



# Interface

## Administração Pública

Actualidade  
**SiGER – Sistema  
de Gestão de Risco  
e Emergência**

Dossier  
**Gestão do  
Conhecimento  
e Aprendizagem  
Organizacional**



## 04 Actualidade

**SiGER - Sistema de Gestão de Risco e Emergência da Guarda**

Entrevista:

Sérgio Duarte, responsável pelo projecto SiGER e director do Guarda Digital

## 12 Dossier

**Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional**

### Entrevista

- Bárbara Santos, Agência para a Modernização Administrativa (AMA)

### Opinião

- Luís Evangelista, Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), Departamento de Gestão Organizacional

- Anabela Mesquita, Vice-presidente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)

- Luís Amaral, Coordenador científico do GÁVEA – Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade de Informação da Universidade do Minho e pró-reitor da Universidade do Minho

# Editorial

## Gerir o conhecimento para melhor aprender

A procura de serviços públicos por parte dos cidadãos e empresas é cada vez mais exigente. Essa realidade obriga a Administração Pública (AP) a uma mais adequada gestão do conhecimento, como alavanca essencial para a melhoria continuada da qualidade dos serviços, o que se deverá reflectir numa maior abertura a novos conceitos e, quem

que a aprendizagem organizacional implica uma mudança comportamental perante a reforma da AP, que muitas vezes pode ser alvo de resistências passíveis de tornarem todo o processo moroso. Nesta edição, poderá ler a entrevista da Interface AP a Bárbara Rosa Santos, Vogal do Conselho Directivo da Agência para a Modernização Administrativa (AMA), que defende que são os funcionários, no seu dia-a-dia, que operam as transformações necessárias, que não serão possíveis sem que haja mudança de comportamentos.

No que se refere à actualidade, poderá conhecer em pormenor o Sistema de Gestão de Risco e Emergência da Guarda (SiGER), implementado com o objectivo de ajudar as forças da protecção civil no planeamento das suas operações.

Votos de boas leituras!



Dossier

# Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional



## Entrevista

Bárbara Rosa Santos

# “As mudanças não se fazem num só dia”

**Bárbara Rosa Santos é Vogal do Conselho Directivo da Agência para a Modernização Administrativa (AMA). Em entrevista à Interface, falou do actual estado da gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional no sector público. Na sua opinião, a gestão do conhecimento visa, acima de tudo, “conhecer e ouvir aqueles a quem a nossa AP serve – os nossos cidadãos e as nossas empresas –, pois só dessa forma se pode melhorar continuamente a qualidade dos serviços públicos prestados”.**

Magda Jiná

**Interface Administração Pública:** Em que aspectos uma gestão do conhecimento eficiente torna mais simples e eficaz o relacionamento da Administração Pública (AP) com o cidadão?

**R:** Em vários aspectos. Contudo, importa em primeiro lugar explicitar o que constituem os objectivos da gestão do conhecimento na AP, em particular no que respeita à missão e atribuições da Agência para a Modernização Administrativa (AMA).

Neste aspecto, realçam-se duas dimensões relevantes mas claramente distintas. Por um lado, e do ponto de vista mais interno à AP, a gestão do conhecimento tem como principais objectivos facilitar e promover a partilha de conhe-

e modernização administrativa, administração electrónica e prestação de serviços públicos e maximizar a utilização pelos organismos da AP do conhecimento produzido nas universidades. Dessa forma, facilita-se o aproveitamento e a racionalização de recursos, por se evitar a redundância e a multiplicação de esforços, o “reinventar da roda” e promover-se também a reutilização de informação disponível, incentivando o funcionamento em rede e a criação de comunidades de produção e de partilha de conhecimento. Por outro lado, e ainda mais importante, a gestão do conhecimento na AP visa acima de tudo conhecer e ouvir aqueles a quem a nossa AP serve – os nossos cidadãos e as nossas empresas –, pois só dessa forma se pode melhorar continuamente a qualidade dos serviços públicos prestados. Cada vez mais os serviços públicos deverão ser construídos em coprodução com os utentes, não para diminuir a responsabilidade do Estado, mas como forma de tornar os



Bárbara Rosa Santos

serviços públicos mais próximos e mais adaptados às reais necessidades e expectativas dos cidadãos e empresas.

