;
9. A Câmara Municipal de Viseu tem ao seu dispor Tecnologias de Informação e Comunicação, mas é necessário, na nossa opinião, integrá-las e dotá-las de ferramentas que permitam, apoiem e promovam a Gestão do Conhecimento, envolvendo tanto os colaboradores como a administração da organização;
10. A implementação do Sistema de Gestão Documental na organização analisada não teve em consideração, na nossa opinião, estudos prévios nem o acompanhamento técnico necessário, pelo que se detetam algumas lacunas de normalização de procedimentos e de métodos arquivísticos, e práticas arbitrárias e subjetivas (nomeadamente nas ações de indexação, criação de entidades e tramitação de documentos), razão pela qual apresentamos uma proposta de trabalho no âmbito desta dissertação;
11. O Arquivo, além de desempenhar um papel importante como repositório do Conhecimento explícito, poderá contribuir para a implementação da Gestão do Conhecimento nas instituições. O Arquivo, em qualquer organização, desempenha um papel fulcral no acesso ao Conhecimento, na reutilização do Conhecimento, na interação dos colaboradores e na tomada de decisão, premissas que são enfaticamente defendidas pela Gestão do Conhecimento. Além disso, as tarefas intrínsecas a um serviço de arquivo, como a descrição, a avaliação, a conservação e a classificação arquivística, contribuem para o processo de organização do Conhecimento e para a gestão da Informação, gerando produtos utilizáveis pela organização;
12. Não existe tradição colaborativa em Portugal, verificando-se, também, na organização em estudo, pouca colaboração e partilha de informações entre os funcionários, não sendo explorado o trabalho, virtual, em grupo.

Em relação ao trabalho futuro, parece-nos fundamental, além da concretização das propostas acima referidas, a implementação de técnicas de avaliação que permitam a identificação de lacunas e a redefinição de estratégias. Propomos a aplicação da matriz formulada por Mentzas, Apostolou,

Abecker, & Young (2003, 141) para avaliar a implementação e a presença da Gestão do Conhecimento na organização e nas atividades dos colaboradores.

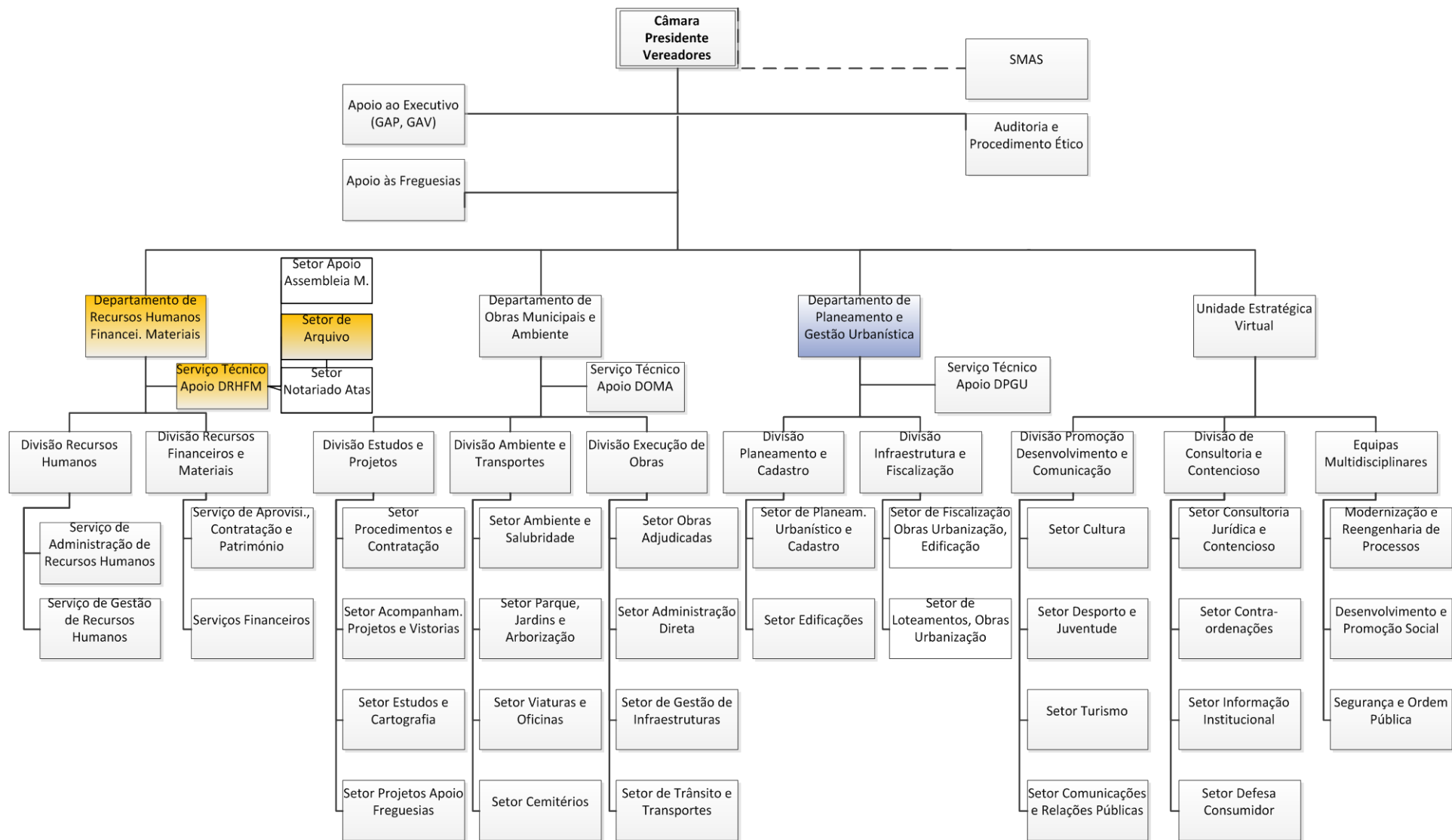
Consideramos igualmente importante a conceção e a implementação do sistema de arquivo da Câmara Municipal de Viseu aprofundando as oito etapas referidas pela NP 4438-2:2005 (algumas já analisadas no âmbito desta dissertação): investigação preliminar e a análise funcional; identificação dos requisitos de documentos de arquivo; avaliação os sistemas existentes; identificação das estratégias para cumprimento dos documentos de arquivo; desenhar, implementar e controlar o sistema de arquivo.

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

Assim, sugere-se o levantamento e a análise das ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação de suporte à Gestão do Conhecimento nas Autarquias Locais portuguesas, podendo daí resultar propostas interessantes e inovadoras para projetos conjuntos.

## APÊNDICE A:

**Quadro 8 – Organigrama da Câmara Municipal de Viseu (elaboração própria)**



**ANEXO A:**

Ramo de psicologia clínica:  
Regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve e Regiões Autónomas:

Presidente — Dr. Raul António Soares de Melo, assessor, do mapa de pessoal do Instituto da Droga e da Toxicod dependência, I. P.

Vogais efectivos:

1.º Dr.ª Maria Ercília Proença Almeida Duarte, assistente principal, do mapa de pessoal do Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa.  
2.º Dr.ª Nélia Maria Gonçalves Rebelo da Silva, assessora superior, do mapa de pessoal do Centro Hospitalar de Lisboa Central, E. P. E.

