

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Nuno Miguel de Oliveira Alves

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:
Professora Leonor Almeida

Outubro, 2017

Agradecimentos

A redação da presente tese apenas foi possível com o apoio de um conjunto alargado de pessoas, sem as quais a mesma não teria sido concluída.

Quero começar por agradecer à minha orientadora, Professora Leonor Almeida, por todo o aconselhamento, disponibilidade e encorajamento com que me apoiou neste trabalho.

Um especial agradecimento a um grupo de pessoas que se uniu com o objetivo de motivação coletiva no desenvolvimento das respetivas teses, principalmente o Nelson Gonçalves, o Bernardo Marques e o Tito Camacho pelos fins-de-semana de trabalho e apoio conjunto.

Quero agradecer também à minha família e aos meus amigos que me apoiaram nesta etapa em que andei mais distante e que sempre me encorajaram a continuar.

Finalmente, um grande agradecimento a todos os elementos da Agência Nacional de Inovação, não só aos que contribuíram para esta tese, mas a todos os que me acompanharam ao longo de quase dez anos de trabalho diário na organização, por todo o apoio, todas as palavras de encorajamento e por todo o interesse que sempre revelaram por este trabalho, bem como por toda a amizade que nos une ao longo deste tempo todo.

Glossário

AdI – Agência de Inovação

ANI – Agência Nacional de Inovação

APO – Asian Productivity Organization

CMM - Capability Maturity Model

ENESII – Entidades Não Empresariais do Sistema de Investigação e Inovação

ENEI - Estratégia Nacional de Especialização Inteligente

GC - Gestão de Conhecimento

I&D - Investigação e Desenvolvimento

I-KMMM - Integrated Knowledge Management Maturity Model

KAT - Knowledge Assessment Tool

KMCAT - Knowledge Management Capability Assessment Tool

KMMM - Knowledge Management Maturity Model

KMT - Knowledge Management Tools

OKA - Organizational Knowledge Assessment

SECI - Socialização, Externalização Combinação e Internalização

SI ID&T - Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais à Investigação e Desenvolvimento Empresarial

TAFTIE - The European Network of Innovation Agencies

Resumo

O presente projeto empresa visa analisar o estado da Gestão do Conhecimento na Agência Nacional de Inovação, S.A., uma empresa privada detida a 100% por organismos do estado. Esta análise servirá para estruturar um plano de implementação de iniciativas de Gestão do Conhecimento que visem a melhoria desta gestão, com vista a permitir que a organização consiga utilizar o conhecimento como fonte de criação de valor na sua atividade. Para o efeito, foi efetuado um diagnóstico através de dois *focus groups*, foi realizado um levantamento do estado dos sistemas de tecnologia de informação e comunicação e das iniciativas de Gestão de Conhecimento já existentes na ANI. Os resultados deste diagnóstico revelaram uma organização a dar os primeiros passos na Gestão do Conhecimento, com processos poucos estruturados para a partilha e armazenamento de conhecimento, demonstrando também falta de sistemas informáticos de suporte à mesma, ausência de momentos para socialização, aversão ao risco e ausência de um sistema de estímulo à partilha de conhecimento entre pessoas. Com base nestes resultados, foi encontrada uma estratégia e uma visão para a gestão do conhecimento, adotada uma *framework* que guia as iniciativas e Gestão do Conhecimento, foram desenvolvidas iniciativas que visam colmatar estas fraquezas, traduzidas num plano de implementação, incluindo ainda recomendações para a melhoria de iniciativas de Gestão do Conhecimento já em prática na ANI.

Palavras-chave: Gestão, Conhecimento, ANI, Implementação

Classificação JEL: M10, D80

Abstract

This project aims to analyse the status of Knowledge Management at Agência Nacional de Inovação, S.A., a private company fully owned by state organizations. This analysis serves as a basis for developing Knowledge Management initiatives, contained in an implementation plan, which will improve the aforementioned management, enabling the organization to explore knowledge as an asset for delivering value to its activities. For that purpose, a diagnosis was performed with two *focus groups*, information and communication technologies were assessed and Knowledge Management initiatives undergoing at ANI were studied. The results from the diagnostic revealed an organization taking its first steps towards Knowledge Management, revealing some unstructured processes for knowledge sharing and storage, lack of a supporting information and communication system in place for Knowledge Management, lack of space for socialization, risk aversion, and no process for stimulating knowledge sharing amongst individuals. Based on these results, a strategy and vision for Knowledge Management was developed, a guiding *framework* for initiatives and Knowledge Management was adopted, initiatives that aim to improve the gaps that were found were developed and contained within an implementation plan that also includes some recommendations for improving Knowledge Management initiatives already in place at ANI.

Keywords: Knowledge, Management, ANI, Implementation

JEL Classification: M10, D80

Índice

Agradecimentos.....	II
Glossário.....	III
Resumo.....	IV
Abstract	V
1. Sumário Executivo	1
2. Definição do contexto do problema	2
3. Revisão de Literatura	5
3.1. Conhecimento	5
3.1.1. Criar conhecimento - A Espiral	5
3.2. Gestão do Conhecimento	7
3.2.1. Diagnóstico – Medir a maturidade da GC	8
3.2.2. <i>Frameworks</i> de GC.....	10
3.2.3. <i>Knowledge Management Tools</i> – KMT.....	13
4. Quadro Conceptual.....	14
5. Métodos e técnicas de recolha e análise de dados.....	16
6. Análise de informação e conclusões	20
7. Plano de implementação	45
8. Conclusões	52
9. Bibliografia	55
Anexos.....	57
Anexo I - <i>Template</i> de Diagnóstico KAT	58
Anexo II - Apresentação PowerPoint KAT.....	65
Anexo III - Diagnóstico KAT – Respostas do 1º <i>focus group</i>	71
Anexo IV - Diagnóstico KAT – Respostas do 2º <i>focus group</i>	76
Anexo V - Divergências entre <i>focus groups</i>	81
Anexo VI - Matriz de prontidão de GC.....	84
Anexo VII - Estimativa por três pontos	87
Anexo VIII - Plano de implementação.....	88

Índice de figuras

Figura 1 - Comparação do Índice de Inovação	2
Figura 2 - Modelo Organizacional da ANI	4
Figura 3 - Processo SECI	6
Figura 4 - <i>Frameworks</i> GC	12
Figura 5 - Metodologia SMARTVision	12
Figura 6 – Quadro conceptual	15
Figura 7 – Plano de Implementação - metodologia SMARTVision	16
Figura 8- Resultado da aplicação do KAT – 1º <i>Focus group</i>	21
Figura 9 - Resultado da aplicação do KAT – 2º <i>Focus group</i>	25
Figura 10 - Resultado da aplicação do KAT – Comparativo	28
Figura 11 - Eixos estratégicos de atuação da ANI	32
Figura 12 - Cronograma de execução	51

Índice de tabelas

Tabela 1 - Comparativo de metodologias de diagnóstico de GC	17
Tabela 2 - Participantes no 1º Focus group KAT	21
Tabela 3 - Resultado da aplicação do KAT – 1º Focus group	21
Tabela 4 - Participantes no 2º Focus group KAT	24
Tabela 5 - Resultado da aplicação do KAT – 2º Focus group	24
Tabela 6 - Resultado da aplicação do KAT – Comparativo	27
Tabela 7 - Participantes Focus group Iniciativas GC	30
Tabela 8 - Lista de iniciativas de GC	38
Tabela 9 – Indicadores para plano de implementação	40
Tabela 10 – Indicadores para plano de implementação (continuado)	41
Tabela 11 – Indicadores para plano de implementação (continuado)	42
Tabela 12 – Indicadores para plano de implementação (continuado)	43
Tabela 13 - Lista de recomendações	44
Tabela 14 – Indicadores comunicação e gestão do projeto	47
Tabela 15 – Lista de atividades do plano de implementação	50
Tabela 16 – Matriz de relação iniciativas de GC e Modelo SECI	52
Tabela 17 – Template KAT - Categoria 1	58
Tabela 18 - Template KAT - Categoria 2	58
Tabela 19 - Template KAT - Categoria 3	59
Tabela 20 - Template KAT - Categoria 4	59
Tabela 21 - Template KAT - Categoria 5	60
Tabela 22 - Template KAT - Categoria 6	60
Tabela 23 - Template KAT - Categoria 7	61
Tabela 24 – Template KAT - Matriz de forças e oportunidades	62
Tabela 25 – Template KAT - Classificação global	63
Tabela 26 – Template KAT - Tabela de patamares de maturidade	63
Tabela 27 – 1º focus group – resultados - Categoria 1	71
Tabela 28 – 1º focus group – resultados - Categoria 2	71
Tabela 29 – 1º focus group – resultados - Categoria 3	72
Tabela 30 – 1º focus group – resultados - Categoria 4	72
Tabela 31 – 1º focus group – resultados - Categoria 5	73

Tabela 32 – 1º focus group – resultados - Categoria 6.....	73
Tabela 33 – 1º focus group – resultados - Categoria 7.....	74
Tabela 34 – 1º focus group – Matriz de forças e oportunidades	75
Tabela 35 – 2º focus group – resultados - Categoria 1.....	76
Tabela 36 – 2º focus group – resultados - Categoria 2.....	76
Tabela 37 – 2º focus group – resultados - Categoria 3.....	77
Tabela 38 – 2º focus group – resultados - Categoria 4.....	77
Tabela 39 – 2º focus group – resultados - Categoria 5.....	78
Tabela 40 – 2º focus group – resultados - Categoria 6.....	78
Tabela 41 – 2º focus group – resultados - Categoria 7.....	79
Tabela 42 – 2º focus group – Matriz de forças e oportunidades	80
Tabela 43 – Divergências entre respostas na aplicação do KAT	81
Tabela 44 – Matriz de prontidão da GC	84
Tabela 45 – Matriz de prontidão da GC (continuação).....	85
Tabela 46 – Matriz de prontidão da GC (continuação).....	86
Tabela 47 - Estimativa por três pontos.....	87

1. Sumário Executivo

A Gestão do Conhecimento é uma ciência relativamente recente, tendo como principal objetivo a identificação, tradução, partilha e exploração do conhecimento dentro de uma organização. Para tal, procura estimular a transferência entre conhecimento tácito e explícito fomentando a produção de novo conhecimento. A Agência Nacional de Inovação, antiga Agência de Inovação, é uma organização que viu a sua continuidade no tempo ameaçada, em parte por ser uma organização demasiado focada na gestão de medidas de incentivos financeiros à I&D, mas que, com a sua reestruturação, procura garantir a sua continuidade no tempo alicerçada não só na gestão das referidas medidas, mas também focando-se noutras áreas de atuação, nomeadamente na promoção da valorização do conhecimento, procurando converter-se num *gateway* único e privilegiado para as redes de conhecimento. Assim, a Gestão do Conhecimento torna-se um tópico relevante para a prossecução desse objetivo. Deste modo, e com vista a estruturar a Gestão do Conhecimento na ANI, foi analisado o estado da Gestão do Conhecimento, através da realização de um diagnóstico, identificando-se os aspetos que revelam maiores fragilidades no âmbito dessa gestão, encontrando-se soluções que melhorem esses aspetos, alinhadas com a estratégia de conhecimento desenvolvida, através de iniciativas de Gestão de Conhecimento, convertidas num plano de implementação, que impulsionem a ANI para uma organização centrada na partilha, criação e utilização do conhecimento, tornando-o numa alavanca para a geração de valor para a organização, apoiando-a na concretização dos seus objetivos estratégicos. Este plano de implementação é o resultado final do projeto, tendo sido autonomizado em documento próprio (anexo VIII), e será apresentado à administração da ANI para eventual execução.

2. Definição do contexto do problema

A Agência Nacional de Inovação, S.A. (ANI) nasceu em 2014, após reestruturação da Agência de Inovação, S.A. (AdI), que foi extinta no final de 2012. Do negócio atual da ANI, destaca-se, pelo seu peso no número de recursos alocados a esta atividade, a gestão de medidas do Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (SI IDeT) empresarial, nomeadamente através da concessão de incentivos financeiros a projetos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) em Copromoção cofinanciados por fundos estruturais no âmbito do Portugal 2020, envolvendo entidades privadas e públicas, com o objetivo de potenciar a inovação empresarial. A inovação é considerada um fator determinante da competitividade dos Estados membros da União Europeia, sendo uma das dez prioridades da Comissão Junker (European Commission, 2016).

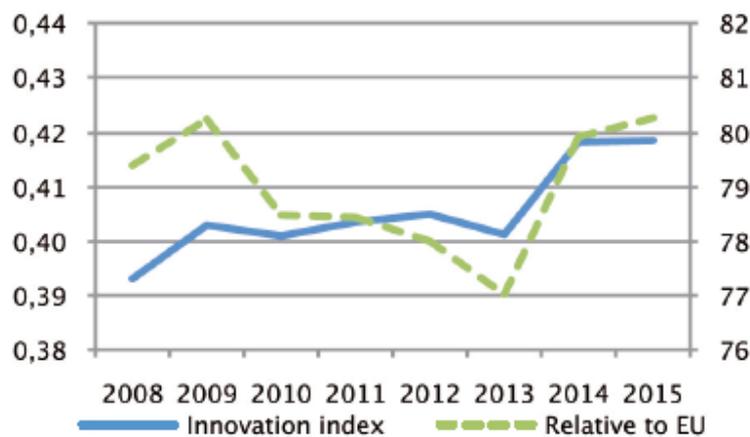


Figura 1 - Comparação do Índice de Inovação
 Fonte: European Commission (2016)

O Índice de Inovação, uma ferramenta de diagnóstico do nível de inovação, coloca Portugal como um país moderadamente inovador, apresentando um valor de índice de inovação superior à média europeia entre 2012 e 2015, tendo ficado ligeiramente abaixo no ano de 2016, apesar do ligeiro aumento do investimento privado em I&D (European Commission, 2016). Neste contexto, é inegável o impacto que os fundos estruturais têm tido no fomento da I&D aplicados à inovação, tendo a execução do QREN atingindo valores que rondam os 90%, com um total de investimento em I&D superior a 2.380M€ (Agência para o Desenvolvimento e Coesão, 2015). No entanto, e apesar da importância destes fundos, a realidade é que a sua existência como forma de suporte ao I&D não pode ser encarada como uma garantia. Não é necessário olhar muito atrás no tempo para se constatar a volatilidade dos mesmos, nomeadamente face à ameaça da sua suspensão por parte da Comissão Europeia, devido ao

incumprimento do limiar de *deficit* por parte de Portugal. Este congelamento a acontecer teria sido, neste caso, algo temporário, e nada indica que, mediante outro tipo de incumprimentos, a existência destes fundos não pudesse ser posta em causa de forma definitiva, ou seja, ocorresse a extinção destes apoios por parte da Comissão Europeia.