Posto isto, resulta claro que uma gestão do conhecimento eficiente torna mais simples e eficaz o relacionamento da AP com os cidadãos. E não é só porque a partilha de boas práticas na AP facilita a replicação no território de experiências bem sucedidas e comprovadas. É também porque uma gestão do conhecimento eficiente deve partir (e tem partido) cada vez mais de “fora para dentro”, promovendo a participação activa dos cidadãos na configuração, disponibilização e avaliação dos serviços públicos (a co-produção referida), constituindo-se como pilar e fonte de inovação.

**IAP: Sendo a procura de serviços públicos por parte dos cidadãos e empresas cada vez mais exigente, essa realidade força a AP a uma gestão do conhecimento adequada, como alavanca essencial para a melhoria continuada da qualidade dos serviços. Pode comentar?**

**R:** Felizmente que a procura de serviços públicos por parte dos cidadãos e das empresas é cada vez exigente! Isto traz novos e importantes desafios à AP. A gestão do conhecimento, na perspectiva exposta na resposta anterior, é naturalmente uma alavanca indispensável para conseguir dar resposta a estes novos desafios e permitiu já, no passado, incubar e desenvolver serviços especialmente inovadores

centrados nos cidadãos e nas empresas (ex: Empresa na Hora, Cartão de Cidadão, etc.).

**IAP: Pode dar exemplos de iniciativas de Gestão de Conhecimento na AP que estejam a ser levadas a cabo?**

**R:** Muita coisa já foi feita, e bem feita. Mas há ainda muito trabalho para desenvolver e qualificar.

Na vertente da gestão do conhecimento, que se prende com o conhecimento explícito, a AP já consegue nos dias de hoje organizar, sistematizar e gerir a informação, tanto interna como externa, permitindo uma muito maior facilidade de partilha de informação e de recursos, o que nos possibilita promover a cooperação e colaboração em rede entre os diferentes serviços. Só assim é possível racionalizar meios e recursos e simplificar e desmaterializar os procedimentos. A promoção da utilização das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é também uma forma de contribuir para a evolução de uma cultura de serviço público próxima do cidadão, das comunidades e das empresas (ex.: Balcão Único, que organizou e sistematizou as licenças e formalidades para todas actividades económicas – vide <https://www.portaldaempresa.pt/CVE/Services/BalcaoUnico/CatalogoLicencas.aspx>)

Mas existe ainda o conhecimento tácito. O conhecimento tácito resulta das boas práticas desenvolvidas pela AP aquando da sua interacção com os utentes e, normalmente, não se encontra escrito em lado nenhum. É conhecimento que cada um de nós tem e que resulta de experiências bem sucedidas em determinadas situações e que normalmente só o partilhamos com algumas pessoas ou comunidades em determinadas circunstâncias e ambientes. Neste aspecto, já temos também exemplos bem sucedidos de partilha, acesso e mesmo construção de conhecimento tácito.

A título de exemplo, a Rede Comum de Conhecimento (RCC), gerida pela AMA, é uma plataforma colaborativa de apoio à partilha de iniciativas de modernização, inovação e simplificação administrativa da AP central, regional e local,

baseada na adesão livre por parte dos organismos públicos, centrais, regionais e locais, das entidades privadas e dos cidadãos que nela queiram participar. A nível europeu este projecto tem o seu homólogo no site ePractice da Comissão Europeia.

Na vertente pública da RCC (<http://www.rcc.gov.pt/>), encontram-se divulgadas online mais de 250 iniciativas de boas práticas na AP (lusas e lusófonas) e contamos já com

cerca de 140 entidades aderentes. Temos ainda uma *newsletter* mensal, que já vai na sua 14ª edição e que tem cerca de 7.500 subscritores.

Na vertente colaborativa da RCC temos já várias comunidades de prática – Rede Simplex Autárquico, Rede do Regime do Exercício da Actividade Industrial e Rede Interministerial para as TIC –, com mais de 350 membros e 100 entidades participantes. Estas redes são espaços de partilha e de construção partilhada de conhecimento, constituídas por pares ou grupos de pessoas com interesses ou objectivos semelhantes, incluindo, por exemplo, espaços para partilha e construção conjunta de documentos, fóruns de discussão, mediateca, planeamento, inquéritos, perguntas frequentes e contactos.