Vogais suplentes:

1.º Dr.ª Isabel Maria Ribeiro Trindade, assistente principal, do mapa de pessoal do Agrupamento de Centros de Saúde Grande Lisboa VI.  
2.º Dr. Pedro Marques Catita, assessor, do mapa de pessoal do Instituto da Droga e da Toxicod dependência, I. P.

Regiões Norte e Centro:

Presidente — Dr.ª Maria Júlia Ferreira Valério Mesquita, assessora, do mapa de pessoal do Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho, E. P. E.

Vogais efectivos:

1.º Dr.ª Dulce Maria Soares Magalhães Soeiro, assessora, do mapa de pessoal do Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa.  
2.º Dr. Luis António Lança Varela Pimentel, assessor, do mapa de pessoal do Agrupamento de Centros de Saúde Grande Porto VI — Porto Ocidental.

Vogais suplentes:

1.º Dr. Rui Pedro Tinoco, assistente principal, do mapa de pessoal do Agrupamento de Centros de Saúde Grande Porto VI — Porto Ocidental.

2.º Dr.ª Maria Inês Abraão Ferreira de Oliveira Castro, assessora, do mapa de pessoal do Instituto da Droga e da Toxicod dependência, I. P.

Ramo de veterinária:

Presidente — Dr.ª Rosa Maria Ferreira Pinheiro, assistente principal, do mapa de pessoal do Centro Hospitalar de Lisboa Central, E. P. E.

Vogais efectivos:

1.º Dr.ª Maria da Graça Osório Amaral Gouveia Couceiro Costa, assessora superior, do mapa de pessoal dos Hospitais da Universidade de Coimbra, E. P. E.

2.º Dr.ª Madalena Pires Caramba, assessora superior, do mapa de pessoal da Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, E. P. E.

Vogais suplentes:

1.º Dr.ª Teresa Alexandra Oliveira Rodrigues, assistente principal, do mapa de pessoal do Agrupamento de Centros de Saúde Grande Porto VIII — Gaia.

2.º Dr. Oscar José Carvalho Araújo Peixoto Cerqueira, assistente principal, do mapa de pessoal do Agrupamento de Centros de Saúde do Douro I — Marão.

6 de Janeiro de 2011. — A Ministra da Saúde, *Ana Maria Teodoro Jorge*.

204182624



## PARTE H

### MUNICÍPIO DE VISEU

Aviso n.º 846-A/2011

#### Manutenção de comissões de serviço

Hermínio Loureiro de Magalhães, Vereador da Câmara Municipal de Viseu, no uso da competência delegada:

Em cumprimento do disposto na alínea c) do n.º 1 do artigo 37.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, torna público que, por despacho do Ex.º Senhor Presidente da Câmara, datado de 30 de Dezembro, no uso das competências conferidas pela alínea a) do n.º 2 do artigo 68.º da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, alterada e republicada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro, e artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro, e nos termos do que dispõe a alínea c) do n.º 1 do artigo 25.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, com as alterações introduzidas pelas Leis n.º 51/2005, de 30 de Agosto, 64-A/2008, de 31 de Dezembro e 3-B/2010, de 18 de Abril, adaptada à Administração Local pelo Decreto-Lei n.º 93/2004, de 20 de Abril, com as alterações constantes do Decreto-Lei n.º 104/2006, de 7 de Junho, e na sequência da reorganização/extinção da respectiva unidade orgânica que lideram, operada em conformidade com o Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro, aprovada pela Assembleia Municipal de Viseu na Sessão Ordinária realizada a 29 de Dezembro corrente, são mantidas as comissões de serviço dos titulares de cargos dirigentes a seguir enunciados, nos cargos do mesmo nível que se lhe sucedem, com efeitos à data de entrada em vigor da nova estrutura, designadamente:

Adelino Fernando Almeida Costa, no cargo de Director do Departamento de Recursos Humanos, Financeiros e Materiais;

José dos Santos Simões, no cargo de Director do Departamento de Obras Municipais;

José Alberto Pais dos Santos e Sousa, no cargo de Director do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística;

Paula Cristina dos Santos Aires Faro de Morais Gomes, no cargo de Chefe da Divisão de Estudos e Projectos;

José Rodrigues Gonçalves, no cargo de Chefe da Divisão de Ambiente e Salubridade;

Henrique Custódio Oliveira Domingos, no cargo de Chefe da Divisão de Execução de Obras;

José Mário Janeiro Figueiredo, no cargo de Chefe da Divisão de Planeamento e Cadastro;

José Carlos d'Almeida, no cargo de Chefe da Divisão de Infra-Estruturas e Fiscalização;

Dora Maria Mariano Gonçalves, no cargo de Chefe da Divisão de Promoção, Desenvolvimento e Comunicação;

Alexandra Paula Rodrigues da Fonseca e Silva, no cargo de Chefe da Divisão de Consultoria e Contencioso.

30 de Dezembro de 2010. — O Vereador, *Hermínio Loureiro de Magalhães*, Dr.

304169179

#### Despacho n.º 474-B/2011

Torna-se público que a Assembleia Municipal de Viseu, na sua Sessão Ordinária realizada a 29 de Dezembro de 2010, deliberou, ao abrigo da alínea n) do artigo 53.º da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, conjugado com o artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro:

Aprovar o modelo de estrutura mista como modelo de estrutura orgânica, nos termos do disposto na alínea a) do artigo 6.º do Regime da Organização dos Serviços das Autarquias Locais, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro, doravante designado por R.O.S. A.L., sendo a componente hierárquica, conforme o artigo 9.º, n.º 1, alíneas a) e b) e a componente matricial, conforme n.º 2 do artigo 9.º, 10.º e 12.º, todos do mesmo normativo legal.

Aprovar a estrutura nuclear, com a definição de três unidades orgânicas nucleares, nos termos do disposto na alínea b) do artigo 6.º do R.O.S. A.L.;

Definir o número máximo de 9 unidades flexíveis, conforme disposto na alínea c) do artigo 6.º do R.O.S. A.L.;

Definir o número máximo total de 30 subunidades orgânicas, nos termos do estatuto na alínea d) do artigo 6.º do R.O.S. A.L.;

Definir o número máximo de 4 equipas multidisciplinares, bem como a definição do estatuto remuneratório das chefias das equipas multidisciplinares por equiparação ao de chefe de divisão municipal, conforme o previsto na alínea e) do artigo 6.º do R.O.S. A.L.;

Definir o número máximo de 6 equipas de projecto, nos termos do disposto na alínea f) do artigo 6.º do R.O.S. A.L.

Deliberou ainda aprovar o Regulamento Orgânico dos Serviços da Câmara Municipal de Viseu, que se publica, e respectivos anexos:

- Anexo I — Organigrama;  
Anexo II — Compromisso Ético.

O presente modelo de estrutura organizacional entra em vigor a 01-01-2011, nos termos do estatuído no n.º 6 do artigo 10.º e artigo 19.º do Decreto-Lei n.º 305/2009, ficando revogada a estrutura e organização dos serviços municipais, aprovada na Sessão da Assembleia Municipal de 30 de Junho de 2003 e publicada no *Diário da República* 2.ª série n.º 196 — apêndice n.º 129, de 26 de Agosto de 2003.