Como pode então uma organização, cuja principal atividade é a gestão de medidas do SI ID&T empresarial, sobreviver a longo prazo perante esta realidade? Citando uma frase, comumente atribuída a Darwin, cujo real autor se desconhece: “Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta à mudança”. Neste sentido a ANI necessita de evoluir para se adaptar, não se estranhando, portanto, que a sua orientação estratégica já aponte para um futuro onde a gestão das medidas financeiras de apoio ao SI I&DT deixem de ser o *core* da sua atividade, passando a focar-se mais na “...*promoção da valorização do conhecimento, nomeadamente, através de uma maior e melhor colaboração e articulação entre empresas e SCTN*¹” (Agência Nacional de Inovação, n.d.). Apesar de ser uma empresa com uma existência relativamente curta no tempo (sensivelmente três anos), possui nos seus recursos humanos atuais uma mais-valia em termos de conhecimento, tendo grande parte destes recursos transitado da antiga AdI, onde já exerciam funções nesta área de negócio há vários anos, tendo desde então acumulado conhecimento, nomeadamente no que diz respeito ao funcionamento, competências e estratégias das organizações, sejam elas privadas ou públicas, que fazem parte do sistema de I&D Nacional e Internacional. Este conhecimento poderá ser a pedra basilar na evolução pretendida pela ANI, numa perspetiva de trabalho “...*em proximidade com as empresas, aportando valor às suas atividades de inovação...*” (Agência Nacional de Inovação, n.d.).

Organização interna

A ANI encontra-se organizada em três grandes áreas (Áreas de Negócio), consideradas atividades *core* da organização, e duas áreas de suporte (Áreas Corporativas) a essas atividades, sendo que cada área de atuação é composta por unidades com funções específicas que trabalham aspetos diferentes dessa área, conforme representado na figura 2.

¹ Sistema Científico e Tecnológico Nacional



Figura 2 - Modelo Organizacional da ANI
Fonte: Agência Nacional de Inovação (2017)

A principal área de atuação é a Gestão de Incentivos, que comporta as unidades de incentivos financeiros e fiscais, bem como os incentivos a infraestruturas tecnológicas. Esta área está vocacionada para a gestão de fundos comunitários de apoio ao I&D, através de medidas específicas de financiamento a projetos, sendo que no caso dos incentivos fiscais (SIFIDE), o incentivo assume a forma de crédito fiscal. A área de Projetos e Internacionalização está vocacionada para o apoio a empresas e entidades não empresariais na preparação de projetos europeus, transferência tecnológica e outros projetos. Por sua vez, a área de Políticas e Promoção da Inovação apresenta um foco no aconselhamento à criação de políticas públicas de I&D nacionais, na monitorização da Estratégia Nacional de Especialização Inteligente (ENEI) e outras parcerias e cooperações. Com o objetivo de mudar a atuação da ANI e torná-la mais virada para a sua estratégia, encontra-se neste momento em desenvolvimento um novo modelo organizacional que visa mudar um pouco o paradigma atual da organização, focando-a mais na vertente de aconselhamento a entidades interessadas na realização de projetos de I&D, ou no aconselhamento político, tornando os sistemas de incentivos como um instrumento de apoio a essas políticas e não tanto como uma atividade *core* da ANI. De realçar ainda que, em agosto de 2017, se verificou uma alteração na constituição do Conselho Administrativo da ANI, que poderá ter impacto no desenho desse modelo e na definição da sua missão.

3. Revisão de Literatura

3.1. Conhecimento

O conhecimento pode ser considerado, de forma simplista, como a capacidade de conhecer algo. O conceito de conhecimento tem sido alvo de vasta discussão ao longo da História, sendo a definição clássica, atribuída a Platão, que o descreve como uma afirmação com três vertentes: ser uma crença, ser justificada e ser verdadeira. É também este o constructo proposto por Nonaka, Toyama e Konno (2000). O conhecimento é também normalmente classificado em dois tipos: tácito e explícito, sendo o conceito deste tipo de conhecimento abordado num capítulo posterior deste documento. É ainda comum existir alguma confusão entre informação e conhecimento, enquanto a primeira é um conjunto de dados que contém algum significado resultante da sua relação, o conhecimento é um conjunto de informação reunido de tal forma que se torna útil (Jifa e Lingling, 2014).

Nos tempos modernos ainda existe um grande debate entre os académicos sobre o conceito de conhecimento, verificando-se porém uma tendência entre os autores, de literatura relacionada com a Gestão do Conhecimento, para enfatizar o aspeto subjetivo, tácito e dinâmico do mesmo (Alvesson e Kärreman, 2001).

3.1.1. Criar conhecimento - A Espiral

De acordo com Nonaka *et al.* (2000), a espiral do conhecimento, ou seja, a forma como as organizações criam conhecimento de forma dinâmica, contínua, num processo sem fim, é composta por três elementos: o processo SECI (Socialização, Externalização Combinação e Internalização), o *Ba* (contexto/lugar) e os Ativos de conhecimento. Este modelo, no pressuposto de que o conhecimento é uma crença justificada e verdadeira, centra-se mais no aspeto justificado do conhecimento do que no verdadeiro, dividindo o conhecimento em dois tipos: Explícito – que pode ser expresso em linguagem formal, partilhado sob a forma de dados, manuais, etc., e que pode ser armazenado e processado com alguma facilidade; Tácito – que está ligado a valores, ideais, emoções e que, como tal, é de difícil comunicação, sendo que a criação de novo conhecimento ocorre através da conversão destes dois tipos de conhecimento. É relevante a diferenciação entre conhecimento tácito e explícito na Gestão do Conhecimento

(GC), pois gestão de cada um destes dois tipos de conhecimento deve ser realizada de forma distinta (Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.*, 2001).

Apesar de existir alguma literatura que divide o conhecimento tácito em três, introduzindo o conceito de conhecimento tácito incorporado (*self transcending knowledge*) e levando à proposta de variações do modelo proposto onde este conceito é abordado, nomeadamente o modelo *rye bread* (Uotila, Melkas, e Harmaakorpi, 2005), este modelo baseado em dois tipos de conhecimento continua a ser o modelo mais referenciado na literatura. (Kaiser e Fordinal, 2010; Scharmer, 2001).

Processo SECI

O Processo SECI (figura 3) define a transformação dos dois tipos de conhecimento em quatro formas, sendo esta conversão espelhada numa matriz com quatro quadrantes, que demonstram a ligação entre cada forma de conversão de conhecimento, demonstrando ainda a espiral de geração de conhecimento.

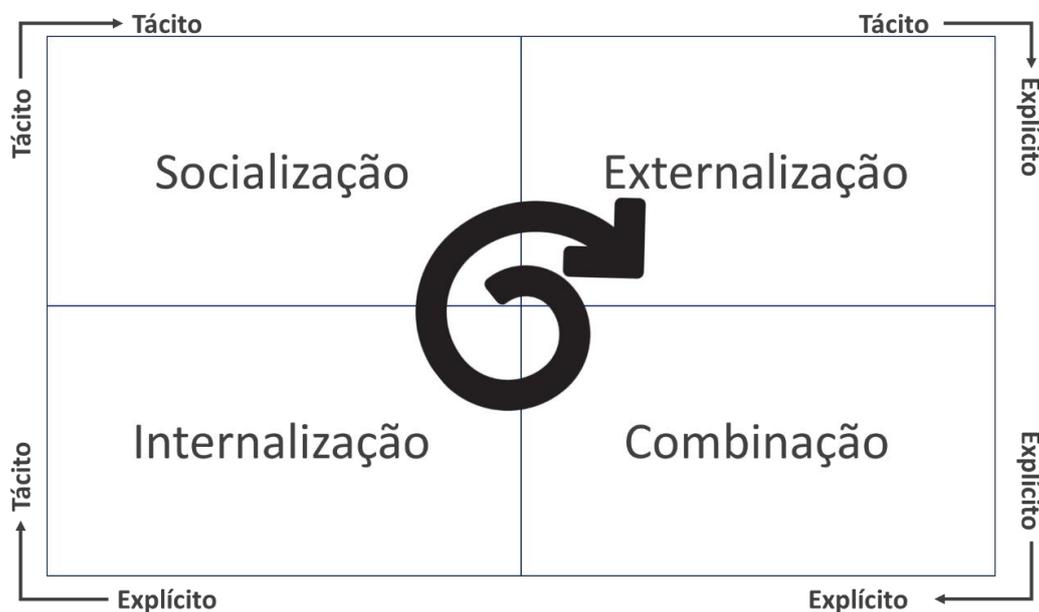


Figura 3 - Processo SECI
Adaptado: Nonaka *et al.* (2000)

Detalhando as quatro formas de conversão, na conversão de conhecimento tácito em novo conhecimento tácito encontra-se a **Socialização**, que visa a partilha do conhecimento tácito, ou seja, a partilha de experiências pessoais, normalmente através de convivência entre

os interlocutores no mesmo ambiente. A **Externalização** refere-se à articulação e tradução do conhecimento tácito em formas que outros possam entender numa linguagem formal (codificação), convertendo, desta forma, conhecimento tácito em explícito. Por sua vez, a conversão de conhecimento explícito em explícito acontece na **Combinação**, através da difusão, edição e sistematização do conhecimento fragmentado codificado. Por fim, como forma de converter conhecimento explícito em tácito, encontra-se a **Internalização**, em que existe a tradução do novo conhecimento codificado em conhecimento tácito individual, através de novas experiências e exercícios. A atividade de partilha e geração de conhecimento pode iniciar-se em qualquer um destes quadrantes, não existindo uma ordem definida, sendo que o que se espera é que o conhecimento flua no sentido da espiral, de forma contínua, levando à geração de novo conhecimento.

3.2. Gestão do Conhecimento

Para as organizações, o conhecimento é algo com crescente relevância, já que as práticas de Gestão de Conhecimento (GC) influenciam positivamente as capacidades dinâmicas da organização, ou seja, a capacidade de adaptação de uma organização às mudanças do meio envolvente através da apropriação, construção e reconfiguração competências (Nielsen, 2006; Teece, 2014; Teece, Pisano, e Shuen, 1997). Por sua vez, estas capacidades dinâmicas são um recurso-chave para a melhoria da performance organizacional, como forma de criação de uma vantagem competitiva sustentada (Goel, Rana, e Rastogi, 2010; Nielsen, 2006; Teece, 2014; Tseng e Lee, 2014). Para os investigadores, esta relevância encontra-se patente na crescente produção de artigos relacionados com GC, sendo que já em 2004 uma análise bibliométrica “*Global knowledge management research: A bibliometric analysis*” (Gu, 2004) demonstrava a existência de 1407 publicações relacionadas com este tema desde 1975, num total de 2727 autores.

O que é então a Gestão do Conhecimento? O conceito não é consensual, já que tem sido associado a uma miríade de temas, tal como aprendizagem organizacional ou ferramentas de gestão de bibliotecas de dados (Alvesson e Kärreman, 2001; Lytras e Pouloudi, 2006). Alvesson e Kärreman (2001), no âmbito do seu trabalho, sugerem que a GC é considerada mais uma prática de gestão de pessoas ou informação do que uma prática que promova a facilitação de geração de conhecimento. Também é descrita como algo que gera valor a partir dos ativos

intangíveis da organização (Rubenstein-montano, Liebowitz, Rebeck, *et al.*, 2001). Já Tidd e Bessant (2007) referem que a GC tem como objetivo a identificação, tradução, partilha e exploração do conhecimento dentro de uma organização, sendo esta linha de pensamento a mais consensual no âmbito da GC, já que os verbos mais comuns encontrados na literatura para a descrever são: “usar”, “criar”, “partilhar” e “gerir” (Girard e Girard, 2015).

A implementação de medidas de GC, tal como qualquer introdução de um novo processo, pode falhar, encontrando-se na literatura alguns fatores importantes para o sucesso da implementação dessas medidas, identificando-se como aspetos em comum, a necessidade de existência de alinhamento entre a estratégia de GC e a estratégia da global da organização, a necessidade de envolver a gestão de topo e os restantes colaboradores no processo de GC, garantir a existência de recompensas para os colaboradores da organização como forma de estimular a aceitação e a participação nos processos de GC, identificar o responsável pela implementação das iniciativas de GC e da equipa que o irá apoiar, e garantir a existência de um sistema de informação que suporte a GC e que esteja alinhado com a sua estratégia (Albers, 2009; Bishop, Bouchlaghem, Glass, e Matsumoto, 2008; Chua e Lam, 2005).

3.2.1. Diagnóstico – Medir a maturidade da GC

Para eficazmente se gerir o conhecimento é importante diagnosticar a maturidade da GC dentro de uma organização, não só para compreender o estado atual das práticas de GC da organização, servindo de suporte para a seleção das práticas de suporte à GC mais adequadas a serem adotadas, mas também para garantir a existência de dotação orçamental interna para a implementação das mesmas, garantir o apoio dos *stakeholders* à sua implementação, como forma de permitir uma avaliação *ex post* do sucesso dessa implementação, de obter de *feedback* para a implementação e, por fim, como fonte lições aprendidas para futuras ações de GC (Rašula, Vukšić, e Štemberger, 2008). Vários modelos foram desenvolvidos com este objetivo, sendo os mais comuns baseados no *Capability Maturity Model* (CMM), existindo na literatura diversas abordagens e variações propostas por diferentes autores (Khatibian, Hasan gholi pour, e Abedi Jafari, 2010). O CMM é um modelo de avaliação do processo de maturação das organizações em que, após processo de avaliação, estas são enquadradas num de cinco patamares crescentes de maturidade, sendo que o nível mais elevado destes patamares nem

sempre é atingível ou sequer necessário para todas as organizações, apesar de o mesmo ter de ser contemplado no modelo e as organizações deverem almejar atingi-lo (Rašula *et al.*, 2008).

Um dos modelos de diagnóstico da GC mais relevantes baseados nesta metodologia é o *Knowledge Management Maturity Model* (KMMM), aplicado na Siemens que, desde que aplica o KMMM, tem vindo a ganhar prémios de excelência em GC (Barreto, 2015). O KMMM define os seguintes estágios de maturidade: Inicial, Repetido, Definido, Gerido e Otimizado, sendo o posicionamento da organização nesses estágios definido através um processos de seis etapas, em que são realizadas entrevistas dentro da organização por pares de consultores. As áreas de avaliação incidem em oito áreas: a) Estratégia e Objetivos de Conhecimento; b) Ambiente e Parcerias; c) Pessoas e Competências; d) Colaboração e Cultura; e) Liderança e Suporte; f) Estruturas do conhecimento e Formas do Conhecimento; g) Tecnologia e Infraestrutura h) Processos e Funções na Organização, sendo o questionário composto por sessenta e quatro questões (Ehms e Langen, 2002). Apesar de existir informação conceptual sobre esta metodologia, a mesma constitui um serviço pago fornecido por terceiros, necessitando que dois consultores previamente formados e especializados visitem a organização e liderem o processo de diagnóstico (Barreto, 2015). Do outro lado da barreira monetária encontram-se outros modelos de diagnóstico baseado no CMM, como o *Knowledge Assessment Tool* (KAT) da Asian Productivity Association, cuja metodologia é disponibilizada de forma inteiramente gratuita, apesar de ser recomendada a participação num processo de aplicação previamente, permitindo avaliar a maturidade da GC de uma organização em sete dimensões: Liderança em GC, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação, Resultados da GC, com base na resposta a quarenta e duas questões, seis por cada dimensão, cujo resultado é classificado nas fases de maturidade definidas como Reativa, Iniciação, Expansão, Melhoria e Maturidade. (Asian Productivity Organization, 2010), ou ainda o *Knowledge Management Capability Assessment Tool* (KMCAT) da American Productivity and Quality Center, que analisa sete dimensões: Objetivos, Casos de negócio, Orçamento, Governança e Liderança, Gestão da mudança, Comunicação, Processos de fluxo de conhecimento, Abordagens e Ferramentas de GC, Indicadores, Processos de gestão de conteúdos, Tecnologias de informação (APQC, 2016).