Outra aposta de alguns organismos da AP para envolver os funcionários é a criação de uma “Bolsa de Ideias”, um espaço criativo onde os seus membros, sendo uma fonte de informação privilegiada, podem apresentar as suas ideias com vista a melhorar o desempenho da organização e gerar conhecimento, inovação e criatividade (ex.: Bolsa de Ideias do IAPMEI, da Câmara Municipal de Cantanhede, da Universidade do Porto, entre outros).

A AP tem vindo, aliás, a apostar fortemente e cada vez mais na partilha de informação dentro e fora da organização através de tecnologias facilitadoras, como a Internet e a Intranet, que em muito facilitam e aceleram a disseminação do conhecimento e de boas práticas.

Por outro lado, na perspectiva de aproveitar o conhecimento daqueles a quem a Administração Pública serve – os nossos cidadãos e as nossas empresas –, e para melhor os servir, também já foram dados passos importantes. Só para dar alguns exemplos... Desde a sua 2ª edição (2006/2007) que os Programas Simplex foram sistematicamente colocados em consulta pública, como processos de consulta aberta, permitindo o acesso ilimitado e contribuições livres não limitadas às medidas apresentadas, contando já com mais de 1.500 participações. Em resposta ao apelo de muitos cidadãos, foi criada em 2008 uma Caixa de Sugestões, permanentemente aberta à participação pública em [WWW.simplex.gov.pt](http://www.simplex.gov.pt). Os contributos que chegam a esta caixa diariamente são encaminhados para avaliação pelos serviços competentes e algumas das propostas já foram acolhidas no Simplex. Recentemente, foi também criado o blogue diga.simplex (<http://diga-simplex.blogspot.com/>) e contamos ter o Simplex no *facebook* muito em breve. Têm existido outras formas de participação, sempre na perspectiva da

## “Contamos ter o Simplex no Facebook muito em breve”

co-produção de serviços, tais como: em Julho de 2008 teve lugar o primeiro Fórum PME, organizado em parceria com a COTEC – Associação Empresarial para a Inovação – que seleccionou entre os seus associados um grupo de empresas para participarem nas áreas prioritárias de simplificação e administração electrónica; têm sido também conduzidos por entidades independentes inquéritos de avaliação da qualidade de serviço, de que é exemplo recente o inquérito dirigido aos cidadãos sobre a qualidade de serviço do Cartão de Cidadão, conduzido pelo ISEGI.

Os próprios Portais do Cidadão e da Empresa, por oferecerem serviços organizados por eventos de vida, e por isso segmentados de acordo com as necessidades dos cidadãos e das empresas, constituem experiências pioneiras de gestão do conhecimento na perspectiva de “fora para dentro”, daqueles a quem a AP serve – cidadãos e empresas.

Vamos também lançar em breve, mas ainda em fase piloto e apenas experimental, o RES, que é um sistema integrado de suporte às Reclamações, Elogios e Sugestões dirigidas à AP e que permitirá conhecer melhor a opinião dos cidadãos e avaliar a sua satisfação sobre o atendimento presencial nos serviços públicos. O RES permitirá aos cidadãos efectuar, por via electrónica, a sua Reclamação, Elogio e Sugestão relacionada com o atendimento presencial e acompanhar *online* o seu estado.

Neste sentido, o investimento cada vez maior na modernização administrativa e na qualidade na prestação de serviços públicos “à medida” dos cidadãos e das empresas, estratégica.

### **IAP: Que mais se deveria fazer nesse sentido e que não está a ser feito?**

**R:** Temos ainda um longo caminho a percorrer. Desde logo, e no que respeita ao conhecimento tácito, importa prosseguir o esforço de construção de comunidades de prática já iniciado com a RCC e com outras comunidades de prática da AP, pois são elas que marcam a diferença entre uma gestão do conhecimento efectiva a uma gestão do conhecimento baseada exclusivamente em repositórios de informação. A condição humana também não pode ser es-

“Importa acima de tudo que a AP interiorize e enraíze cada vez mais na sua cultura que o principal dever de todos e cada um dos funcionários (dirigentes ou não) é de deixar a AP melhor do que quando a encontrou”.

quecida, pois quem constrói o conhecimento das organizações são as pessoas que nela colaboram e é através da troca de experiências e informações que se consegue aumentar e qualificar o conhecimento organizacional.