Viseu, 30 de Dezembro de 2010. — O Presidente da Câmara Municipal, *Fernando de Carvalho Ruas, Dr.*

### Regulamento Orgânico dos Serviços da Câmara Municipal de Viseu

#### Enquadramento justificativo

1 — Tem sido preocupação sistemática do Município de Viseu promover, dinamizar, agilizar, enriquecer e dignificar a proximidade com os munícipes, ouvi-los na manifestação das suas legítimas aspirações e interesses, na expressão das suas preocupações e anseios, no acolhimento dos seus pedidos, das suas sugestões e dos seus indispensáveis contributos para a melhoria e aperfeiçoamento contínuo das vias que garantam um desenvolvimento social e económico cada vez mais sustentado e abrangente, cada vez mais equitativo e atractivo, cada vez mais competitivo e integrador, cada vez mais sinérgico e sistémico.

2 — O poder local é mais fecundo e mais consequente se exercido junto das comunidades, das famílias e das pessoas concretas, das empresas, dos empresários e dos trabalhadores, das escolas, dos professores e dos estudantes, do associativismo — em síntese, junto do Município — porque todos os cidadãos têm uma palavra fundamental a dizer e que deve servir de referencial permanente nas tomadas de decisão, na concepção e ajustamento dos programas e na orientação dos vectores de suporte à estratégia definida pelos órgãos autárquicos eleitos.

3 — Ao binómio “município — munícipes” juntou-se nos tempos mais recentes o factor incontornável da crise económica e financeira internacional e nacional que, além de condicionar a vida dos cidadãos pela via do agravamento fiscal e dos cortes nos respectivos rendimentos e subsídios e abonos sociais, atinge, como outros, o Município de Viseu com reduções de todo inesperadas dos fundos devidos pelo Estado.

4 — Servir os interesses e satisfazer as necessidades dos munícipes é um exercício cada vez mais difícil e delicado porque aquelas tendem a aumentar e a agudizar-se numa relação inversamente proporcional aos meios financeiros disponíveis.

5 — Este quadro condicionador determinou que, já na fase preparatória do presente regulamento, tivessem sido operados ajustamentos estruturais suplementares ao plano inicialmente traçado em conformidade com o Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro, no estrito rigor na gestão e controlo dos dinheiros públicos e no estrito empenhamento na defesa dos interesses do Município em sede da missão de serviço público legalmente confiada à Câmara Municipal de Viseu.

Assim, é aprovado o Regulamento de Organização dos Serviços do Município de Viseu que contém 2 anexos que dele fazem parte integrante, a saber:

## CAPÍTULO I

### Modelo de Estrutura Orgânica dos Serviços Municipais

#### Artigo 1.º

##### Estrutura organizacional mista

1 — Ao abrigo do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 305/2009 e, por deliberação da Câmara Municipal de Viseu na sua reunião de 9 de Dezembro 2010, sob proposta do Presidente da Câmara, a Assembleia Municipal aprovou na sua Sessão Ordinária realizada em 29 de Dezembro de 2010 a nova estrutura dos serviços do município, de acordo com o modelo de estrutura mista, sendo a componente hierárquica conforme o artigo 9.º, n.º 1, alíneas a) e b), e a componente matricial conforme n.º 2 do ar-

tigo 9.º, o artigo 10.º e artigo 12.º, todos do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro.

2 — A reestruturação dos serviços municipais será concretizada em 3 fases de implementação organizacional, técnica e operacional, de acordo com a seguinte metodologia:

a. 1.ª fase — de imediato (estrito cumprimento da legislação)

i. Proposta a aprovar pela Câmara e Assembleia Municipal da Macroestrutura e respectivo regulamento;

ii. Proposta do n.º máximo de Subunidades orgânicas flexíveis de nível 1 e 2 a aprovar pela Câmara Municipal e pela Assembleia Municipal;

iii. Publicação no *Diário da República*;

b. 2.ª fase: proposta a aprovar pela Câmara da Estrutura Intermédia e respectivas normas;

c. 3.ª fase: proposta a aprovar pela Câmara da Microestrutura e respectivas normas;

3 — Com esta metodologia ficaremos com um documento final composto por 3 partes:

3.1 — Primeira parte: Macroestrutura e respectivo Regulamento;

3.2 — Segunda parte: Estrutura Intermédia e respectivas normas;

3.3 — Terceira parte: Microestrutura e respectivas normas.

#### Artigo 2.º

##### Estrutura organizacional — Componente matricial

1 — A componente matricial é integrada por 1 Unidade Orgânica Nuclear virtual (unidade estratégica virtual) que integra 2 Unidades de Gestão, com carácter de Divisão, reportando directamente à Administração e que futuramente poderão evoluir para a categoria de Unidade Estratégica ou Unidades Orgânicas Nucleares, em função de razões supervenientes de economia, eficiência e eficácia;

2 — A Unidade Orgânica Nuclear virtual (unidade estratégica virtual) que integra a componente matricial, garante a coordenação das equipas multidisciplinares (a constituir até um máximo de 4) dotadas de um alto grau de autonomia e cuja actividade resulta, neste sub-modelo estrutural, melhor, mais rápida, mais eficiente e mais eficaz em favor do Município do que resultaria se as mesmas se encontrassem dependentes de uma hierarquia condicionadora da sua acção operacional.

3 — Assim, usando o produto da investigação histórica presente no domínio da teoria das organizações (designadamente o modelo de Henry Mintzberg), ficam as equipas multidisciplinares associadas à coordenação dos vereadores, em moldes flexíveis e dinâmicos a definir por estes, como forma de ser dada resposta à necessidade de agilização de procedimentos tramitacionais e aplicação de processos de trabalho na execução de missões em que prevalecem a urgência e a prioridade e as matérias a tratar exigem, além de mobilidade funcional, altas competências técnicas por parte dos recursos humanos envolvidos, aliadas a uma elevada capacidade de profissional em grupo.

#### Artigo 3.º

##### Estrutura organizacional — Componente hierárquica

A componente hierárquica integra 5 níveis operacionais, a saber:

1 — Unidades Estratégicas, com natureza de Departamento — unidades orgânicas nucleares em número de 3;

2 — Unidades de Gestão, com natureza de Divisão — unidades orgânicas flexíveis em número de 7, directamente subordinadas às Unidades Estratégicas (unidades orgânicas nucleares);

3 — Equipas de Projecto — até ao número máximo de 6

4 — Subunidades orgânicas flexíveis sob coordenação técnica (designadas por unidades técnicas) e subunidades orgânicas flexíveis sob coordenação operacional (designadas por unidades operacionais) — até ao número máximo total de 30.

#### Artigo 4.º

##### Consolidação faseada da estrutura organizacional dos serviços municipais

A nova estrutura organizacional dos serviços municipais — estrutura mista — consolida-se em 3 patamares de suporte a que corresponderão 3 fases sucessivas de implementação técnico-operacional, a saber:

- a. Macroestrutura  
b. Estrutura Intermédia  
c. Microestrutura

## Artigo 5.º

**Consolidação estrutural — Macroestrutura**

A macroestrutura dos serviços municipais é constituída

- a) Na componente hierárquica — por 3 Unidades Estratégicas  
b) Na componente matricial — por uma Unidade Estratégica de Controlo Virtual das Equipas Multidisciplinares e de 2 Unidades de Gestão, directamente dependente da Administração;

## Artigo 6.º

**Consolidação estrutural — Estrutura Intermédia**

A estrutura intermédia dos serviços municipais é constituída por 9 Unidades de Gestão, com natureza de Divisão.