Não obstante as metodologias baseadas no CMM serem as mais utilizadas, uma das lacunas identificadas é a ausência de um nível zero de maturidade, ou seja, um estado em que não se conseguem identificar processos de GC na organização, nem existe qualquer consciência

de possíveis oportunidades de GC, já que o primeiro nível já demonstra a existência de algumas práticas de GC, facto abordado na *Integrated Knowledge Management Maturity Model* (I-KMMM), que conceptualiza os cinco patamares de maturidade habituais, mas o primeiro corresponde ao nível zero, onde não existe percepção da performance ou potencial da GC, terminando no patamar quatro onde existe total integração (Rašula *et al.*, 2008). A I-KMMM define três grandes dimensões de análise, avaliadas num inquérito de vinte e três questões, relacionadas com: Conhecimento, Organização e Tecnologias de Informação, sendo identificadas duas fortes ligações entre estas dimensões, nomeadamente nas relações entre Organizações e Conhecimento, e Tecnologias de Informação e Conhecimento, sendo estas interdependências a razão do nome deste modelo (Rašula *et al.*, 2008; Rašula, Vukšić, e Štemberger, 2012).

Abandonando o conceito de CMM, o *Organizational Knowledge Assessment* (OKA) surge como uma metodologia *open source* de diagnóstico em GC que também utiliza um questionário, de duzentas questões, focado em três grandes dimensões: Pessoas, Processos e Sistemas, divididas em catorze subdimensões do conhecimento, cujo resultado é convertido num gráfico de radar que facilita a visualização das dimensões que necessitam de maior desenvolvimento e das que se encontram num estágio mais evoluído (Braun e Mueller, 2014). Não sendo um CMM, o conceito de patamares de maturidade não é contemplado. Porém, o OKA apresenta uma maior complexidade que os modelos baseados em CMM, já que considera um maior número de dimensões de análise, tornando-se, por um lado, uma ferramenta mais exaustiva e, por outro, uma metodologia mais complexa e que, como tal, necessita de um maior tempo de análise da organização para uma melhor compreensão do seu estado (Barreto, 2015). Em comum, o OKA e os modelos baseados em CMM, apenas visam demonstrar o estado atual da GC, não incidindo sobre que medidas tomar, nem sobre como gerir o conhecimento (Barreto, 2015).

3.2.2. Frameworks de GC

A existência de uma *framework* para a GC dentro de uma organização poderá servir como um guia para demonstrar como pode a GC ser estruturada de forma a ser útil para a organização, indicando qual o caminho a seguir com as suas iniciativas de GC (Rubenstein-montano, Liebowitz, Rebeck, *et al.*, 2001). A relevância desta ferramenta encontra-se patente na proliferação de literatura em que é abordada a criação de *frameworks* de GC, ficando também

demonstrada, nessa literatura, a dificuldade em estabelecer um conceito de *framework* universalmente aceite para a GC (Heisig, 2009; Rubenstein-montano, Liebowitz, Rebeck, *et al.*, 2001). Apesar desta indefinição e das diferentes componentes que lhes são inerentes, existem algumas similaridades que permitem segmentar as *frameworks* em três tipologias: Normativas – que apenas indicam formas de realizar atividades de GC sem detalhar como estas se realizam; Descritivas – que descrevem os atributos da GC que influenciam o sucesso e fracasso das iniciativas de GC; Híbridas – que apresentam uma combinação dos dois tipos de *framework* anteriores; sendo que as *frameworks* híbridas apresentam uma maior eficácia face às restantes, já que não se limitam a apenas descrever atributos da GC ou a indicar tarefas que promovem a sua eficácia (Rubenstein-montano, Liebowitz, Rebeck, *et al.*, 2001). Dentro destas classificações de *framework*, as Normativas apresentam uma limitação face às restantes, já que não refletem os aspetos culturais, a ligação entre a GC e os objetivos estratégicos da organização, e a necessidade de existir um ciclo de *feedback* que permita a adaptabilidade do sistema, fatores que são encontrados tanto nas Descritivas como nas Híbridas (Rubenstein-montano, Liebowitz, Rebeck, *et al.*, 2001). Em comum a todas as classificações de *framework*, verifica-se uma grande sobreposição entre os fatores críticos definidos para o sucesso das GC, destacando-se os fatores humanos, organizacionais, tecnológicos e de gestão, também apelidados como atividades de GC, como os mais comuns (Heisig, 2009).

Num levantamento de diversas *frameworks*, realizado por Rubenstein-montano, Liebowitz, Rebeck, *et al.* (2001), foi identificado que a maioria das *frameworks* eram normativas, facto que se tem vindo a inverter, sendo que estudos mais recentes demonstram uma preferência por *frameworks* híbridas, pelas vantagens anteriormente abordadas que estas apresentam (Heisig, 2009). Nesse mesmo estudo foi ainda relevada a importância dos ciclos de *feedback*, numa ótica de pensamento sistémico, fator relevante para a obtenção de uma vantagem competitiva (Skaržauskiene, 2010), tal como já abordado anteriormente, em que a *framework* é vista como um processo que permite atualizações contínuas das regras e processos (Rubenstein-montano, Liebowitz, Rebeck, *et al.*, 2001), numa abordagem de aprendizagem de ciclo duplo, i.e., em que se contempla a possibilidade de ajuste dos procedimentos atuais em virtude da sua comparação com a realidade, facto que pode levar à criação de procedimentos completamente diferentes dos atuais, implicando um processo de desaprendizagem e nova aprendizagem (Rubenstein-montano, Liebowitz, Rebeck, *et al.*, 2001).

Em resumo, uma *framework* deve ser híbrida, contemplar o pensamento sistémico através de aprendizagem de ciclos duplos e contemplar fatores humanos, organizacionais, tecnológicos e de gestão para o sucesso. Duas *frameworks* foram identificadas como resposta a estas necessidades, a *framework* de pensamento sistémico (Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.*, 2001) e a GPO-WM[®] *framework*, incluída no método GPO-WM[®] que é oferecido como serviço de consultoria (Heisig, 2009), ambas representadas na figura 4.

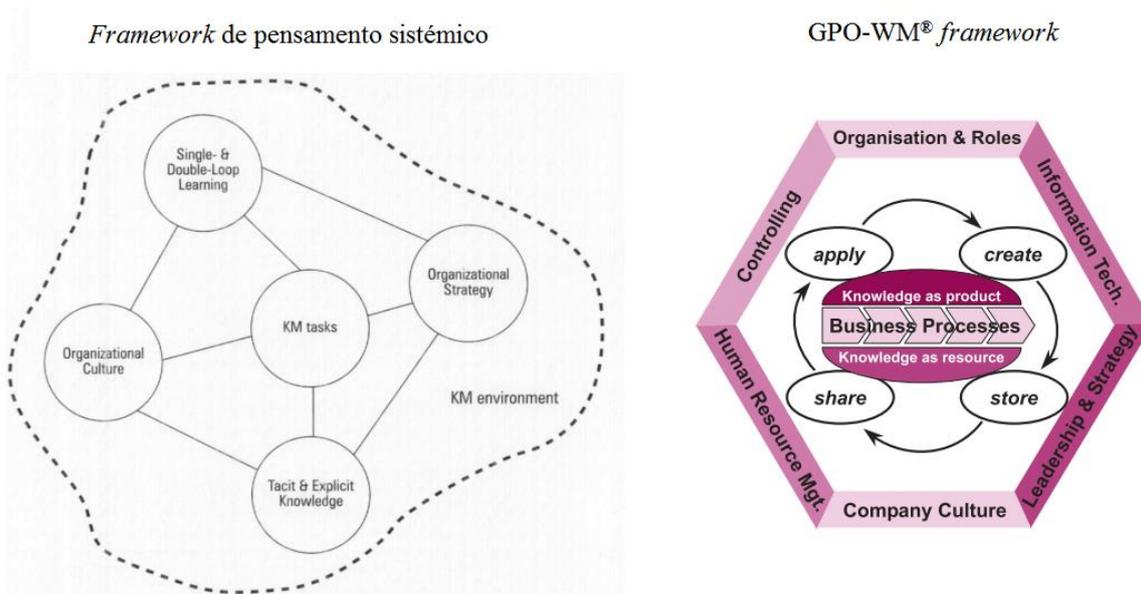


Figura 4 - Frameworks GC
 Fonte: Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.* (2001) e Heisig, (2009)

Não só a existência de uma *framework* é importante para a eficácia da GC, mas também a existência de uma metodologia, i.e., a forma como se faz GC é um fator de sucesso para uma implementação de GC eficiente (Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.*, 2001). A *framework* de pensamento sistémico é suportada pela metodologia SMARTVision (figura 5), composta por cinco fases.

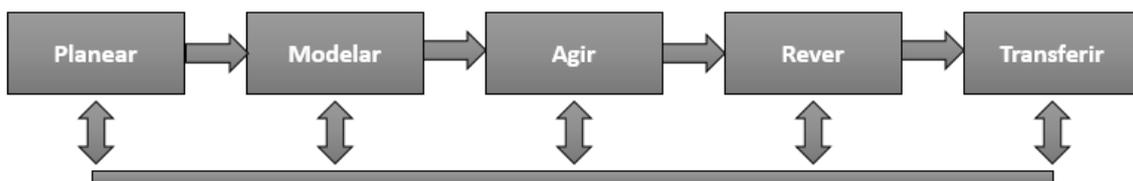


Figura 5 - Metodologia SMARTVision
 Adaptado Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.* (2001)

Estas fases, apesar de estarem ordenadas, não representam uma ordem sequencial obrigatória, tratando-se de uma metodologia cíclica com ciclos de *feedback*, devendo as organizações percorrer cada uma destas fases (Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.*, 2001). Esta é uma metodologia que parte do pressuposto que o processo deve originar de uma perspetiva estratégica e alinhado com a estratégia da organização e integrada por toda a organização e desenvolvida num contexto de pensamento sistémico (Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.*, 2001). Apesar de também existir uma metodologia associada à GPO-WM[®] *framework* (Heisig, 2009), a mesma não se encontra disponível de forma gratuita, pelo que não foi possível enquadrá-la neste contexto.

3.2.3. Knowledge Management Tools – KMT

Os KMT são ferramentas que apoiam os processos de GC, podendo estas ser informáticas (softwares) ou não informáticas (processos ou metodologias).

Informáticas

A GC beneficia e é mais eficiente se for aliada a ferramentas de suporte informáticas que a potenciem (Maier, 2007; Wang e Wang, 2016). O conceito de KMT informáticas é definido como um sistema/plataforma de tecnologias de informação e comunicação que combina e integra funções que permitam o tratamento contextualizado do conhecimento, tácito e explícito, pela organização, ou parte dessa organização visada numa iniciativa de GC (Maier, 2007). Vários tipos de ferramentas informáticas existem, sendo as tipologias mais comuns as seguintes: Sistemas de Gestão Documental – Um sistema que auxilia no armazenamento e distribuição de documentos; Plataformas Eletrónicas de Aprendizagem – Sistemas facilitadores do processo de aprendizagem, vulgarmente apelidado de *elarning*; Sistemas Virtuais de Gestão de Recursos Humanos – Sistemas de apoio aos Recursos Humanos para a avaliação, desenvolvimento e recrutamento; Portais de Conhecimento – Sistemas de partilha e distribuição de conhecimento dentro da organização, sendo as suas principais funções a gestão de bases de dados e documentos heterogéneos, acesso estruturado, interfaces customizados, segurança multinível, informação em tempo real, e conferir um nível de preparação do futuro; Sistemas de Apoio à Decisão: Sistemas de Gestão do Relacionamento com Clientes (Greco, Grimaldi, e Hanandi, 2013). A conjugação destas ferramentas permite criar um sistema de apoio à GC informático. Estes sistemas possuem três características chave, são repositórios de

conhecimento, fazendo o armazenamento e a codificação do conhecimento, permitindo a captura, geração, organização, procura, obtenção e utilização de conhecimento e informação, permitem o mapeamento do conhecimento, catalogando o conhecimento individual das pessoas em índices ou bibliotecas, e são ainda ferramentas colaborativas de partilha e transferência de conhecimento (Wang e Wang, 2016).

Apesar destes sistemas serem vistos pelas organizações como uma forte vantagem competitiva, a sua implementação não é fácil, dado o seu grau de inovação tecnológica (Wang e Wang, 2016). A estes fatores acresce ainda a possibilidade de existir, por parte dos seus utilizadores, resistência à introdução/utilização destes sistemas, normalmente devido a três fatores: aversão à mudança, custos de transição (como por exemplos os custos necessários à formação para utilização dos sistemas) e normas sociais (regas de comportamento na interação com terceiros, neste caso, as opiniões e atitudes dos membros da organização) (Li, Liu, e Liu, 2016).

Não informáticas

As KMT não informáticas são todas as ferramentas (ou técnicas) que potenciam a GC, mas que não são suportadas por ferramentas informáticas. A Asian Productivity Organization, descreve uma série de ferramentas que se enquadram nesta categoria, tal como, sessões de *brainstorming*, espaços de trabalho colaborativo, Comunidades de prática, Revisões de aprendizagem, Revisões pós-ação, *Storytelling*, Apoio de pares, Aprendizagem e captura de ideias, Café do conhecimento, Mentoria, Plano de conhecimento e capacidades do colaborador, Mapa de conhecimento, considerando ainda que a realização de um diagnóstico e aplicação de um modelo de maturidade também são KMT (Asian Productivity Organization, 2010).

4. Quadro Conceptual

A metodologia a aplicar no presente projeto empresa é suportada por uma revisão de literatura, tendo como foco encontrar os mecanismos que conduzam a práticas formais de GC na ANI, bem como a melhorias de práticas já existentes mas não enquadradas numa visão de GC. Com base nessa revisão de literatura, foi estabelecido o conceito de GC e identificado um conjunto de práticas e ferramentas que, mediante as necessidades da ANI, poderão ser aplicadas para fomentar a GC. Para identificar essas necessidades será efetuado um diagnóstico do estado

da GC na ANI, serão identificadas as práticas de GC já existentes e será feito um levantamento dos sistemas informáticos (físicos e não-físicos). Com base nesta informação, será identificada uma estratégia para a GC, alinhando-a também com a estratégia organizacional. Será também adotada uma *framework* para a GC na ANI, permitindo obter uma visualização holística da GC, auxiliando na identificação de medidas de GC de forma sistemática, sendo também adotada uma metodologia para a implementação das iniciativas de GC no âmbito dessa *framework*, constituindo essa metodologia a forma de executar as ideias e objetivos da *framework* (Heisig, 2009; Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.*, 2001). Com base em toda esta informação produzida, serão identificados os aspetos a melhorar, sendo posteriormente convertidos em iniciativas de GC ou recomendações de melhoria, incluídas num Plano de Implementação que será um documento autónomo para a ANI poder executar. Em resumo, a presente tese visa, através de um plano de implementação, baseado no levantamento de necessidades da organização e em alinhamento com a estratégia desta, fomentar a GC dentro da ANI permitindo que esta retire mais valor do conhecimento como forma de alcançar os seus objetivos estratégicos. A figura 6 representa conceptualmente esta metodologia.