A este nível importa, nomeadamente, continuar a sensibilizar os mais resistentes à mudança e à inovação e impulsionar a participação e o envolvimento dos diferentes actores, instituições e responsáveis dos organismos, continuando a quebrar a cultura de “silos” que, não obstante os importantes avanços dos últimos anos, muitas vezes ainda prevalece. Por outro lado, há que continuar o esforço de parcerias entre entidades públicas para partilha e construção de conhecimento, envolvendo e estabelecendo parcerias também com o sector privado (porque não?) na disseminação e partilha de conhecimento e boas práticas de simplificação, modernização administrativa e de administração electrónica. Acresce ainda que Portugal e os portugueses têm, em geral e por tradição, uma fraca cultura de partilha. Naturalmente que a promoção de encontros, de fóruns de discussão, de sessões conjuntas de trabalho, de *brainstormings* e *focus groups*, etc., uma vez que ponderados os respectivos custos e benefícios, são também aspectos importantes a considerar. Por último, mas não menos importante, e mais uma vez na perspectiva daqueles a quem a AP serve – os nossos cidadãos e as nossas empresas –, importa reforçar o esforço de co-produção de serviços, criando serviços verdadeiramente pensados à medida da procura, centrados nas necessidades e expectativas dos cidadãos e das empresas. Destaque-se, a este propósito, a necessidade de compilação e publicação, de forma sistemática, de indicadores e estatísticas sobre a qualidade do atendimento nos serviços públicos, que permita ao cidadão escolher e à Administração melhorar o que está mal e premiar o que deve ser distinguido. Tencionamos também promover, ainda durante o presente ano,

a realização por entidades independentes de inquéritos de satisfação da qualidade de serviço nas Lojas do Cidadão e da Empresa, nos Portais do Cidadão e da Empresa e no Centro de Atendimento Telefónico da AMA.

Estas são já algumas medidas que a AMA está a implementar para construir mais e melhor conhecimento juntamente com outros organismos.

**IAP: A APQD (American Productivity and Quality Center), refere que a “Gestão do Conhecimento é um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento”.**

**Pode comentar?**

**R:** A aposta da AMA na criação das comunidades de prática acima referidas, entre outras iniciativas, é exemplo manifesto da necessidade de conectar, de forma metódica, pessoas com pessoas e, por essa via, com conhecimento, para que as pessoas actuem, dessa forma, mais eficazmente. A criação de novo conhecimento significa inovação e esta raramente se alcança sem trabalho, avaliação e partilha do conhecimento que vamos gradualmente adquirindo. Se analisarmos “à lupa” vários dos exemplos de sucesso em termos de inovação ou mesmo de empreendedorismo, quase sempre eles escondem por detrás anos, décadas ou mesmo séculos de muito trabalho e conhecimento que se foi acumulando e que, em um ou vários momentos, resultam em inovação (citando Thomas Edison “(...) 1% de inspiração e 99% de transpiração”).

Agora, uma adequada gestão do conhecimento passa necessariamente por um mapeamento do conhecimento existente. Saber com quem (e como) podemos contar para determinado problema ou temática numa organização constitui, nos dias de hoje, um desafio e uma mais-valia indiscutível. É fundamental identificar numa organização os colaboradores que podem ser veículos facilitadores de transmissão de conhecimento de boas práticas, bem como os que podem constituir eventuais barreiras à mudança. Estamos aqui a falar na eficácia da gestão de recursos possibilitada pela gestão do conhecimento.

APQD, podemos, no caso da AP, ir um pouco mais longe e a alargar o conceito. A gestão do conhecimento na AP é mais do que o conhecimento explícito e tácito. É mais do que bons repositórios documentais e a boa partilha e disseminação de experiências e boas práticas. Como disse,

a gestão do conhecimento na AP é também a gestão do conhecimento de “fora para dentro”. Mais do que uma necessidade, a gestão do conhecimento na AP é o imperativo de ouvir e conhecer os nossos cidadãos e empresas, as suas expectativas e necessidades. Só assim poderemos servi-los melhor, só assim a AP cumprirá com aquilo que lhe compete.