## Artigo 7.º

**Consolidação estrutural — Microestrutura**

A Microestrutura dos serviços municipais é constituída pelas Equipas Multidisciplinares que integram a componente matricial e, na componente hierárquica, pelas Equipas de Projecto e pelas Subunidades orgânicas flexíveis (Unidades Técnicas e Unidades Operacionais) em número, com balizamentos de missão a definir e a publicar posteriormente.

## CAPÍTULO II

**Consolidação estrutural — Modelo global operacional**

## Artigo 8.º

**Estrutura organizacional dos serviços**

- 1 — Unidades estratégicas  
1.1 — Departamento de Recursos Humanos, Financeiros e Materiais  
1.2 — Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística  
1.3 — Departamento de Obras Municipais e Ambiente  
1.4 — Unidade Estratégica Virtual — coordenação e controlo da componente estrutural matricial  
2 — Unidades de gestão  
2.1 — Divisão de Recursos Humanos  
2.2 — Divisão de Recursos Financeiros e Materiais  
2.3 — Divisão de Planeamento e Cadastro  
2.4 — Divisão de Infra-estruturas e Fiscalização  
2.5 — Divisão de Estudos e Projectos  
2.6 — Divisão de Execução de Obras  
2.7 — Divisão de Ambiente e Salubridade  
2.8 — Divisão de Consultoria e Contencioso  
2.9 — Divisão de Promoção, Desenvolvimento e Comunicação  
3 — Organização estrutural das unidades estratégicas e das unidades de gestão  
3.1 — Ao Departamento de Recursos Humanos, Financeiros e Materiais correspondem as seguintes Unidades de Gestão, com natureza de Divisão:  
3.1.1 — Recursos Humanos  
3.1.2 — Recursos Financeiros e Materiais  
3.2 — Ao Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística correspondem as seguintes Unidades de Gestão, com natureza de Divisão:  
3.2.1 — Planeamento e Cadastro  
3.2.2 — Infra-estruturas e Fiscalização  
3.3 — Ao Departamento de Obras Municipais e Ambiente correspondem as seguintes Unidades de Gestão, com natureza de Divisão:  
3.3.1 — Execução de Obras  
3.3.2 — Ambiente e Salubridade  
3.3.3 — Estudos e Projectos  
3.4 — A Unidade Estratégica Virtual compete a coordenação e controlo da componente estrutural matricial, estando-lhe afectas as seguintes Unidades de Gestão:  
3.4.1 — Unidades de Gestão integradas na Unidade Estratégica Virtual  
3.4.1.1 — Divisão de Consultoria e Contencioso  
3.4.1.2 — Divisão de Promoção, Desenvolvimento e Comunicação  
3.4.2 — Estas Unidades de Gestão poderão, no futuro, evoluir para o estatuto de Unidades Estratégicas em função da prevalência de razões de economia, eficiência e eficácia gestonária;

## CAPÍTULO III

**Âmbito, normas de actuação, desempenho e objectivos**

## Artigo 9.º

**Âmbito do Regulamento**

O presente regulamento estabelece o tipo de organização e a estrutura dos serviços da Câmara Municipal de Viseu bem como as competências que lhes são atribuídas.

## Artigo 10.º

**Coordenação geral dos serviços municipais e superintendência**

- 1 — A coordenação geral dos serviços municipais bem como a respectiva superintendência competem ao Presidente da Câmara Municipal.  
2 — Os vereadores da Câmara Municipal de Viseu têm, neste âmbito, os poderes que lhes são delegados pelo Presidente.

## Artigo 11.º

**Competências dos dirigentes, chefias e coordenadores**

- 1 — Ao pessoal dirigente, de chefia ou coordenação compete, em geral, dirigir, chefiar e coordenar o respectivo serviço e, em especial:  
a) Usar do maior zelo quanto ao funcionamento da unidade ou subunidade orgânica à sua responsabilidade bem como quanto à actividade dos funcionários que lhe estiverem adstritos;  
b) Garantir o cumprimento das deliberações da Câmara Municipal, dos despachos do seu Presidente ou Vereadores com poderes delegados, nas áreas dos respectivos serviços;  
c) Prestar informações ou emitir pareceres sobre assuntos que devam ser submetidos a despacho ou deliberação municipal sobre matéria da competência da unidade orgânica de que sejam responsáveis;  
d) Colaborar ao nível da sua responsabilidade, na preparação dos diferentes instrumentos de planeamento, programação e gestão da actividade municipal;  
e) Propor medidas tendentes à melhoria do funcionamento dos serviços ou dos circuitos administrativos estabelecidos;  
f) Garantir o cumprimento das normas legais e regulamentares, de instruções superiores, de prazos e outras actuações que estejam atribuídas à unidade orgânica que dirigem ou chefiam;  
g) Emitir as instruções necessárias à perfeita execução das tarefas que lhes forem cometidas;  
h) Coordenar activa e harmonicamente as relações entre os diversos serviços;  
i) Manter uma estreita colaboração com os restantes serviços do município com vista a prosseguir um eficaz e eficiente desempenho das actividades pelas quais sejam responsáveis;  
j) Exercer as demais competências que resultem da lei, regulamentação interna, ou lhe sejam atribuídas por despacho ou deliberação municipal.  
2 — O pessoal dirigente, de chefia e coordenação exerce ainda as competências que lhe foram delegadas ou subdelegadas pelos eleitos políticos, nos termos das disposições legais em vigor.

## Artigo 12.º

**Desempenho e Objectivos**

- 1 — A satisfação das necessidades do Município constitui, nos termos constitucionais, legais e regulamentares, a prioridade absoluta da Câmara Municipal de Viseu.  
2 — Assim, no desempenho das suas actividades todos os serviços municipais prosseguem os seguintes objectivos:  
a) Realização plena, oportuna, eficiente e eficaz das acções e tarefas definidas pelos órgãos municipais no sentido do desenvolvimento social e económico do município, designadamente as constantes do PPI (plano plurianual de investimentos) e do PAMR (plano de actividades mais relevantes);  
b) Obtenção de índices crescentes de melhoria na prestação de serviços aos munícipes, respondendo de forma eficiente e eficaz às suas necessidades e aspirações e acolhendo de forma célere e solidária as suas críticas e sugestões.  
c) Agir de acordo com os princípios de uma gestão moderna na afectação racional, equitativa e positivamente discriminatória dos recursos disponíveis, tendo em vista maximizar do seu aproveitamento;  
d) Promover e dinamizar, no tempo, no espaço e no modo, a participação organizada dos cidadãos, agentes socioeconómicos e das associações do município nos processos de tomada de decisão;  
e) Dignificar com ética e equidade e facilitar e incentivar a valorização profissional e cívica dos trabalhadores municipais;



f) Racionalização, optimização, desburocratização e modernização dos serviços técnicos e administrativos.

#### CAPÍTULO IV

##### Compromisso de Ética

###### Artigo 13.º

###### Princípios e Valores

No desempenho das suas competências, os serviços municipais da Câmara Municipal de Viseu actuam permanentemente subordinados à filosofia de actuação e aos princípios inerentes ao Compromisso de Ética que constitui o Anexo II do presente Regulamento.