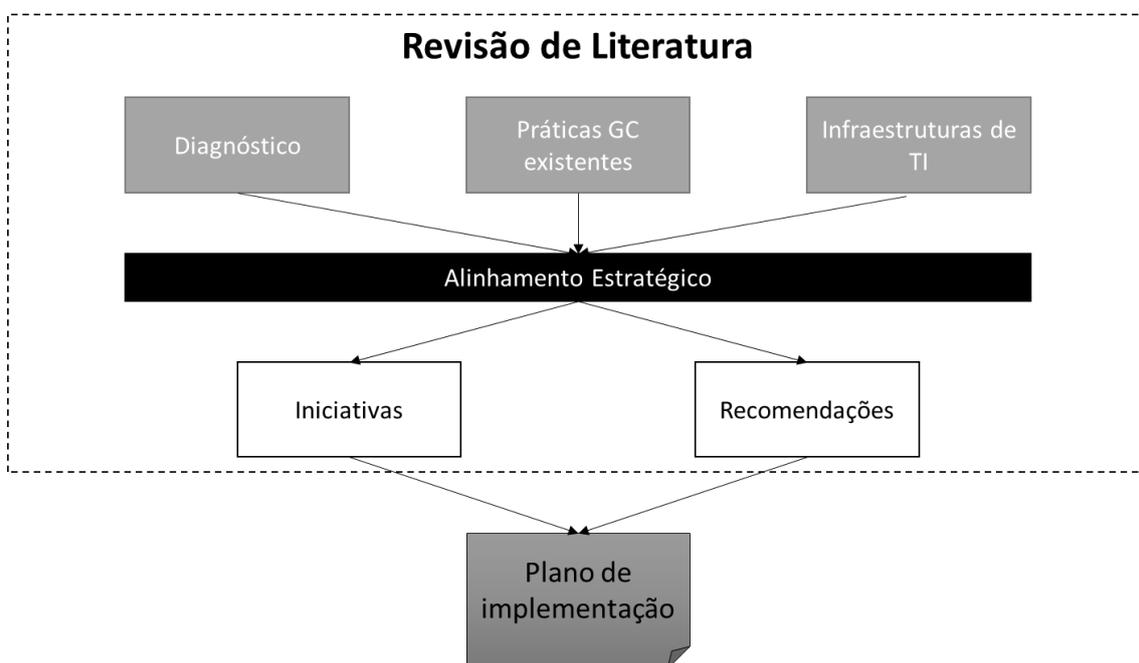


Figura 6 – Quadro conceptual
Fonte: Autor

5. Métodos e técnicas de recolha e análise de dados

Framework

Tal como relevado na revisão de literatura, foram identificadas duas *frameworks* resultantes da tentativa de correção de problemas identificados nas diversas *frameworks* propostas por diversos autores. Assim, considerando que toda a informação referente à *framework* de pensamento sistémico se encontra acessível de forma gratuita e que a metodologia subjacente à mesma também, será adotada esta *framework* como guia para a visualização das diversas ligações entre as iniciativas de GC a implementar, fornecendo a visão holística dos diversos elementos que devem influenciar e guiar a GC na ANI.

Plano de Implementação

Deste documento autónomo constarão todas as iniciativas de GC, sobre a forma de atividades, assim como as recomendações. Para o efeito da implementação de iniciativas de GC será adotada a metodologia SMARTVision (Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.*, 2001). Assim, e apesar de não existir um ponto de início definido nesta metodologia, e considerando que as etapas de **modelação**, através da realização de um diagnóstico de conhecimento e a etapa de **planeamento**, definindo-se a estratégia de conhecimento da organização, alinhando-a com a estratégia organizacional serão elaboradas previamente ao desenho das medidas que constituem o plano, este visará as três fases seguintes: **agir**, com a implementação de iniciativas que visem a captura, organização, criação e partilha de conhecimento; **rever**, prevendo a necessidade de reavaliação dos processos de conhecimento implementados e a implementar; **transferir**, visando a exploração do conhecimento e a sua monitorização através de métricas (figura 7). Não obstante, o plano, de modo a garantir o ciclo de *feedback*, deverá garantir que o planeamento e a modelação irão continuar a realizar-se em futuras iniciativas de GC.

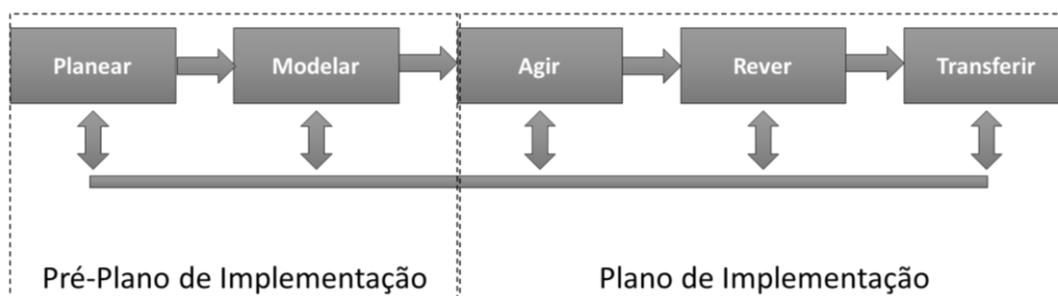


Figura 7 – Plano de Implementação - metodologia SMARTVision
Adaptado: Rubenstein-montano, Liebowitz, Buchwalter, *et al.* (2001)

Deste modo, o Plano de Implementação será um documento que compila todos os resultados das análises efetuadas, elencando as iniciativas de GC a implementar (novas iniciativas a realizar), as métricas de medição do sucesso da sua implementação, bem como recomendações sobre eventuais iniciativas já existentes e que possam ser melhoradas.

Ferramenta de diagnóstico

A seleção da metodologia para a realização do diagnóstico a aplicar teve em conta alguns fatores restritivos, nomeadamente, o tempo disponível para a elaboração da presente tese, a gratuidade ou não da metodologia, a complexidade da mesma, o detalhe da informação disponível sobre a mesma, conforme resumo na tabela 1.

Tabela 1 - Comparativo de metodologias de diagnóstico de GC

	KMMM	KAT	KMCAT	I-KMMM	OKA
Tempo necessário	Desconhecido	Razoável	Razoável	Razoável	Elevado
Gratuidade	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Complexidade	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Elevada
Informação	Baixa	Elevada	Baixa	Elevada	Baixa

Fonte: Autor

Como se constata, o fator gratuidade exclui o KMMM e o KMCAT como metodologia a aplicar, já que a sua utilização implica um custo de serviço, e o fator tempo remove a hipótese de utilização do OKA, uma vez que a metodologia é demasiado exaustiva para o tempo disponível (Barreto, 2015). Tanto o KAT e o I-KMMM não apresentam qualquer fator restritivo que impeça a sua utilização. Ambas apresentam um bom nível de informação disponível, sendo possível de obter os questionários de forma gratuita, podendo considerar-se a existência de maior detalhe na informação disponível relativamente ao KAT, através da existência de manuais de utilização e *templates* de apresentação disponibilizados pelos seus detentores (Asian Productivity Organization, 2009, 2010). Também foram validadas em ambiente real, com aplicação em empresas, no caso do KAT nos associados da Asian Productivity Organization (Asian Productivity Organization, 2009) e em empresas de diversos setores na Eslovénia e na Croácia (Rašula *et al.*, 2012). No entanto, ao contrário do I-KMMM, o KAT não contempla um patamar zero, tal como identificado na revisão de literatura, sendo esta uma característica extensível a qualquer dos modelos baseados em CMM (Rašula *et al.*, 2008). Não obstante, considera-se esse patamar zero pouco relevante para a análise a efetuar, de facto considerar que uma organização com o tempo de existência da ANI (que inclui a sua existência como AdI) não possui qualquer tipo de processo de GC, nem a perceção da sua importância é de difícil

justificação, sendo o apoio prestado pela organização neste trabalho um indicador da existência dessa relevância na ANI. Face aos motivos elencados, a opção recai sobre o KAT. Para tal, o diagnóstico será traduzido e adaptado para português (anexo I). O resultado do diagnóstico será enquadrado num dos cinco patamares definidos, que também serão traduzidos para português, bem como na matriz de prontidão de GC constante dessa metodologia (Asian Productivity Organization, 2009). A realização do diagnóstico ocorrerá num *focus group*, considerando que a metodologia do KMA promove esta técnica para a sua aplicação. Face à dimensão da ANI, considera-se difícil reunir a totalidade dos colaboradores da organização para uma sessão, pelo que, com o apoio da unidade de Recursos Humanos, serão selecionadas as pessoas indicadas para representar a ANI, permitindo, desta maneira, uma visão holística do funcionamento da mesma.

Na execução da sessão, antes da resposta às afirmações, será feita uma breve apresentação do que é a GC, suportada por uma apresentação em PowerPoint (anexo II), existindo um período para questões preliminares, caso algum dos participantes considere necessário. Posteriormente será dado início à realização do diagnóstico, sendo atribuída uma classificação, dentro da escala existente, a todas as afirmações da Categoria 1. Apesar da metodologia prever um período de resposta individual, por questões de tempo, esse período será eliminado. Assim, a classificação, para cada afirmação, será atribuída por consenso do grupo, sendo o autor apenas um facilitador do diálogo, promovendo-o através de questões e garantido que todos participam na sessão, estando também disponível para esclarecimentos pontuais. Após atribuição da pontuação às sete questões da primeira categoria, será calculada a pontuação global desta categoria, através da soma do valor de cada afirmação, sendo a mesma apresentada ao grupo. Após validação da pontuação será realizada a identificação de forças e oportunidades de melhoria no âmbito da categoria em apreço. Após se esgotarem as respostas serão repetidos todos os passos para cada uma das outras categorias. Por fim, será apresentado o resultado global e o gráfico de radar com as pontuações totais e o patamar em que a ANI se insere.

Levantamento dos sistemas de Tecnologias de Informação (TI)

Será efetuado um levantamento dos sistemas de informação e equipamentos de suporte, identificando aqueles que possam beneficiar a GC, permitindo ainda identificar lacunas que necessitem de ser retificadas de modo a que a implementação das iniciativas de GC propostas

possam ser bem-sucedidas. Este levantamento será realizado através de observação dos equipamentos/sistemas instalados.

Levantamento de iniciativas de GC

Será realizado um levantamento das iniciativas de GC que a organização tenha a decorrer ou previstas. Este levantamento será realizado através da análise da informação constante dos sistemas informáticos da ANI e através da realização de um pequeno *focus group*, onde será feito um breve enquadramento do que é a GC e dos seus benefícios, dando exemplos de práticas de GC, sendo posteriormente colocada apenas uma questão “Identificam algumas iniciativas internas que possam ser classificadas como GC?”, sendo o autor apenas um facilitador do diálogo até que as respostas se esgotem.

Definição da estratégia de GC (missão e visão)

O alinhamento estratégico da GC com os objetivos da organização é um aspeto chave, tal como referido na revisão de literatura (Albers, 2009; Bishop *et al.*, 2008; Chua e Lam, 2005), esta estratégia, será construída com base no resultado do diagnóstico, baseada nas oportunidades de melhoria elencadas, conjugando-as com a orientação estratégica da ANI, a sua visão e a sua missão já definidas pela gestão de topo.

Análise dos dados

A análise dos dados, com base em toda a informação recolhida, identificará os aspetos a melhorar e as formas de melhoria, sustentadas pela revisão de literatura e alinhadas com a estratégia de GC definida. O resultado desta análise será posteriormente convertido em iniciativas de GC e recomendações de modo a integrarem o plano de implementação.

Métricas

As iniciativas de GC definidas devem ser medidas, por forma a validar a sua execução, sendo a criação destas métricas um fator importante para o sucesso de implementação das iniciativas (Albers, 2009). Neste âmbito, serão definidos indicadores de execução das iniciativas que servirão como base para a monitorização do plano de implementação, permitindo a aplicação de medidas corretivas em caso de incumprimento. Os indicadores serão criados em função dos objetivos propostos, numa lógica SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e limitados no tempo), sendo para tal constituídos por seis componentes:

Indicador, Métrica, Fonte de informação, Recolha de informação, Monitorização, e *Target*. O **Indicador** identifica o que se está a avaliar; a **Métrica** define como se vai medir esse indicador e se se trata de um valor absoluto ou relativo; a **Fonte de informação** identifica porque via se irá recolher os dados necessários para a medição do indicador (através de dados históricos, inquéritos ou outras fontes); a **Recolha de informação** identifica a forma como a informação é extraída da fonte; a **Monitorização** identifica a forma como o indicador será avaliado ao longo da execução do projeto até ao cumprimento do indicador, permitindo agir em caso de desvio; o **Target** identifica qual o valor pretendido para o indicador, sendo que a limitação no tempo é dada pela duração das atividades ou, no caso em que elas não tenham uma data de conclusão, pelo fim do plano de implementação (um ano após o seu início), sendo para o efeito também realizada uma estimativa.

6. Análise de informação e conclusões

Com base nos métodos anteriormente descritos, procedeu-se à recolha de informação e à sua análise, de modo a identificarem as iniciativas de GC e recomendações, iniciando-se o processo com a aplicação do diagnóstico KAT.

Aplicação da ferramenta de diagnóstico KAT

Após contacto com a Unidade de Recursos Humanos foram identificadas as pessoas chave para a realização do diagnóstico, cuja metodologia foi detalhada anteriormente. Ao contrário do previsto na metodologia de trabalho não foi possível realizar apenas um *focus group* com a totalidade das pessoas selecionadas. Assim, tornou-se necessária a realização de duas sessões de *focus group*, devido à indisponibilidade de reunir todos os intervenientes num único dia, pelo que, apesar de não ser desejável, foram realizadas as duas sessões. Ambas as sessões seguiram a mesma metodologia. A primeira sessão, que decorreu no dia 2 de agosto nas instalações de Lisboa e do Porto da ANI (via videoconferência), contou com a participação das sete pessoas identificadas na tabela 2, tendo-se obtido no final desta sessão o quadro de pontuação e o diagrama de radar constantes da tabela 3 e figura 8, respetivamente

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 2 - Participantes no 1º Focus group KAT

Participante	Função	Localização
Katiuska Cruz	Empreendedorismo e <i>Techtransfer</i>	Porto
Orlando Fernandes	Infraestruturas de Comunicação e Sistemas de Informação	Porto
Rita Marta	Recursos Humanos	Porto
Telma Arsénio	Recursos Humanos	Lisboa
Teresa Antunes	<i>Legal e Compliance</i>	Porto
Paulo Madeira	SIFIDE	Lisboa
Pedro Condê	Finanças	Lisboa

Fonte: Autor

Tabela 3 - Resultado da aplicação do KAT – 1º Focus group

	Categoria	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
1	Liderança em Gestão do Conhecimento	30	17
2	Processos	30	18
3	Pessoas	30	13
4	Tecnologia	30	20
5	Processos de Conhecimento	30	12
6	Aprendizagem e Inovação	30	21
7	Resultados da Gestão do Conhecimento	30	12
Total		210	113
Classificação atual		Inicição	
Início do reconhecimento da necessidade de gerir o conhecimento.			