**IAP: Na sua opinião, qual seria a melhor forma de combater a resistência à mudança na AP?**

**R:** Justiça seja feita. A AP tem estado sujeita, nos últimos anos, a um intenso processo de aprendizagem organizacional. E muito foi feito: as muitas lojas do cidadão de 2ª geração já abertas, o número de Cartões de Cidadão já na posse dos seus titulares, as Empresas na Hora já criadas, os milhões de Documentos Únicos Automóveis a circular, os novos balcões integrados Perdi a Carteira, Casa Pronta, a Informação Empresarial Simplificada, entre muitas outras iniciativas, são hoje uma realidade (e nenhum destes depende exclusivamente de um organismo da AP). Não teria sido possível sem o esforço conjunto de muitas pessoas e mudanças nas formas e hábitos de trabalhar – enraizados há muito, note-se, anos ou mesmo décadas.

Se observarmos a aprendizagem organizacional não apenas como mais um conceito ou disciplina teórica, mas como o processo através do qual a AP aprende e se adapta a uma nova lógica e cultura de funcionamento, assimilando e interiorizando comportamentos centrados:

Nos utentes, cidadãos e empresas, designadamente através da prestação de serviços públicos de qualidade – mas também em tempo útil –, e em co-produção com os utentes; Na simplificação, simplificando e eliminando procedimentos burocráticos, inúteis ou redundantes;

Na utilização da tecnologia para transformar os seus procedimentos, a sua forma de decidir, de se organizar e de prestar os serviços, integrando as políticas de simplificação com a administração electrónica;

No conhecimento e na inovação, reforçando o trabalho colaborativo e em rede entre todos os níveis da Administração (central, regional e local), quebrando os “silos” e partilhando e disseminando conhecimento; resulta, óbvio, que a aprendizagem organizacional tem sido essencial para um melhor funcionamento da AP.

Mas as mudanças não se fazem num dia. Se é certo que muito foi feito, muito ainda há para fazer, nomeadamente a interiorização sistémica, no dia-a-dia de todos os serviços e

**Uma gestão do conhecimento eficiente torna mais simples e eficaz o relacionamento da AP com os cidadãos, não só porque a partilha de boas práticas na AP facilita a replicação no território de experiências bem sucedidas e comprovadas, mas também porque uma gestão do conhecimento eficiente deve partir (e tem partido) cada vez mais de “fora para dentro”, promovendo a participação activa dos cidadãos na configuração, disponibilização e avaliação dos serviços públicos, constituindo-se como pilar e fonte de inovação.**

de todos os funcionários, daqueles comportamentos. É também evidente que a mudança de comportamentos é determinante no contexto da simplificação e da modernização administrativa, pois são os funcionários no seu dia-a-dia que operam as transformações necessárias, que não teriam sido (e não serão) possíveis sem que haja mudança de comportamentos.

Há muitos aspectos importantes no combate das “resistências à mudança”. Saliento aqueles que, em minha opinião, são determinantes: patrocínio ao mais alto nível, liderança forte e, sobretudo, dar o exemplo. E já há muitos bons exemplos. Os nossos cidadãos e as nossas empresas vão exigir-nos cada vez mais. Porque já viram que é possível, porque já viram acontecer.

Para terminar, importa acima de tudo que a AP interiorize e enraíze cada vez mais na sua cultura que o principal dever de todos e cada um dos funcionários (dirigentes ou não) é o de deixar a AP melhor do que quando a encontrou. ☒



## Ficha Técnica Revista Interface

**Director**  
Bruno Reis

**Editora**  
Magda Jiná  
magda.jina@algebrica.pt  
Tel.: 21 120 43 37

**Colaboraram nesta edição:**  
Luís Amaral  
Anabela Mesquita  
Luís Evangelista

**Design**  
Luís Silva

**Composição gráfica**  
Margarida Soares

**Publicidade**  
comercial.@algebrica.pt  
Tel.: 21 120 43 00

Av. da Liberdade, 227 - 3º  
1250-142 Lisboa  
Tel.: 21120 43 00 · Fax: 21120 43 49  
www.algebrica.pt

**Assinaturas**  
assinaturas@algebrica.pt  
www.algebrica.pt  
Tel.: 21 120 43 00  
Fax: 21 120 43 49

**Impressão**  
LouresGráfica, Lda  
Rua João Camilo Alves, 6A  
Bucelas  
2670-661 Loures

**Características da publicação**  
Registo nrocs n.º 121070  
Depósito legal no 117216/97  
Periodicidade mensal

**Propriedade**  
Março Editora



Av. da Liberdade, 227 - 3º  
1250-142 Lisboa  
www.algebrica.pt