#### CAPÍTULO V

##### Competências dos serviços municipais

###### SECÇÃO I

###### Competências das Unidades Estratégicas

###### Artigo 14.º

###### Competências do Departamento de Recursos Humanos, Financeiros e Materiais

Ao Departamento de Recursos Humanos, Financeiros e Materiais compete, em geral:

- Prestar apoio geral de carácter jurídico, técnico e administrativo aos órgãos do município e seus membros;
- Assegurar o desempenho das tarefas ligadas às questões de administração geral, praticando para o efeito todos os actos e realizando todas as tarefas necessárias à sua correcta e eficaz prossecução;
- Assegurar a necessária coerência técnica entre os ciclos de tesouraria, os ciclos da receita orçamental, os ciclos de despesa orçamental, os ciclos financeiros e os ciclos económicos de forma a prevenir discrepâncias deficitárias/superavitárias e promover junto dos órgãos autárquicos os respectivos financiamentos/aproveitamentos gestonários;
- Assegurar o funcionamento rigoroso das tarefas de controlo orçamental, contabilidade patrimonial e contabilidade de custos, minimizando os tempos de circulação e despacho dos documentos que forem objecto de movimentação contabilística;
- Assegurar a produção rigorosa, pontual e assertiva dos mapas contabilísticos mensais, designadamente os de execução e controlo orçamental, de endividamento e de contratação administrativa;
- Estudar, propor e dar execução às políticas municipais nas áreas da gestão de aprovisionamentos e na gestão do património imobilizado municipal;
- Estudar, propor e dar execução às políticas municipais de recursos humanos designadamente, quanto à gestão do mapa de pessoal, de carreiras, à selecção e recrutamento, à acção social, à saúde ocupacional, à avaliação do desempenho, ao sistema de motivação e disciplina e às previsões financeiras relativas a encargos do pessoal, no quadro de um sistema global integrado de gestão de recursos humanos;
- Assegurar e coordenar a vigilância e controlo dos equipamentos e edifícios municipais;
- Assegurar as operações de actualização do SIG — Sistema de Informação Geográfico Municipal nas áreas que lhe respeitam;

###### Artigo 15.º

###### Competências do Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística

Ao Departamento de Planeamento e Gestão Urbanística compete em geral:

- Proceder à elaboração de instrumentos de planeamento de administração urbanística que se considerem necessários ao ordenamento harmónico e harmonioso do território;
- Proceder à elaboração de regulamentos e de critérios que orientem e disciplinem a iniciativa privada, pública e cooperativa na construção e ocupação do solo;
- Proceder a todas as operações, procedimentos e processos inerentes ao cadastramento patrimonial e respectiva actualização;
- Assegurar as operações de actualização do SIG — sistema de informação geográfica nas áreas que lhe respeitam;
- Propor a aquisição e expropriação de terrenos pelo município;

f) Promover as medidas necessárias tendentes a evitar o aparecimento de áreas de génese ilegal;

g) Proceder à definição dos condicionamentos dos alvarás de loteamento.

h) Apreciar e informar os projectos respeitantes a viabilidades e licenciamento de obras particulares, tendo em conta, nomeadamente, o seu enquadramento nos planos de estudo urbanísticos existentes, na conformidade com as leis e regulamentos em vigor, zonas de protecção legalmente fixadas e níveis técnicos e estéticos, prestar informação final para decisão, com indicação das condições gerais e especiais;

i) Apreciar e informar os estudos de loteamentos urbanos e pedidos de viabilidade, sua conformidade com os planos e estudos urbanísticos existentes e com as leis e regulamentos em vigor;

j) Actualizar ou aceitar os valores dos orçamentos e consequente fixação do valor da caução para garantia da execução de infra-estruturas, fixação de prazos de início e conclusão das obras de infra-estruturas, prestar informação final para decisão, com vista à concessão ou negação da licença de loteamento;

k) Orientar a implantação de construções particulares e fixar o alinhamento e cotas de nível, de acordo com os planos aprovados ou, na falta destes, de acordo com critérios superiormente determinados;

l) Assegurar a realização e actualização do cadastro;

m) Promover a obtenção de pareceres a que os processos terão de ser submetidos quando for necessário ou imposta a sua apreciação por entidades estranhas à câmara;

n) Informar os pedidos de prorrogação de obras particulares e de execução de loteamentos urbanos;

o) Assegurar o desempenho das funções técnicas e administrativas referentes ao desenvolvimento das competências definidas, praticando para o efeito todos os actos e realizando todas as tarefas necessárias à sua correcta e eficaz prossecução;

p) Informar exposições sobre obras particulares e loteamentos urbanos, bem como sobre reavaliação de processos cuja licença ou deliberação haja caducado;

a. Emissão de pareceres relacionados com a certidão de factos, pareceres e outros;

b. Promover as medidas necessárias tendentes à recuperação de bairros clandestinos, à elaboração dos alvarás, à resposta aos pedidos de viabilidade de condicionamentos e ao licenciamento das construções;

c. Dar parecer técnico sobre pedidos de licenciamento, autorização e demais necessários à instrução dos procedimentos que pela sua natureza deve assegurar ou sejam essenciais à instrução de outros procedimentos;

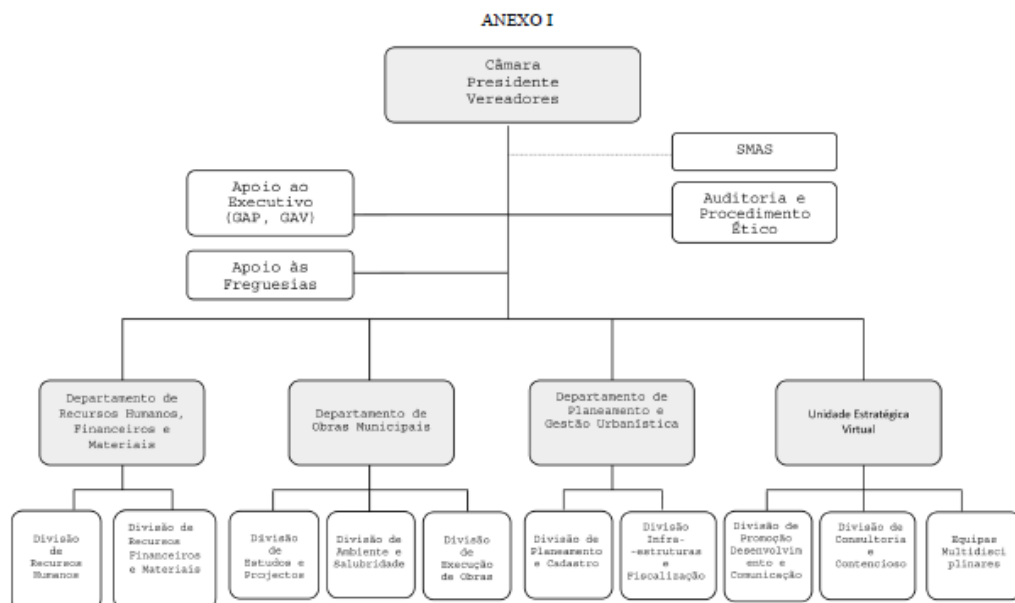
d. Verificar as condições de habitabilidade em conformidade com o projecto aprovado.