Fonte: Autor

Diagnóstico Gestão do Conhecimento

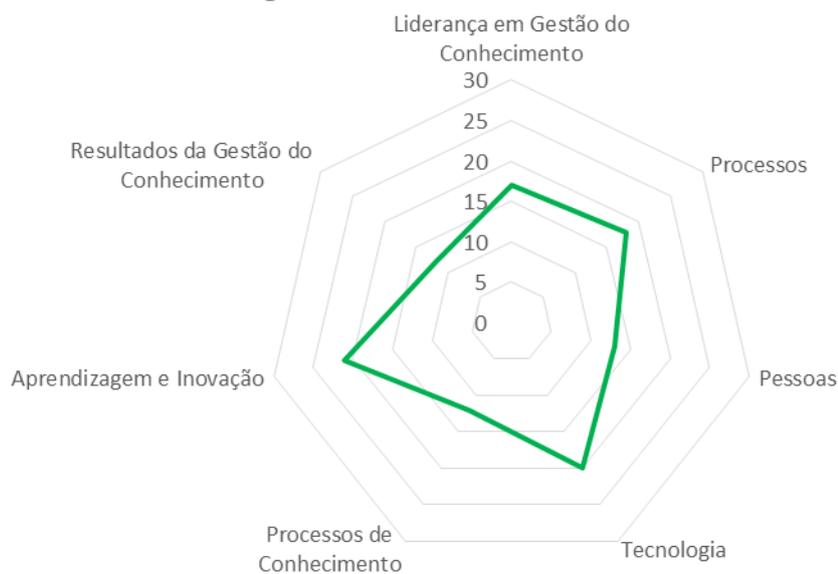


Figura 8 - Resultado da aplicação do KAT – 1º Focus group

Fonte: Autor

Globalmente, a pontuação obtida foi de 113 pontos em 210 possíveis (anexo III), tal pontuação coloca a ANI numa posição de **iniciação** na hierarquia de maturidade deste modelo. Da análise realizada às categorias, verifica-se que quatro apresentam uma pontuação superior a 50% da pontuação máxima e as restantes três apresentam um valor inferior a esta percentagem. As categorias em que se verificam as maiores forças são: 1) **Aprendizagem e inovação**, onde se constata a preocupação da organização com a aprendizagem e a inovação, não só a nível individual, mas também a nível coletivo, apesar de existir alguma aversão ao risco e ao erro por parte da gestão de topo; 2) **Tecnologia**, onde o acesso a ferramentas tecnológicas básicas de trabalho é garantido, existindo uma intranet que não é utilizada como forma de comunicação e de suporte à transferência de conhecimento ou de partilha de informação dentro da organização; 3) **Processos**, apesar de ser opinião global do grupo que a organização tem um foco muito grande no cliente e na sua missão, sendo ainda bastante recetiva à introdução de novas tecnologias nos seus processos, não considera existir na organização uma avaliação contínua dos seus processos que permitam a sua melhoria ao longo do tempo nem se encontra preparada para garantir o seu funcionamento ininterrupto em situações de crise, ou a sua prevenção; 4) **Liderança em GC**, onde se constata que já existem bastantes esforços na criação de iniciativas de GC, nomeadamente a criação de equipas de melhorias de processos *ad hoc*, sempre que tal foi considerado necessário, existindo uma equipa dedicada à melhoria e gestão das ferramentas TIC da organização, existem ainda diversas iniciativas de disseminação do conhecimento organizadas em que são convidadas empresas externas para partilharem conhecimento relevante à persecução dos objetivos da organização junto dos seus colaboradores. De relevar ainda que as políticas de proteção de conhecimento existentes acontecem por via de documentação interna e sigilo profissional, por se considerar que não existe conhecimento passível de outro tipo de proteção, apesar de se considerar que poderia ser feito melhor. Foi ainda considerado que não existia uma política formal de reconhecimento ou recompensa de melhoria de desempenho ou a aprendizagem, apesar de tal ser incentivado de forma informal; 5) **Pessoas**, a primeira categoria a obter uma pontuação abaixo de metade do total possível, apesar de se verificar a que a organização de equipas para a resolução de problemas é uma prática comum, não existe sistematização de processos para a formação de novos colaboradores, ou de treino/tutoria, não existe um conhecimento explícito, através de repositórios de dados, das competências dos colaboradores. Existe um plano de carreira, mas encontra-se desatualizado e desadequado aos atuais objetivos da organização; 6) **Processos de conhecimento**, a existência de oradores convidados de clientes e outros atuantes na área de

intervenção da ANI é considerada, pelo grupo, como um fator relevante para a melhoria do desempenho da organização. Não obstante, internamente existe pouca partilha de boas práticas. Também não existe um histórico de documentação de lições aprendidas, nem um inventário de conhecimento. As políticas de retenção de conhecimento de colaboradores que abandonam a organização é feita apenas com um ponto de situação do trabalho e com a “passagem da pasta”;

7) **Resultados da GC**, a categoria com pior pontuação, em parte devido a uma impossibilidade da organização de gerar fluxos financeiros com base no seu conhecimento, devido a imposições legais. Por outro lado, independentemente da questão financeira, não é avaliado o impacto das iniciativas da GC. Também se constata alguma insuficiência nos ganhos de produtividade através de tempos de ciclo reduzidos, poupanças de custo, eficiência de utilização de recursos, melhoria da tomada de decisão e velocidade de inovação. Apesar desses fatores, o grupo considera que existe algum crescimento sustentável, visível no crescimento orgânico que a organização sofreu nos últimos anos, bem como a criação de novas unidades de negócio dentro da organização.

A identificação e oportunidades de melhoria revelou uma organização com espírito de mudança, de facto, em quatro das categorias (Liderança em GC, Processos, Pessoas, e Aprendizagem e Inovação) revelam “vontade de melhoria”, por parte da gestão de topo e dos colaboradores em geral, ou “vontade de experimentar e inovar” nos seus processos como forças, identificando-se também capacidade financeira por parte da organização para apoiar essas mudanças, tal como foi exemplificado pela existência de um grande projeto de reestruturação da organização que se encontra a decorrer (Projeto MAIS ANI). Do ponto de vista tecnológico, consideram-se que os sistemas existentes são considerados muito bons, fruto, em parte, da execução parcial do projeto anteriormente referido. Existe também alguma renovação a nível de quadros de pessoal dentro da organização, verificada pela entrada de novos colaboradores. Também foi considerado que existe potencial de geração de valor através da exploração do conhecimento, neste caso mais ligado a bases de dados existentes. No entanto, tal ainda não acontece, sendo uma oportunidade de melhoria a exploração do mesmo, sendo identificada a utilização de sistemas de informação para a disseminação de conhecimento como uma forma de o alcançar. A inexistência de um sistema de recompensa é uma característica apontada como uma oportunidade de melhoria, demonstrando que existe vontade por parte da organização de o criar. Uma oportunidade de melhoria encontra-se também nos sistemas de suporte informáticos, estando em desenvolvimento vários sistemas que poderão suportar a GC.

A segunda sessão decorreu no dia cinco de setembro, nas instalações de Lisboa e do Porto da ANI (via videoconferência), com a participação de seis pessoas (tabela 4), tendo seguido os mesmos moldes da primeira sessão (anexo IV). Não foram divulgados os resultados da primeira sessão a este grupo. O resultado final obtido foi de 114 pontos (em 210 possíveis), um ponto acima do primeiro grupo, mantendo-se a posição de **iniciação** na hierarquia de maturidade.

Tabela 4 - Participantes no 2º *Focus group* KAT

Participante	Função	Localização
Alexandre Almeida	Conselho Coordenador da ENEI	Porto
Ana Ponte	Parcerias Internacionais	Lisboa
Daniel Polónia	Projetos	Porto
Inês Viana	Finanças	Porto
Rosalina Soares	Diretora Unidade Incentivos	Lisboa
Sónia Meireles	Empreendedorismo e Techtransfer	Lisboa

Fonte: Autor

Houve, no entanto, algumas discrepâncias significativas (anexo V) face ao primeiro grupo, sendo que a tabela 5 demonstra a pontuação obtida para cada categoria do diagnóstico e a figura 9 representa essa pontuação num diagrama de radar.

Tabela 5 - Resultado da aplicação do KAT – 2º *Focus group*

	Categoria	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
1	Liderança em Gestão do Conhecimento	30	14
2	Processos	30	17
3	Pessoas	30	13
4	Tecnologia	30	22
5	Processos de Conhecimento	30	14
6	Aprendizagem e Inovação	30	15
7	Resultados da Gestão do Conhecimento	30	19
Total		210	114
Classificação atual		Iniciação	
Início do reconhecimento da necessidade de gerir o conhecimento.			

Fonte: Autor

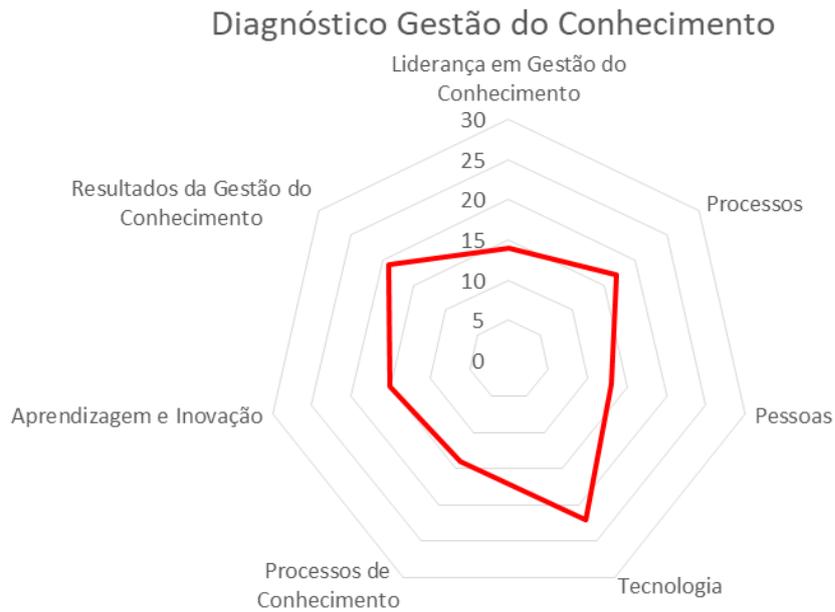


Figura 9 - Resultado da aplicação do KAT – 2º *Focus group*
Fonte: Autor

Denota-se alguma divergência na posição entre as sete categorias: 1) **Tecnologia**, esta foi a categoria com melhor pontuação, tal como no primeiro grupo, identificou-se a existência de acesso por todos a tecnologias básicas de trabalho. O grupo considerou que o alinhamento entre a infraestrutura tecnológica e a estratégia da organização era ligeiramente superior ao do primeiro grupo e identificou ainda a existência da ferramenta Microsoft SharePoint como um sistema, pouco utilizado, de comunicação via intranet; 2) **Resultados da GC**, a maior diferença entre o primeiro grupo e este (sete pontos), esta categoria foi a pior classificada na primeira sessão, sendo considerada por este grupo como a segunda melhor. A maior discrepância encontrou-se na afirmação 40 (“A organização melhorou os seus resultados financeiros como resultado da melhoria de produtividade, qualidade ou satisfação do cliente”). De facto, nesta sessão, debateu-se a questão do que é um cliente para a ANI, tendo sido identificado que poderiam existir dois tipos de clientes: as empresas e entidades que se candidatam aos sistemas de incentivos geridos pela ANI e as Autoridades de Gestão que delegam na ANI a competência de gerir esses sistemas e que financiam a atividade da ANI por esses serviços. Esta distinção levou a que se tenha considerado que os resultados financeiros foram impactados de forma positiva por via da melhoria da qualidade, uma vez que as taxas de erro na submissão de pedidos de pagamento às Autoridades de Gestão diminuíram, o que levou a menos tempo de espera pelos referidos pagamentos, por outro lado, o investimento em tecnologia (computadores, videoconferências, telefones), cujo impacto também se refletiu de forma positiva na afirmação 41 (“A organização melhorou a qualidade dos seus serviços como resultado da aplicação do

conhecimento na melhoria de processos de negócio ou de relação com clientes”), melhorou a qualidade do serviço prestado aos clientes, tendo estes sido financiados, em parte, por sistemas de apoio específicos, levando à redução de custos para organização, podendo aqui identificar-se uma melhoria da qualidade nas fontes de financiamento da ANI; 3) **Processos**, apresenta uma ligeira diferença a nível de pontuação global, face ao primeiro grupo, na globalidade as opiniões foram coincidentes, apesar do segundo grupo considerar que existe algum desalinhamento entre o desenho de processos e as tecnologias que estão a ser adquiridas e que, apesar de estar neste momento num processo de mudança de modelo organizacional, ainda é precoce assumir uma postura mais positiva relativamente aos processos. Ao contrário do primeiro grupo, foram identificados esforços no sentido da avaliação e melhoria contínua dos seus processos, via inserção em redes internacionais para efeitos de *benchmarking*, ou sessões realizadas de forma regular com interlocutores externos à ANI que apresentam a sua visão/histórico de mercados relevantes para a atuação da ANI; 4) **Aprendizagem e inovação**, a segunda categoria com maior discrepância (seis pontos). Contra a opinião do primeiro grupo, não identifica a criação de equipas multifuncionais como prática corrente, sendo o comum a criação de equipas dentro de uma unidade com o objetivo de resolverem problemas específicos dessa unidade. Este grupo considera também que a aversão ao risco e ao erro (também identificada pelo primeiro grupo) leva a uma taxa reduzida de adoção de ideias vindas do interior da organização. 5) **Liderança em GC e Processos de conhecimento**, estas categorias obtiveram a mesma pontuação. Este grupo considera que, relativamente à Liderança em GC, existem poucos esforços na formalização de iniciativas de GC, tendo o primeiro grupo identificado o projeto MAIS ANI (detalhado mais à frente, na secção de “levantamento de iniciativas de GC”) como uma iniciativa com grande valor para este critério, este grupo considera que, apesar de todo o investimento em tecnologias de suporte à GC, a ausência de uma unidade dentro da ANI dedicada à produção de conhecimento é uma lacuna que deveria ser resolvida, pese embora o novo modelo organizacional demonstrar a possibilidade de tal vir a acontecer. Considerou ainda que, apesar de se investir muito no projeto MAIS ANI este não visa a componente de Recursos Humanos de forma suficiente, denotando-se alguma falta de investimento na componente humana. Por sua vez, na categoria Processos de conhecimento, ao contrário do primeiro grupo, identificou-se uma unidade de negócio (sistemas de incentivos) em que existe a documentação e partilha de conhecimento adquirido ao completar tarefas, bem como de partilha de melhores práticas, algo que não se reflete no resto da organização; 6) **Pessoas**, esta categoria obteve a mesma pontuação do grupo anterior, apesar de ser a pior pontuada por este grupo. Não obstante, existiram diferenças, tendo este grupo identificado uma

unidade (novamente a de sistemas de incentivos) que possui práticas sistematizadas para formação de novos colaboradores, algo que não se sucedeu no grupo anterior. Por sua vez, não considerou sistematizada a organização dos colaboradores em pequenas equipas ou grupos, mas sim algo que acontece *ad hoc*, contrariando novamente o primeiro grupo.