###### Artigo 16.º

###### Competências do Departamento de Obras Municipais e Ambiente

Ao Departamento de Obras Municipais e Ambiente compete, em geral:

- A execução de obras novas e de manutenção da responsabilidade da câmara municipal, nomeadamente:
- Elaboração de projectos de execução de obras e projectos simples de especialidades;
- Assegurar a construção, implantação e manutenção de todo o tipo de infra-estruturas, equipamentos, instalações e sistemas técnicos da responsabilidade da Câmara Municipal de Viseu;
- Conceber, implementar e manter um programa visando a manutenção de um estado de conservação adequado dos equipamentos e infra-estruturas municipais e a implementação eficiente e atempada das medidas correctivas que se mostrem necessárias;
- Realizar a demolição de edifícios, instalações e construções;
- Proceder à movimentação e remoção de terras, arranjos de espaços exteriores e respectivas acções de manutenção;
- Promover a execução e manutenção dos espaços verdes municipais.
- Desenvolver actividades técnicas específicas e monitorizar os respectivos resultados nas seguintes áreas de intervenção em defesa do Ambiente e da Salubridade:
  - Recolha de Resíduos Sólidos Urbanos
  - Limpeza urbana
  - Defesa da Floresta (contra cataclismos e pela preservação da diversidade da fauna e da flora);
  - Manutenção e controlo da acessibilidade e da segurança de Parques e Jardins;
- Proceder à actualização do SIG-Sistema de Informação Geográfico Municipal;
- Assegurar o desempenho das funções técnicas e administrativas referentes ao desenvolvimento das competências definidas, praticando para o efeito todos os actos e realizando todas as tarefas necessárias à sua correcta e eficaz prossecução;

**ANEXO II****Compromisso ético**

Fiel ao seu dever institucional de otimizar a gestão dos seus recursos no sentido de mais e melhor servir o Município, já em 2002 a Câmara Municipal de Viseu tinha aprovado o “Compromisso Ético” que evidencia, de todos os princípios gerais de actuação da Administração Pública, aqueles cuja importância mais se faz sentir no quotidiano relacional com os cidadãos.

Podendo parecer redundante face às leis em vigor, o Compromisso Ético da Câmara Municipal de Viseu significa, de facto, uma sistematização, logo, um código de princípios e valores dispersos por diversos diplomas por forma a torná-lo mais presente na percepção dos responsáveis e dos funcionários municipais e, sobretudo, na percepção de direitos e garantias por parte do Município.

Estando, inicialmente, baseado na Carta Ética da Administração Pública, o Compromisso Ético que ora se anexa ao novo Regulamento dos Serviços Municipais decorrente do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro, vem enriquecido com princípios decorrentes de normativos tais como aquele mesmo diploma (artigo 3.º), a Nova Lei das Finanças Locais, o CPA (código do procedimento administrativo), a Lei de Enquadramento Orçamental e o novo Regime Geral das Taxas das Autarquias.

Para o efeito, dentro de um referencial ético e de responsabilidade social, fomentam-se condições no sentido de serem adoptados comportamentos e valores democráticos norreados pela boa-fé, integridade, honestidade e imparcialidade, promovendo-se uma conduta orientadora a tempo inteiro da acção decorrente do exercício dos poderes de autoridade da Autarquia ao serviço do Município, na forma acolhedora e desburocratizada de relacionamento interna e externa, fundamentada e balizada pela legislação nacional e comunitária e pelos princípios gerais da ética.

O Compromisso Ético configura um instrumento de defesa dos valores democráticos, da promoção de um exercício responsável da actuação e do prestígio dos órgãos municipais, visando o reforço dos níveis de confiança dos munícipes e dos cidadãos em geral, na integridade, imparcialidade e eficácia no funcionamento da Câmara Municipal de Viseu, no âmbito do exercício dos seus poderes públicos.

Para além das normas legais aplicáveis, as relações que se estabelecem entre os membros dos órgãos, os funcionários e demais colaboradores do Município, no contacto com as populações, assentam, no integral respeito pelas regras deontológicas inerentes às suas funções, num conjunto de princípios e valores, cujo conteúdo está, em parte, já vertido na Carta Ética da Administração Pública.

A Câmara Municipal de Viseu entende e assume como seu dever promover a dignificação permanente e pública dos seus órgãos, funcionários e demais colaboradores do Município, prestigiando-os e prestigiando-se, quer perante os seus Munícipes, quer perante os utentes em geral e demais entidades.

Nesse sentido, os membros dos órgãos municipais, os funcionários e demais colaboradores do Município de Viseu vinculam-se ao compromisso de nortear a sua actuação de acordo com os seguintes princípios e valores:

- 1 Prossecução do Interesse público
- 2 Defesa dos direitos e interesses do Município
- 3 Legalidade
- 4 Imparcialidade
- 5 Igualdade
- 6 Proporcionalidade
- 7 Colaboração e Boa Fé
- 8 Informação e qualidade
- 9 Publicidade e transparência
- 10 Competência e responsabilidade
- 11 Lealdade e integridade
- 12 Confidencialidade
- 13 Unidade e eficácia da acção
- 14 Aproximação dos serviços aos cidadãos
- 15 Desburocratização
- 16 Racionalização de meios na afectação de recursos públicos
- 17 Equivalência jurídica
- 18 Melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado
- 19 Equidade intergeracional
- 20 Demais princípios constitucionais e legais aplicáveis

**Definição de princípios e valores****Prossecução do Interesse público**

Na prestação de serviço à comunidade em geral e aos munícipes em particular, os diversos responsáveis do Município pautam a sua actuação pela permanente salvaguarda do interesse público conforme o mesmo se encontra constitucional e legalmente definido;

**Defesa dos direitos e interesses do Município**

Todos os responsáveis pautam a sua acção pelo respeito rigoroso dos direitos de cidadania que cabem a todos os munícipes, informando-os sobre as diversas incidências a abrangências da lei e dos regulamentos

municipais e, ainda, sobre os meios de defesa, reclamação, impugnação ou sugestão ao seu dispor;

#### **Legalidade**

Em todos os seus actos e contratos, em todas as suas actuações internas e externas e, sobretudo, no acolhimento e relacionamento com o Município, devem os serviços e os responsáveis municipais salvaguardar respeito absoluto e escrupuloso pelo quadro legal vigente e pelo cumprimento das orientações internas e das disposições regulamentares.

#### **Imparcialidade**

Não podem os serviços e os responsáveis municipais exercer actividades externas que possam interferir com o desempenho das suas funções no Município, ou criar situações de conflitos de interesses, devendo manter a mais estrita isenção e objectividade.

Devem, ainda, abster-se de ter parte activa em qualquer assunto ou matéria em relação ao qual estejam, directa ou indirectamente, vinculados do ponto de vista particular.

Devem, também, declarar superiormente qualquer recebimento de qualquer oferta ou benefício por parte de quaisquer cidadãos a fim de ser garantido que tal não influenciará a imparcialidade com que exercem as suas funções.

#### **Igualdade**

No desempenho das suas funções, os responsáveis municipais devem respeitar escrupulosamente o princípio da igualdade de tratamento e da não discriminação por razões de nacionalidade, sexo, raça, cor, origem social e étnica, características genéticas, língua, religião, crença, filiação e opinião política, idade ou orientação sexual.

#### **Proporcionalidade**

No exercício da actividade dos responsáveis municipais, só pode ser exigido aos cidadãos o que seja estritamente indispensável à realização da actividade administrativa inerente aos actos a praticar.

#### **Colaboração e Boa Fé**

Na prossecução da promoção da excelência por parte dos responsáveis municipais, devem estes garantir um alto nível de qualidade na prestação dos serviços e de disponibilidade permanente e isenta de preconceitos para colaboração activa em todas as medidas tendentes a prestigiar o poder local através da promoção da qualidade e a celeridade.

#### **Informação e qualidade**

No desempenho das suas competências devem os responsáveis municipais reger a sua actuação pelas regras da boa educação, pelo espírito de colaboração e ajuda, pela clareza e prontidão das informações prestadas e pela celeridade no tratamento de todas as questões, impulsionados por um comportamento profissional amistoso e rigoroso.

#### **Publicidade e transparência**

Devem os responsáveis municipais promover sempre a transparência na tomada de decisões, designadamente através da difusão da informação, cumprindo as disposições legais e regulamentares, publicitando-se as deliberações municipais e as decisões dos órgãos do Município, mesmo as individuais que decorram de competências delegadas.

#### **Competência e responsabilidade**

Os responsáveis municipais devem agir de forma responsável, dedicada e crítica, empenhando-se na sua própria valorização profissional, pelo que estarão sempre disponíveis para acções de formação e quaisquer outras iniciativas que contribuam para o seu enriquecimento intelectual, cultural e profissional e para a partilha de conhecimentos com os seus colegas de trabalho.

#### **Lealdade e integridade**

No exercício das suas actividades, os responsáveis municipais devem agir de forma leal, solidária e cooperante entre si e para com o Município, movidos pela consideração ética nas suas acções e, jamais, exercendo qualquer tipo de pressão sobre os cidadãos que condicionem as suas decisões no relacionamento com a Autarquia.

#### **Confidencialidade**

Todos os responsáveis municipais estão sujeitos ao dever de confidencialidade em todas as matérias definidas como reservadas pela lei, designadamente no que concerne aos dados pessoais relativos ao Município ou quaisquer outros cidadãos, no total respeito pela privacidade e a integridade das pessoas.

#### **Unidade e eficácia da acção**

Os responsáveis municipais devem organizar os seus serviços e a ligação entre os vários sectores do Município no sentido de serem evitadas sobreposições, redundâncias, contradições ou conflitos regulamentares ou de controlo, tendo como referencial fundamental o cumprimento das normas legais e de funcionamento interno e a celeridade, objectividade e integridade no atendimento do Município;

#### **Aproximação dos serviços aos cidadãos**

Os responsáveis municipais devem organizar os serviços e as suas actividades por forma a que, gerindo-os com economia, eficiência e eficácia, eliminem todos os actos burocráticos desnecessários ou agilizandoo que se revelem estritamente indispensáveis, promovendo a compreensão e amigabilidade dos mesmos junto do Município.

#### **Desburocratização**

Sendo inevitável que os serviços municipais integram múltiplas e variadas normas legais, múltiplos e variados registos, documentos, tabelas, formulários, etc., é dever permanente dos responsáveis municipais aperfeiçoar os mecanismos de eficiência, otimizando procedimentos e processos, minimizando os tempos de trajeto documental, de despacho e de decisão, valorizando, por essa via, o tempo de actuação interna e o tempo dispendido do Município;

#### **Racionalização de meios na afectação de recursos públicos**

Este princípio parte da premissa de que a necessidade de racionalizar, poupar e de rigor é perfeitamente perceptível e acolhida por parte do Município.

Não apenas por via da actual conjuntura económica mas, sobretudo, pelo estrito respeito político, ético, intergeracional e civilizacional pelos dinheiros públicos, devem os responsáveis dos serviços municipais articular-se sempre que necessário no sentido de serem evitadas carências críticas de bens, consumíveis e serviços mas, fundamentalmente, planificando os recursos disponíveis e a adquirir no sentido de serem evitados desperdícios, duplicações, destempos (gastos precoces ou tardios em relação à necessidade), superfluidades ou exageros.

No contexto da planificação e, tomando subsidiariamente o princípio da minimização dos custos a longo prazo, devem os serviços municipais avaliar sobre a oportunidade de optar por bens e serviços de preço mais elevado se e só se for demonstrado que pagar mais no momento da aquisição significa uma significativa poupança no futuro.

#### **Equivalência jurídica**

Os responsáveis municipais devem usar de todos os cálculos e cuidados nos sentido de, ao prestar-se um serviço ao município por contrapartida de uma Taxa, o valor económico que o município transfere será sempre igual ou superior (nunca inferior) ao valor monetário pago pelo Município.

Igual princípio ético será assumido pelos responsáveis do município, sob cálculos e decisões superiores, em sede comercial, dentro dos limites legalmente permitidos, em que a contrapartida do Município é um preço ou tarifa. Não devendo o Município, neste contexto, sofrer prejuízos, deve, no entanto, imprimir-se o máximo cunho social possível aos valores a cobrar a fim de não agravar o nível de vida dos cidadãos.

#### **Melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado**

Para lá das regras legais e regulamentares de funcionamento dos serviços municipais é ao Município, afinal, que cabe pronunciar-se sobre a qualidade, quantidade e celeridade com que se caracteriza o atendimento do Município.

Existindo para servir o Município, o Município de Viseu deve, por acção dos respectivos serviços, promover a recolha regular da opinião dos seus clientes, contribuintes e utentes, aquilatando sobre o grau de satisfação por eles sentido e promovendo as medidas que se revelarem necessárias às melhorias desejadas.

**Equidade intergeracional**

No cumprimento da sua missão legal e institucional o Município em particular e os seus responsáveis em geral, devem pautar as suas decisões gestonárias no sentido de não comprometer no presente a receita futura nem, ao invés, prejudicar a geração presente em favor das gerações futuras gastando precocemente recursos de aplicação plurianual.

**Demais princípios constitucionais e legais aplicáveis**

Subsidiariamente aos princípios acima os serviços municipais e os seus responsáveis respeitarão sempre, a constituição e as leis do país, quer nos procedimentos e processos internos quer na interação com o Município, designadamente através da colaboração activa com aquele na clarificação e na interpretação normativa.

204185346

## Referências bibliográficas

- Almeida, M. A. (2007). *Situação da gestão do conhecimento em Portugal: estudo exploratório e práticas governamentais, académicas e empresariais*. Lisboa: Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa. ISBN 978-972-772-782-7.
- Amante, M. J., & Segurado, T. (2010). A gestão do Conhecimento nas universidades: o papel dos repositórios institucionais. *10.º Congresso da BAD*. Guimarães: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.
- Araújo, N., & Cândido, G. (2003). As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. *Ciência da Informação*, 32 (3), 38-45.
- Benz, P. & Sicsú, A. (2010). Eficiência nas organizações públicas e gestão do conhecimento: otimizando sistemas. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 1 (2), 178-200.
- Borges, M. M. (2006). *A Esfera: comunicação académica e Novos Media*. Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Bustelo Ruesta, C. (2011). Los grandes temas relacionados con la gestión de documentos: desafíos y oportunidades. *El profesional de la información*, 20 (2), 129-132.
- Bustelo Ruesta, C. & Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 34, 226-230.
- Capuano, E. A. (2008). Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. *Ciência da Informação*, 37 (3), 18-37.
- Carvalho, J., & Pimenta, C. (2003). A gestão do conhecimento nas empresas portuguesas: um estudo empírico. *Congresso do Instituto Internacional de Custos*. Uruguay, 7.
- Carvalho, R. (2006). *Intranets, portais corporativos e gestão do conhecimento: análise das experiências de organizações brasileiras e portuguesas*. Tese de Doutoramento, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Choo, C. W. (2003). *Gestão de Informação para a organização Inteligente: a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho. ISBN 972-21-1506-5.
- Cong, X. & Pandya K. (2003). Issues of knowledge management in the public setor. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1 (2), 25-33.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Despacho n.º 474-B/2011 de 7 de Janeiro de 2011. *Diário da República*, n.º 5 - II Série. Município de Viseu.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Freitas, M. C. (2009). *A Arquivística sob o signo da mudança: cenários arquivísticos (re)desenhados pelo documento eletrónico*. Tese de Doutoramento, Universidade de Salamanca, Espanha.
- Fresneda, P., Gonçalves, S., Papa, M., & Fonseca, A. (2009). Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA).