Relativamente a forças identificadas, estas vêm sustentar as afirmações do primeiro grupo, i.e., existe vontade de implementação de GC, os sistemas tecnológicos são adequados às necessidades, estando outros sistemas ainda a ser desenvolvidos, e as pessoas possuem a vontade de melhorar. As oportunidades de melhoria também apresentaram algumas sobreposições, nomeadamente na **diferença entre os processos das diversas unidades**, demonstrando alguma falta de maturidade nas unidades mais recentes no seio da organização. Também a **inexistência de um sistema de recompensas** foi algo abordado por ambas as equipas como um fator negativo, assim como a necessidade de uma maior aceitação do risco e do erro por parte da organização. O **conhecimento da organização também foi identificado como um ativo com potencial explorável** junto do mercado. Este grupo identificou ainda a **necessidade de mensuração** como uma oportunidade de melhoria, tanto na vertente dos processos (com a criação de indicadores), como na vertente dos resultados (*accountability*/impacto dos resultados da organização). Por fim, a criação de **sistemas de suporte informático à GC** também foram identificados como potenciais melhorias. Apesar destas divergências, os dois grupos colocaram a ANI no segundo patamar deste modelo, a iniciação. A tabela 6 e figura 10 apresentam uma visão comparativa dos resultados obtidos nas sessões realizadas.

Tabela 6 - Resultado da aplicação do KAT – Comparativo

	Categoria	Pontuação Máxima	1º Focus group	2º Focus group
1	Liderança em Gestão do Conhecimento	30	17	14
2	Processos	30	18	17
3	Pessoas	30	13	13
4	Tecnologia	30	20	22
5	Processos de Conhecimento	30	12	14
6	Aprendizagem e Inovação	30	21	15
7	Resultados da Gestão do Conhecimento	30	12	19
	Total	210	113	114

Fonte: Autor

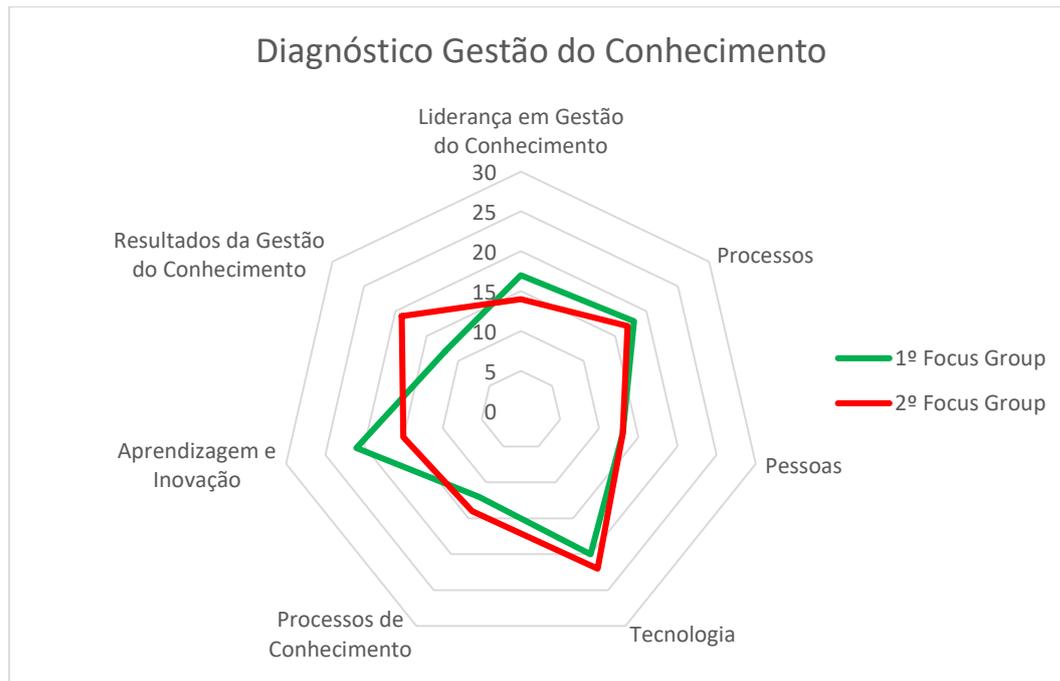


Figura 10 - Resultado da aplicação do KAT – Comparativo
Fonte: Autor

Considerando o patamar de iniciação resultante da aplicação do diagnóstico e cruzando a pontuação obtida com a matriz de prontidão da GC, conforme anexo VI (Asian Productivity Organization, 2010), subjacente a este modelo, tal corresponde a uma organização que começa a compreender a importância da GC e que está a iniciar uma iniciativa de GC piloto. De facto, a organização encontra-se neste momento a desenvolver um projeto que visa criar ferramentas de suporte informático que facilitem a partilha de informação, bem como algumas iniciativas mais focadas na formação dos colaboradores (projeto MAIS ANI). A nível de processos, existem alguns processos definidos e sistemáticos que são cumpridos. A partilha de conhecimento entre pessoas é feita de forma livre e, tal como referido na matriz, apenas feita dentro dos departamentos em que as pessoas se inserem. Ao contrário do indicado na matriz não existem treinos em técnicas de GC. A nível de infraestruturas, existe uma equipa dedicada à gestão da mesma com as competências necessárias para o efeito, existindo alinhamento com a estratégia da empresa, apesar de não se identificar o alinhamento com a GC. Nos processos de conhecimento verifica-se a preocupação por parte da organização em implementar processos de melhoria da partilha e utilização do conhecimento através do projeto MAIS ANI. Os processos chave são objeto de melhoria, apesar de não o serem feitos de forma sistemática. Os resultados da GC, apesar de não ser consensual entre os grupos, apresenta alguns bons indicadores de *performance*, evidenciando-se a existência de alguns *benchmarks*, através da

inserção em redes, das quais se destaca a TAFTIE. Observa-se desta forma que existe uma concordância global com os fatores identificados nessa matriz e o patamar de maturidade da ANI em relação à GC.

Sistemas de Tecnologias de Informação (TI)

Do ponto de vista de sistemas de informação, a ANI possui um sistema, o SGP – Sistema de Gestão de Peritos (base de dados), onde armazena os dados dos diversos avaliadores técnico-científicos que se inscreveram com o objetivo de auxiliar na avaliação de candidaturas às medidas do sistema de incentivos que gere. Possui ainda uma base de dados onde armazena os dados de todas as candidaturas submetidas a essas medidas, contendo a informação das empresas e outras entidades participantes nesses projetos, bem como montantes de investimento e outra informação económico-financeira. No seu portefólio, conta ainda com uma plataforma eletrónica para a submissão de candidaturas ao SIFIDE, que também alimenta a base de dados geral da ANI. A organização dispõe de licenças de Office para todos os colaboradores, de sistema de SharePoint onde é armazenada alguma informação, sendo que a maioria da documentação eletrónica ainda se encontra fora desta ferramenta, dentro de pastas nos servidores. De notar que o SharePoint, apesar de disponível para a totalidade da organização, é mais utilizado pelos colaboradores da ANI Porto do que pelos da ANI Lisboa, facto que também pode contribuir para essa falta de documentação no sistema.

A nível de equipamentos, existem servidores internos, cujos conteúdos digitais se encontram a ser migrados para a Secretaria-Geral do Ministério da Economia. Todos os colaboradores possuem o equipamento necessário para o seu trabalho diário que inclui; telefones fixos, substituídos recentemente na sua totalidade; computadores, em processo de substituição, já se encontrando substituídos na sua maioria, verificando-se a existência de uma alteração na filosofia da tipologia de equipamento, passando de computadores de secretária para computadores portáteis com doca para postos de trabalho fixos; telemóveis, com cerca de um ano em utilização. Os diretores de unidades de negócio possuem ainda *tablets*. A nível de conectividade com internet, todos os postos de trabalhos fixos possuem uma ligação física à internet, existindo cobertura WiFi total nos edifícios da ANI.

Levantamento de iniciativas de GC

Após realização de um *focus group*, realizado em Lisboa no dia 11 de setembro nas instalações da ANI, que contou com a presença de três colaboradores de Lisboa (tabela 7).

Tabela 7 - Participantes *Focus group* Iniciativas GC

Participante	Função	Localização
Daniela Barroso	Unidade Incentivos	Lisboa
Telma Arsénio	Recursos Humanos	Lisboa
Vítor Carvalho	Unidade Incentivos	Lisboa

Fonte: Autor

De facto, e apesar de não existir uma área formal de GC, foram identificadas algumas práticas de GC na ANI. Regularmente, a ANI realiza dois eventos mensais, cada um intercaladamente com o outro, de livre acesso à totalidade dos colaboradores da organização, que visam a partilha de conhecimento, por pessoas externas à organização mas com ligação à atividade *core* da ANI, realizando para esse efeito uma apresentação oral suportada em PowerPoint, disponibilizando-se de seguida a responder a questões por parte da plateia. Um dos eventos, o “*Foresight*”, visa apresentar uma visão a médio-longo prazo de um setor ou de uma área relevante para a atividade da ANI, incidindo sobre as tendências de investigação e de investimento dos intervenientes desse setor. O outro evento, “30 minutos com”, traz para a organização um representante de uma entidade participante em projetos de medidas geridas pela ANI, que apresenta a sua organização e o impacto que a ANI, e as medidas geridas por ela a que se candidatou, teve na sua evolução organizacional, estando também disponível para responder a questões colocadas pela audiência. Estes eventos são gravados em formato áudio, sendo as apresentações realizadas em PowerPoint e armazenadas no SharePoint. A nível de informação interna, existe uma *newsletter* (*InsideOut*), que fornece pequenos textos informativos sobre o que se passou na semana dentro da ANI, existindo ainda espaço para pequenas notícias externas, mas consideradas de interesse para os colaboradores. Foi realizado, no âmbito desta *newsletter* um inquérito de satisfação junto dos colaboradores, mas nunca foi divulgado o resultado.

Uma das áreas de negócio da ANI, a área de Incentivos Financeiros ao I&D, possui, em formato digital (Word), manuais de “Normas de Execução Permanentes”. Estes documentos têm como objetivo delinear todas as atividades necessárias à execução de processos relacionados com a análise e acompanhamento de projetos das medidas geridas pela ANI. Estes

documentos encontram-se em formato Word, armazenados nos servidores da organização, sendo apenas acessíveis pelos colaboradores da unidade. Verificou-se não existir um processo de manutenção regular dos mesmos. Esta unidade possui ainda FAQs, nos mesmos moldes anteriormente descritos, mas estas são atualizadas com maior regularidade. A unidade, ainda que de forma não estruturada, realiza formação aos novos colaboradores, possuindo *templates* de apresentação que são atualizados *ad hoc* sempre que é necessária a realização de sessões de formação, sendo as formações efetuadas por um colaborador sénior definido no momento.

Para além do *focus group*, a análise documental revelou que a ANI se encontra inserida na rede TAFTIE (uma rede europeia de agências de inovação), onde procura obter boas-práticas e outros tipos de conhecimento que potenciem a sua atividade, numa perspetiva de *benchmarking*, procurando também realizar acordos de cooperação bilaterais com outras entidades, tais como a Fundação para a Ciência e Tecnologia, a National Science Foundations nos EUA, entre outras (Agência Nacional de Inovação, 2017).

Outros projetos internos em curso

Foi contratada uma empresa de consultoria para o levantamento de processos, esta contratação visa o mapeamento de todos os processos da organização e, posteriormente, a sua melhoria a nível da eficácia, permitindo reduzir custos e tempo de trabalho. Esta medida está a decorrer, devendo terminar em finais de novembro de 2017. Foi ainda aprovado, através de candidatura submetida e a aprovada por parte da ANI a uma medida de financiamento, um projeto que visa algumas iniciativas de GC. Este projeto, “MAIS ANI”, visa medidas como a implementação de sistemas informáticos de *Business Intelligence*, *Customer Relationship Management*, sistemas de gestão documental e portal corporativo (onde se insere a componente de gestão de recursos humanos). Prevê ainda uma componente de desenvolvimento pessoal dos colaboradores, visando formações (em ferramentas Office, inglês, gestão de clientes, entre outras). Apesar da aprovação deste projeto, o mesmo encontra-se com um atraso significativo face ao calendário aprovado, pelo que nenhuma destas iniciativas foi ainda implementada, nem tem data prevista de implementação.

Definição da estratégia de GC

Em conformidade com o detalhado no Relatório de Gestão e Contas 2016 da ANI, esta desenvolveu uma estratégia organizacional, decorrente da realização de um diagnóstico realizado internamente, que se encontra focada em sete eixos estratégicos de atuação (figura 11), conforme figura abaixo, com o objetivo de garantir a prossecução dos seus objetivos nas suas atividades no âmbito da gestão de medidas do sistemas de incentivos nacional ao I&D, através de programas que visam apoiar a I&D empresarial, a transferência de tecnologia, a inovação tecnológica, o empreendedorismo de base tecnológica, bem como na sua função de apoio, através de aconselhamento às tutelas na definição de estratégias nacionais para a investigação e a inovação (Agência Nacional de Inovação, 2017).

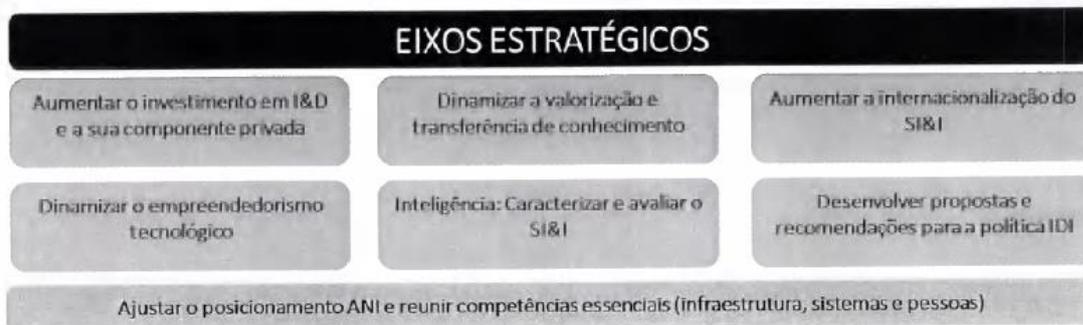


Figura 11 - Eixos estratégicos de atuação da ANI
Fonte: Agência Nacional de Inovação (2017)

Com o foco nestes eixos, a ANI ambiciona alcançar uma posição mais próxima das empresas e das Entidades Não Empresariais do Sistema de Investigação e Inovação (ENESII), aportando valor às suas atividades de inovação. Ambiciona ainda tornar-se um *hub* para a inovação cujo foco não seja apenas o apoio no acesso a financiamento, mas também o acesso a um conjunto de serviços e a uma rede de parceiros que poderão apoiar as entidades. Assim, a sua missão apresenta uma grande convergência na valorização do conhecimento e na sua transferência, através da sua comercialização, promovendo o crescimento económico (figura 12).

Missão:
Promover o reforço da competitividade nacional através da valorização e comercialização do conhecimento científico e tecnológico e a sua transformação em crescimento económico.
Visão:
Ser a referência de credibilidade e excelência no Sistema Nacional de Inovação, assumido o papel de maior relevância possível na coordenação de política e estratégica da cadeia de valorização e comercialização do conhecimento.
Ser reconhecida, em Portugal, como o HUB para a inovação tecnológica, permitindo não apenas o acesso a financiamento, mas igualmente a uma rede de serviços e parceiros especializados.
No plano internacional, afirmar-se nos próximos 5 anos, como <i>gateway</i> único e privilegiado para as redes de conhecimento e para os ecossistemas heterogêneos que caracterizam os Sistemas de Inovação em cada país.