- Congresso Consad de Gestão Pública*. Brasília, 2. Acedido em 19, abril, 2011, de: URL [http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel\\_20\\_Paulo\\_Fresneda\\_formatado.pdf](http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel_20_Paulo_Fresneda_formatado.pdf).
- Gerami, M. (2010). Knowledge management. (*IJCSIS*) *International Journal of Computer Science and Information Security*, 7 (2), 234-238.
- Giacomo, W. Á. di (2005). O New Public Management no Canadá e a gestão pública contemporânea. *Interfaces Brasil/Canadá*, 5, 155-170.
- Gutiérrez, M. (2003). Gestión del conocimiento y documentación digital: un estudio de caso. *Hipertext.net*, 1, Acedido em 19, abril, 2011, em: URL <http://www.hipertext.net/web/pag242.htm>.
- Lei 5-A/2002 de 11 de Janeiro de 2002. *Diário da República n.º 9 — I Série*. Assembleia da República. Lisboa.
- Lei n.º 159/99 de 14 de Setembro de 1999. *Diário da República n.º 215 — I Série-A*. Assembleia da República. Lisboa.
- Lopes, F. & Morais, P. (2001). A prática da gestão de conhecimento em Portugal. *Sistemas de Informação*, 14, 71-84.
- Madureira, C. & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 153-171.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento: criação e transferência de conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-580-2.
- Mendes, M. V. (2001). *A reforma da Administração Pública em Portugal*. Acedido em 15, abril, 2012 em: URL [http://www.stfpn.pt/arquivo/seminario7Maio/Texto\\_integral\\_Eng\\_VieiraMendes.pdf](http://www.stfpn.pt/arquivo/seminario7Maio/Texto_integral_Eng_VieiraMendes.pdf).
- Mentzas, G., Apostolou, D., Abecker, A. & Young, R. (2003). *Knowledge asset management: beyond the process-centred and product-centred approaches*. London: Springer-Verlag. ISBN 1-85233-583-1.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- NP 4438-1 (2005). Norma portuguesa para informação e documentação: *Gestão de documentos de arquivo*. Instituto Português da Qualidade.
- Pina, J. (2010). *Benefícios da gestão do conhecimento nas organizações. estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Pinheiro, J. (2007). *Capital intelectual e gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Pinto, M. M. & Silva, A. M. (2005). Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações. *Contecsi – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. São Paulo, Brasil, 2.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday & Company.
- Pollard, D. (2003). *The future of knowledge management*. Acedido em 19, abril, 2011, em: URL <http://blogs.salon.com/0002007/2003/10/29.html#a4966>.

- Portaria n.º 1253/2009 de 14 de Outubro. *Diário da República, N.º 199 - I Série*. Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Cultura. Lisboa.
- Portugal. Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo. (1998). *Manual para a Gestão de documentos*. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo.
- Portugal. Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo. (2002). *Recomendações para a gestão de documentos de arquivo eletrónicos 2. Modelo de requisitos para a gestão de arquivos eletrónicos*. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo.
- Portugal. Direcção-Geral de Arquivos. (2007). *Tabela de Seleção das Funções meio*. Lisboa: Direcção Geral de Arquivos.
- Portugal. Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Censos 2011 – Resultados Provisórios*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Portugal. Município de Viseu. (2011). *Plano de Atividades (Mapa I). Objetivos Estratégicos*. Viseu: Município de Viseu.
- Portugal. Direcção-Geral de Arquivos. (2012). *Orientações para a Gestão de documentos de arquivo*. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo.
- Rocha, J. A. O. (2000). O Modelo Pós-Burocrático: A Reforma da Administração Pública à Luz da Experiência Internacional Recente. *Forum 2000: Reforma do Estado e Administração Gestonária*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rossetti, A., Pacheco, A., Salles, B., Garcia, M. & Santos, N. (2008). A organização baseada no Conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. *Ciência da Informação*, 37 (1), 61-72. Acedido em 14, junho, 2011, em: URL <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/914>.
- Sarmento, A. & Correia, A. (2002). Como vai a investigação em Gestão do Conhecimento em Portugal? *Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (APSI)*. Coimbra, Portugal, 3.
- Schons, C. H. & Costa, M. D. (2008). Portais corporativos no apoio à criação de Conhecimento organizacional: uma abordagem teórica, *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação*, 9 (3).
- Silva, S. L. (2002). Informação e competitividade: a contextualização da Gestão do Conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, 31 (2), 142-151.
- Terra, J. (2011). Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. *Terraforum*. Acedido em 19, abril, 2011, em: URL [http://www.pucrs.br/uni/poa/.../Gestao\\_Biblioteca\\_Terra\\_Forum.pdf](http://www.pucrs.br/uni/poa/.../Gestao_Biblioteca_Terra_Forum.pdf).
- Zimmermann, R. (2010). *A colaboração e a Gestão do Conhecimento em instituições públicas*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal.

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 – Dos Dados à Sabedoria, um processo contínuo (Cong &amp; Pandya 2003, 26) .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 – A dinâmica da Gestão de Informação (adaptado de Choo, 2003, 19) .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 – Processos na Gestão da Informação (adaptado de Choo, 2003, 300) .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4 - Os atores da Gestão da Informação (elaboração própria).....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 5 - Os objetivos dos peritos do Conhecimento na organização inteligente (adaptado de Choo, 2003, 301).....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6 – Espiral do Conhecimento de Nonaka &amp; Takeuchi (Fonte: <a href="http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm">http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm</a>).....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 7 – A criação do Conhecimento como vantagem competitiva (adaptado de Nonaka &amp; Takeuchi, 1995, 6).....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 8 - Correio eletrónico.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 9 – Página da Intranet da Câmara Municipal de Viseu (<i>homepage</i>).....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 10 - Página <i>Web</i> do Portal do Município de Viseu (<i>homepage</i>).....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 11 – <i>Interface</i> do Sistema de Gestão Documental.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 12 - Página <i>Web</i> do <i>Simplex</i> Autárquico (<i>homepage</i>).....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 13 - Modelo de uso do portal corporativo e seus serviços (Schons &amp; Costa, 2008) .....</b>	<b>63</b>



## **Índice de Quadros**

<b>Quadro 1 – Síntese das principais diferenças entre Dado, Informação e Conhecimento (elaboração própria) .....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 2 - Principais diferenças entre Gestão de Documentos, Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento (elaboração própria).....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 3 - Principais características do Conhecimento tácito e do Conhecimento explícito (elaboração própria) .....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 4 – Síntese de definições de Conhecimento organizacional (elaboração própria).....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 5 - Contribuição das Tecnologias da Informação para os processos de conversão do Conhecimento, de acordo com Carvalho (2006, 62).....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 6 - Participação dos serviços dos portais corporativos nos modos de conversão de Conhecimento (Schons &amp; Costa, 2008) .....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 7 - Plano de classificação parcial para a Câmara Municipal de Viseu (elaboração própria) .....</b>	<b>69</b>
<b>Quadro 8 – Organigrama da Câmara Municipal de Viseu (elaboração própria).....</b>	<b>82</b>