Figura 12 – Missão e Visão ANI
Adaptado: Agência Nacional de Inovação (2017)

Deste modo, a GC deve ser realizada com o objetivo de alavancar a estratégia da ANI e potenciar os eixos definidos. Assim, a **estratégia de GC da ANI** deve visar apoiar, através de iniciativas de GC e de sistemas de informação de suporte a essas iniciativas: 1) a capacitação das pessoas da organização, dotando-as das ferramentas e conhecimento necessário para assegurar o estatuto de excelência da ANI no âmbito da sua atuação no Sistema Nacional de Inovação como órgão de aconselhamento na definição de políticas públicas nacionais de inovação; 2) incentivar a partilha, interna e externa, e a produção de conhecimento com o objetivo de apoiar as empresas e ENESII nos seus processos de inovação, através da definição de políticas públicas e de aconselhamento direto. A **visão de GC** será: Tornar a ANI numa organização baseada no conhecimento, onde a partilha e criação de conhecimento são os pilares da sua atividade e da sua sustentabilidade.

Análise dos dados

Da análise dos resultados do diagnóstico realizado, identificou-se, como uma força, a vontade de mudança por parte de quem integra a organização, aspeto facilitador do processo de mudança, por poder influenciar o envolvimento dos colaboradores na implementação de medidas de GC (Albers, 2009; Bishop *et al.*, 2008; Chua e Lam, 2005). Não obstante, essa vontade poderá não ser suficiente para garantir o comprometimento necessário para o sucesso das iniciativas de GC, tornando-se necessário agir para que esse comprometimento seja mais forte, já que um dos fatores responsáveis pelo insucesso de mudanças organizacionais é,

precisamente, a falta de comprometimento dos colaboradores da organização pela ausência de um **sistema de incentivos** que estimule a participação e a aceitação dessas mudanças (Albers, 2009; Bishop *et al.*, 2008). Não existindo qualquer sistema em vigor, e tendo sido apontado por ambos os grupos como uma oportunidade de melhoria, este é um aspeto a integrar nas iniciativas de GC. Porém, para uma organização como a ANI, não é possível recorrer, pelo menos a curto-prazo, a incentivos de índole financeira, devido às limitações orçamentais impostas por Orçamento de Estado. Não obstante, os incentivos não financeiros também são um fator relevante de motivação e engajamento de pessoas na GC (Albers, 2009; Bishop *et al.*, 2008), pelo que a criação do sistema de incentivos deverá contemplar apenas recompensas não financeiras e, assim que tal for possível, passar a incluir recompensas financeiras.

A intranet revelou-se subaproveitada, não sendo a principal forma de comunicação nem de partilha de conhecimento, conforme verificado no diagnóstico, fator que prejudica a GC, uma vez que a existência de ferramentas de suporte informático são um dos aspetos que promovem a eficiência da GC (Maier, 2007; Wang e Wang, 2016). Acresce ainda que não existe um inventário de conhecimento, nem processos que visem a identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação de conhecimento, tendo sido identificadas como oportunidades de melhoria “A intranet que está a ser desenvolvida”, identificada pelo primeiro grupo, e a criação de “Ferramentas de partilha de conhecimento/informação que estão previstas mas não implementadas”, identificada pelo segundo grupo (estando ambos os grupos a referirem-se aos sistemas a implementar no âmbito do programa MAIS ANI). Assim, a potenciação da intranet já está a ser alvo de uma iniciativa por parte da ANI, estando a ser criado um portal corporativo que visa agregar toda a informação relevante do mesmo num único local, servindo também para comunicações internas (notícias, informações gerais). No entanto, esse portal apenas permite a comunicação dessas informações de forma unilateral, i.e., a informação é alimentada pelo gestor do portal, sendo que o colaborador apenas poderá atualizar a sua informação, consultar a informação disponível, ou colocar questões. Salienta-se ainda que foi mencionado por duas vezes, nas oportunidades de melhoria, pelo segundo grupo, que era preciso “Perceber as necessidades dos tipos de utilizadores”, nas categorias processos e tecnologia. Assim, e com base nos dois *focus groups*, foram identificadas algumas ferramentas, nas oportunidades de melhoria, que não fazem parte dos planos do programa MAIS ANI, mas que visam satisfazer essas necessidades: **Wiki/portal colaborativo**, pelo primeiro grupo, e **Mapa/biblioteca de conhecimento**, pelo segundo. As Wikis acabam por ser um portal colaborativo, desde que permitam a partilha de conteúdos por qualquer colaborador, e uma

biblioteca de conhecimento, por permitirem o armazenamento da informação de forma estruturada e pesquisável. Poderá também ser uma forma de melhorar a retenção de conhecimento de colaboradores que abandonam a organização, desde que seja incentivada a partilha de conhecimento via esta ferramenta. A ANI poderá optar por duas vias: adquirir um sistema para o funcionamento da Wiki ou aproveitar os sistemas já existentes. De facto, a ANI possui o SharePoint da Microsoft que, tal como foi identificado pelo segundo grupo, é ainda pouco utilizado pela organização. Esta ferramenta permite a criação de Wikis, podendo assim ser utilizada, sem custos adicionais para a organização, como forma de suprir esta necessidade. Por sua vez, os mapas de conhecimento poderão ser integrados no portal do colaborador que se encontra a ser desenvolvido, uma vez que este já visa centralizar a informação de cada colaborador, apesar de apenas ser prevista a inclusão de informação mais académica dos *curricula* dos colaboradores, poderá ser acrescentada informação mais focada no conhecimento relevante para a organização que estes detêm, permitindo posteriormente a capacidade de pesquisa por esta tipologia de informação como forma de identificação dos colaboradores que possuem determinado conhecimento tácito, visando assim garantir uma forma de saber onde encontrar este tipo de conhecimento que não se encontra codificado (Wang e Wang, 2016). Este aproveitamento do portal evitaria custos adicionais com a criação/aquisição de novas ferramentas. O facto de ser um portal que já está em utilização na organização, também reduzirá custos de transição e de utilização, por ser uma ferramenta que parte da equipa já conhece, sendo ainda possível identificar pessoas chave que poderão ser promotores da utilização desta ferramenta como forma de moldar as atitudes organizacionais de forma a se adaptarem à utilização corrente destas ferramentas, permitindo desta forma reduzir os fatores que dificultam a introdução destes tipos de sistemas nas organizações (Li *et al.*, 2016; Wang e Wang, 2016).

Um dos aspetos negativos revelados pela realização do diagnóstico foi o sentimento de existência de aversão ao risco e ao erro por parte da organização, principalmente sentida na administração da ANI. Apesar da mudança na administração poder levar a uma alteração deste aspeto, será importante estabelecer medidas que permitam mitigar esta aversão de uma forma generalizada. Uma iniciativa com possível impacto neste aspeto será a criação de **comunidades de práticas** internas, numa primeira fase deverão privilegiar a constituição de equipas multidisciplinares que, apesar de ser um indicador com boa pontuação no diagnóstico, aparentam não apresentar a regularidade desejada, tal como referido pelo segundo grupo. Esta comunidade de práticas deverá focar-se na resolução de problemas globais, já existentes e que venham a surgir, na organização (Asian Productivity Organization, 2010). Face à inexistência

de um sistema de incentivos, sugere-se que o piloto desta comunidade seja para resolver este problema. Deverão ainda ser feitos esforços no sentido de, posteriormente, se criar uma comunidade de práticas com interlocutores externos, tais como outros organismos que atuam em âmbitos semelhantes ao da ANI ou com os peritos externos a que a ANI recorre, com vista a melhorar o processo de análise de candidaturas. Estas comunidades de práticas deverão receber aprovação para que as suas propostas sejam executadas, mediante validação por parte de um grupo que envolva membros da administração da ANI e outros diretores, por forma a diluir a aversão ao risco por parte da administração da ANI, conforme identificado no diagnóstico, permitindo ainda melhorar o sentimento de que os colaboradores são valorizados pelas suas ideias pelo facto de terem uma oportunidade de verem as suas ideias analisadas pela gestão de topo (Albers, 2009).

A falta de formação foi outra das lacunas identificadas. Apesar da unidade de sistemas de incentivos a realizar de uma forma não estruturada e de existir uma iniciativa em vigor (Projeto MAIS ANI) que visa algumas ações de formação, é necessário o **desenvolvimento de um programa de formação interna** estruturado e que responda às necessidades da organização, devendo visar não só a formação de novos colaboradores, algo que não existe em todas as unidades de negócio, mas também garantindo a transferência de conhecimento essencial sobre a organização, sobre as atividades a realizar, as práticas de Gestão do Conhecimento e seus benefícios, e os sistemas e ferramentas de Gestão do Conhecimento existentes, mas também um plano de formação contínuo que vise a capacitação das pessoas no âmbito da visão estratégica da organização, dotando-as das competências necessárias para atingir esses objetivos (Albers, 2009; Bishop *et al.*, 2008). Este processo de formação é um aspeto chave na criação de conhecimento, permitindo a transferência de conhecimento tácito e explícito entre pessoas, levando assim que com este processo seja criado novo conhecimento (Nonaka *et al.*, 2000).

Na categoria Processos de Conhecimento do diagnóstico foi identificada como uma força que “A entrada de novas pessoas trouxe conhecimento das melhores práticas, que se encontra a ser explorado”, no entanto, não existe qualquer processo formal para a exploração desse conhecimento, tal como verificado no resultado do KMA, onde na categoria Pessoas, não se verifica a existência de **processos de tutoria ou de aconselhamento/acompanhamento**, pelo que a exploração desse conhecimento é sustentado numa base de pró-atividade e não realizado de forma estruturada. Será importante a criação desse tipo de processos como forma

de levantamento do conhecimento realmente existente na organização (Asian Productivity Organization, 2010). Estes processos deverão também ser integrados no programa de formação interna.

Outro aspeto identificado foi a necessidade de criação de momentos de socialização, para debate aberto, entre os colaboradores da ANI (segundo grupo). Apesar da criação das comunidades de prática também poderem ser considerados como momentos de socialização, poderão ser adotadas outras iniciativas mais abertas para incentivar esta partilha de conhecimento tácito. Os **espaços colaborativos** são ferramentas que fomentam a comunicação entre colaboradores e a partilha de conhecimento (Asian Productivity Organization, 2010). Existindo espaço nas instalações de Lisboa e do Porto que não são utilizados de forma regular, a reconversão destes espaços em espaços colaborativos de trabalho seria importante na geração desses modelos de socialização. A atualização dos equipamentos da organização de computadores de secretária para computadores portáteis é um ponto a favor desta solução, assim como a cobertura integral por WiFi das instalações. Estes espaços colaborativos podem ainda ser dinamizados, através da realização de eventos de partilha de conhecimentos, tais como *knowledge cafes*, *storytelling* ou outras ações que promovam a socialização e partilha de conhecimento tácito.

Considerando que a implementação das iniciativas de GC recomendadas irão alterar a forma de funcionamento da organização, no fim da implementação destas iniciativas deverá ser realizado um novo diagnóstico, ou seja, voltar a **aplicar o KAT** como forma de avaliação do sucesso global das medidas e identificação dos próximos objetivos a traçar para a GC e a forma de os alcançar.

Relativamente a iniciativas de GC já realizadas, constata-se que as iniciativas “*Foresight*” e “30 minutos com” são gravadas em formato áudio em conjunto com a componente de apresentação em suporte digital, no entanto, não existe **gravação vídeo** da apresentação, situação que inviabiliza a transmissão de sensações visuais, uma forma de transmissão de conhecimento tácito (Nonaka *et al.*, 2000). As Normas de Execução Permanente, existentes na unidade de sistemas de incentivos financeiros, são uma forma de armazenamento de conhecimento que visa a harmonização dos processos, mas que também garante a externalização de conhecimento tácito, transformando-o num repositório de conhecimento explícito que perdura na organização (Nonaka *et al.*, 2000). Assim, torna-se

relevante a **atualização destes manuais**, permitindo também o seu **livre acesso por parte da organização**, algo que também se aplica às FAQs. No entanto, considerando a especificidade do conhecimento embutido nesses documentos, o meio de armazenamento poderá não ser o mais fácil de consultar, pelo que, num momento posterior, poderá ser **transferido para a Wiki** a implementar. A *newsletter* também é uma forma simples de comunicar a atividade interna da organização, no entanto, não existe qualquer **sistema de feedback** sistemático sobre o interesse ou pertinência dos conteúdos, pelo que a realização de inquéritos mais regulares, ou discussão em comunidades de práticas, poderia melhorar o conteúdo desta iniciativa.

O levantamento dos sistemas de informação revelou uma estrutura capaz de suportar a adoção de novas ferramentas de suporte à GC, tendo também revelado a existência de bases de **dados que poderiam ser exploradas** na ótica da gestão, através da criação de indicadores de gestão que auxiliassem no processo de tomada de decisão, por exemplo. Verifica-se também o **subaproveitamento do SharePoint**, uma vez que grande parte dos utilizadores não o utiliza, nomeadamente em Lisboa.

Iniciativas de GC

Com base na análise de dados realizada, torna-se necessário converter a informação obtida anteriormente em iniciativas de GC, definindo o seu objetivo fundamental, para que se possa posteriormente identificar os indicadores de resultado (tabela 8).

Tabela 8 - Lista de iniciativas de GC

Iniciativa	Objetivo
Comunidades de práticas	Promoção da criação de comunidade de práticas, sendo o primeiro objetivo de contribuir para a criação de um sistema de incentivos aos colaboradores da ANI. Criação de um grupo multidisciplinar de validação de propostas das comunidades de práticas.
Sistema de incentivos aos colaboradores	Motivar e comprometer os membros da organização com as iniciativas de GC através de incentivos não financeiros, numa primeira etapa, adicionando os incentivos financeiros assim que possível.
Portais colaborativos	Criação de ferramenta informática que permita a partilha e criação de conhecimento, através de uma Wiki, e mapeamento do conhecimento dos colaboradores internos e externos da ANI para posterior criação de um “catálogo de peritos”.
Programa de formação	Desenvolvimento de um programa de formação dos colaboradores que vise a sua capacitação para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização, assegurando também a formação de novos colaboradores e processos de tutoria e aconselhamento.
Espaços colaborativos	Adaptação de salas inutilizadas para a criação de espaços de trabalho comuns de livre utilização pelos colaboradores da ANI. Dinamização desses espaços com eventos de partilha de conhecimento.
Diagnóstico	Aplicação do KAT após implementação das iniciativas de GC para medição dos resultados destas.
Novo plano de implementação	Desenvolvimento de um novo plano de implementação, de melhoria ou adoção, de iniciativas de GC com visa a melhorar a GC da organização.

Fonte: Autor

Métricas

Com base nas iniciativas identificadas, e nos seus objetivos, foram traçadas métricas, na forma de indicadores, para a avaliação do sucesso das iniciativas de GC. O cumprimento de todos os indicadores medirá o sucesso da implementação da iniciativa. Os indicadores identificados não visam medir o impacto destas iniciativas nos resultados da organização, mas sim garantir a sua implementação, sendo que o impacto nos resultados apenas irá acontecer após esta primeira abordagem à GC por parte da ANI. Desta forma, as tabelas 9 a 12 listam a totalidade dos indicadores identificados. Detalhando, para a iniciativa **Comunidades de prática** os indicadores visam garantir a criação de comunidades, pelo menos três, sendo que uma delas deverá ter como primeiro objetivo a proposta de um sistema de incentivos. Os indicadores visam ainda assegurar a produção de conhecimento documentado (explícito) através de relatórios. A iniciativa de **Sistema de incentivos aos colaboradores**, que tem uma dependência da realização da tarefa iniciativa anterior, apresenta indicadores que visam a implementação deste sistema garantindo ainda que este serve o seu propósito, através de inquéritos de satisfação que permitem ainda servir de fonte informação para a revisão do sistema. Os **Portais colaborativos**, para além de indicadores de implementação, visam ainda a utilização desses portais, como forma de partilha de conhecimento, o mapeamento das competências internas e externas e a sua ligação com as competências *core* da organização. Os **Programa de formação** apresentam, principalmente, indicadores de implementação, existindo ainda dois indicadores que visam a garantia de aplicação de um dos programas (capacitação), no imediato, através do número de participantes. Os restantes programas estão dependentes da entrada de novos colaboradores para validação da sua aplicação. Nos **Espaços colaborativos**, foram criados indicadores que permitem validar a adaptação dos espaços em salas colaborativas, bem como a sua utilização e dinamização como locais de partilha de conhecimento. Por fim, o **Diagnóstico** apresenta um indicador relativo à melhoria da pontuação obtida no âmbito da aplicação do KAT, que servirá também como guia do sucesso global do impacto do plano na organização. O **Novo plano de implementação** apenas apresenta um indicador de conclusão da atividade.

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 9 – Indicadores para plano de implementação

Iniciativa	Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Comunidades de práticas	Participação de colaboradores em Comunidades de Prática	Número de colaboradores, em termos relativos participantes em Comunidades de Prática	Registo de participação nas Comunidades de Prática	Relatórios	Análise de tendência	$\geq 20\%$
	Criação de Comunidades de Prática	Número de Comunidades de Prática criadas, em valor absoluto	Informação de criação de Comunidade de Prática	Relatórios	Análise de tendência	3 Comunidades de Prática
	Produção de conhecimento documentado	Número de relatórios produzidos, em valor absoluto	Repositórios de conhecimento (Portais)	Relatórios	Análise de tendência	1 Relatório por Comunidade
	Proposta de Sistema de Incentivos	Relatório Final com desenho de sistema de incentivos não monetários	Relatório Final	Relatórios	Observação	1 Proposta ao fim de 3 meses
Sistema de incentivos aos colaboradores	Implementação de Sistema de Incentivos aos colaboradores	Implementação concluída	Relatório Final	Relatórios	Observação	Implementado 1 mês após receção de proposta
	Medir grau de satisfação do Sistema de Incentivos junto dos colaboradores	Número de colaboradores satisfeitos, em termos relativos	Inquérito	Relatórios	Análise de tendência	Satisfação $>75\%$
	Revisão e introdução de novas medidas	Número de relatórios produzidos, em valor absoluto	Dados históricos / Inquéritos	Relatórios	Análise de tendência	1 revisão por semestre

Fonte: Autor

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 10 – Indicadores para plano de implementação (continuado)

Iniciativa	Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Portais colaborativos	Lançamento dos portais	Entrada em funcionamento da Wiki e catálogo de peritos	Sistemas de Informação Internos	Observação	Observação	Conclusão 6 meses após início
	Identificação das capacidades consideradas core para a organização	Mapeamento das capacidades cores da organização	Dados históricos / Entrevistas	Relatórios	Observação	Conclusão 2 meses após início
	Identificação das capacidades dos colaboradores	Mapeamento da totalidade competências dos colaboradores internos, enquadradas nas competências core da organização	Dados históricos / Entrevistas	Relatórios	Observação	Conclusão 6 meses após início
	Integração do SGP	Integração da base de dados peritos inscritos SGP no catálogo de peritos externos do catálogo de peritos	SGP	Relatórios	Observação	Conclusão 1 ano após início
	Utilização dos portais	Aferir grau de utilização, em termos relativo, das ferramentas por parte dos colaboradores	Portais	Relatórios	Análise de tendência	Taxa de utilização: 1º Trim: >25%; 2º Trim: >50%; 3º Trim: >75%; 4º Trim: 100%
	Conteúdos Wiki	Aferir, em termos absolutos, o grau de partilha/aquisição de conhecimento por utilização dos portais	Wiki	Relatórios	Análise de tendência	Nº de páginas criadas/atualizadas > 30 por trimestre

Fonte: Autor

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 11 – Indicadores para plano de implementação (continuado)

Iniciativa	Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Programa de formação	Criação de programa de formação global (Tutoria, novos colaboradores e capacitação)	Programa de formação criado	Dados históricos / Entrevistas	Relatórios	Observação	Conclusão 3 meses após início
	Tutoria	Alocação de um tutor, com base na área de entrada e no catálogo de peritos internos	Catálogo de peritos	Relatórios	Observação	1 tutor por novo colaborador
	Formação de novos colaboradores	Criação de programa de formação para novos colaboradores	Dados históricos	Relatórios	Observação	Conclusão 6 meses após início
	Capacitação interna	Criação de programa anual para os colaboradores com iniciativas de formação interna e externa	Dados históricos / Entrevistas	Relatórios	Observação	10 colaboradores em programas de capacitação
Espaços colaborativos	Adaptação de salas	Número absoluto de salas equipadas para utilização como espaço colaborativo	Dados históricos	Observação	Observação	2 salas disponíveis para utilização ao fim de 3 meses
	Utilização das salas	Taxa de utilização das salas	Dados históricos	Observação	Análise de tendência	Ocupação semanal $\geq 60\%$
	Realização de eventos de partilha de conhecimento	Número absoluto de eventos de partilha de conhecimento realizados	Dados históricos	Observação	Análise de tendência	1 evento trimestralmente
	Participação em eventos de partilha de conhecimento	Número absoluto de colaboradores participantes nas sessões de partilha de conhecimento realizados	Dados históricos	Observação	Análise de tendência	Participação ≥ 10 pessoas/evento

Fonte: Autor

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 12 – Indicadores para plano de implementação (continuado)

Iniciativa	Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Diagnóstico	Aferir evolução da GC	Evolução, em valor absoluto, do estado da GC	KAT	Relatórios	Observação	Aumentar score final em 20 pontos
Novo plano de implementação	Rever e desenhar novas medidas que melhorem a GC	Produção de plano de implementação	Relatório KAT / Dados históricos	Relatórios	Observação	1 plano de implementação

Fonte: Autor

Recomendações

Da análise de dados realizada, identificam-se ainda algumas recomendações que devem ser consideradas para a melhoria das iniciativas de GC já existentes na ANI (tabela 13).

Tabela 13 - Lista de recomendações

Iniciativa em vigor	Recomendação
<i>Foresight</i> e 30 minutos com	Gravação, em formato vídeo, das sessões e posterior armazenamento em conjunto com os PowerPoints, com vista a melhorar a qualidade do conhecimento armazenado
Normas de Execução Permanente e FAQs	Atualização regular dos manuais, identificando-se um grupo responsável para esse efeito; Permissão à totalidade da organização para consulta a esses manuais, como forma de partilha de conhecimento interno; Conversão de documento Word para a Wiki, permitindo o acesso à informação de forma mais pesquisável
<i>InsideOut</i>	Realização de inquéritos periódicos de modo a aferir a qualidade/relevância dos conteúdos
Bases de dados	Identificação de indicadores chave de gestão a produzir com base nessas bases de dados para auxílio à gestão de topo e outras áreas
SharePoint	Sensibilização junto dos colaboradores (principalmente de Lisboa) para a utilização desta ferramenta

Fonte: Autor

Estas recomendações não terão, ao contrário das iniciativas a implementar, uma indicação dos tempos de duração, métricas ou entregáveis. As recomendações em causa visam melhorar aspetos das iniciativas existentes na ANI, numa ótica de melhoria dos processos de armazenamento da informação, nomeadamente no arquivo em vídeo das sessões realizadas, atualização do conhecimento, através da atualização dos manuais internos, melhorando ainda a sua pesquisa ao convertê-los em formato Wiki. Procura-se ainda melhorar a qualidade da partilha de informação, garantindo que os conteúdos da iniciativa *InsideOut* são aqueles que a organização tem interesse em consumir e garantindo ainda que as plataformas existentes (como é o caso do SharePoint) são utilizadas pela totalidade da organização. A exploração do conhecimento também é abordada, através da utilização da base de dados na produção de indicadores de gestão.

7. Plano de implementação

Tal como levantado na revisão de literatura, a implementação de iniciativas de GC beneficia se existir envolvimento por parte da gestão de topo, que deve patrocinar as iniciativas e assumir a sua importância para a organização, e se existir um responsável pela sua implementação, uma vez que a implementação de iniciativas de GC deve ser equiparada à implementação de um projeto (Albers, 2009; Bishop *et al.*, 2008). Assim, e para além das iniciativas propostas, devem existir duas atividades adicionais no Plano de Implementação: uma atividade de comunicação do plano à organização, que deverá primeiro apresentar o plano à gestão de topo e garantir o seu apoio, de seguida deverá ser elaborado um plano de comunicação para apresentação do Plano de Implementação à totalidade da organização. A outra atividade está relacionada com a gestão do Plano, devendo ser assegurada pelo gestor do projeto, garantindo a sua monitorização e a realização de revisões pós-ação para captura de lições aprendidas, bem como a monitorização dos fatores internos e externos à organização que possam levar à necessidade de ajustes e de alteração à estratégia definida. Deste modo, o Plano de Implementação deve iniciar-se com a atividade de **Comunicação** das iniciativas de GC à totalidade da organização, pela gestão de topo da organização, devendo ser explicada a importância do conhecimento e da sua gestão para a organização e apresentada a estratégia e a visão estabelecida. Devem ainda ser apresentados os responsáveis por cada uma das iniciativas. Este passo visa garantir que a totalidade da organização está consciente da importância deste plano e dos benefícios do mesmo para a organização e para o indivíduo, como forma de garantir o seu interesse e comprometimento (tanto da gestão de topo como dos restantes colaboradores) na execução das diversas iniciativas. Este envolvimento é um fator de sucesso que deve ser assegurado (Albers, 2009; Bishop *et al.*, 2008; Chua e Lam, 2005).

Apenas a iniciativa relacionada com a criação do sistema de incentivos aos colaboradores têm uma dependência direta da criação da comunidade de práticas. No entanto, começar todas as iniciativas em simultâneo não é desejável, sendo recomendável a criação de uma iniciativa piloto como forma de dar o primeiro passo, indo-se alargando o número de iniciativas ao longo do período de execução do plano (Albers, 2009). Desta forma, a iniciativa piloto deverá ser a criação dos **Portais colaborativos**, visto que esta atividade irá gerar ferramentas que irão suportar a totalidade dos processos de GC da organização, produzindo ainda um mapa de conhecimento, que serão úteis para a atividade seguinte, a criação de

Comunidades de práticas, quer pelo impacto que tem na motivação dos colaboradores, quer pela definição do sistema de incentivos, ou ainda pelo envolvimento imediato de quem integrar essa comunidade, serão importantes para o comprometimento dos colaboradores no processo. Esta atividade poderá começar no final da tarefa 2.3, uma vez que a integração dos restantes sistemas não é crítica para esta atividade. Dois meses após o arranque da Comunidade de práticas, deverá iniciar-se a adaptação de salas para **Espaços colaborativos**, sendo que os mesmos poderão potenciar o crescimento de novas Comunidades de práticas e facilitar as reuniões das existentes. Após conclusão do primeiro objetivo da comunidade de práticas, deverá iniciar-se imediatamente a iniciativa relacionada com o **Sistema de incentivos aos colaboradores**, em paralelo deverá arrancar também a iniciativa **Programa de formação**, uma vez que podem existir sinergias entre ambas, principalmente no plano de capacitação dos colaboradores, que pode estar relacionado com o sistema de incentivos. Por fim, no final do período de execução do plano, deverá realizar-se novamente o **Diagnóstico**, como forma de obter informação sobre a evolução da GC e permitir a reavaliação das iniciativas implementadas e desenho de novas iniciativas consubstanciadas num **Novo plano de implementação**. A atividade de **Gestão de projeto** decorre ao longo do mesmo e até à sua conclusão. Para além da identificação das atividades foram identificados entregáveis, i.e., resultados que devem ser apresentados como consequência da realização das atividades.

Foram ainda criadas métricas para as duas atividades agora identificadas, sendo que a atividade de **Comunicação** apresenta indicadores de conclusão de implementação da iniciativa dentro do prazo, enquanto a **Gestão de Projeto** apresenta indicadores de medição do sucesso da implementação das iniciativas e um indicador relativo à captura de conhecimento através de lições aprendidas com a conclusão de atividades, estas métricas são espelhadas na tabela 14.

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 14 – Indicadores comunicação e gestão do projeto

Iniciativa	Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Comunicação	Plano de comunicação	Elaboração do plano de comunicação	Reuniões de preparação	Observação	Observação	Plano completo no prazo
	Comunicação	Realização de sessão de comunicação do plano	Reuniões de preparação	Observação	Observação	Comunicação efetuada
Gestão do projeto	Grau de execução do projeto	Monitorização, em termos relativos, da evolução da execução do projeto	Diversa documentação do projeto	Relatórios de progresso	Observação	Execução completa do plano
	Lições aprendidas	Captura de lições aprendidas de cada implementação	Diversa documentação do projeto	Relatórios de lições aprendidas	Observação	1 relatório por iniciativa

Fonte: Autor

Cada atividade deverá ter alguém responsável pela sua execução. Assim, foram identificados quatro perfis de responsável. O **Gestor de projeto** deverá ser uma pessoa sênior com bons conhecimentos sobre GC e que será responsável pela monitorização do projeto, dinamize os outros responsáveis para o cumprimento do plano estabelecido, e promova medidas de correção para eventuais desvios e prepare a revisão do plano de implementação para o próximo ano. O **Responsável 1** terá um perfil mais ligado às tecnologias de informação e comunicação, atuando nas atividades relacionadas com o desenvolvimento de sistemas informáticos de suporte à GC. Por sua vez, **Responsável 2** terá um perfil mais ligado aos recursos humanos, sendo responsável pelas atividades mais ligadas com pessoas, nomeadamente os planos de formação, sistemas de incentivos e formação de equipas de trabalho. Finalmente, o **Responsável 3** terá um perfil mais associado ao apoio logístico, sendo responsável pela adaptação de salas. Adicionalmente a estes responsáveis, existem dois perfis adicionais, o **Gestor de topo**, que será um membro da Administração da ANI, cuja função será apresentar o Plano, como forma de demonstrar o comprometimento da organização, tal como referido anteriormente, e o **CoP 1**, correspondente à primeira Comunidade de prática criada, que terá responsabilidade na produção de uma proposta de sistema de incentivos e na promoção de ações de dinamização dos espaços colaborativos.

No que diz respeito à duração do projeto, para a sua estimativa foi utilizada a técnica de estimativa por três pontos (Anexo VII), tendo sido identificado o cenário de duração otimista (O), pessimista (P) e mais provável (MP), sendo de seguida utilizada a fórmula de cálculo para encontrar a estimativa, arredondada a zero casas décimas, dada por:

$$\text{Estimativa} = \frac{(O+4 \times MP+P)}{6} \quad (I)$$

Os valores foram obtidos com base na solicitação aos responsáveis de unidades de Infraestruturas Tecnológicas, Recursos Humanos e Suporte Logístico. Com base nestas estimativas e na lógica de implementação apresentada, foi construído um cronograma para apoio visual (figura13).

Não foram estimados custos com a execução do Plano, no entanto, face às iniciativas identificadas, grande parte dos custos serão custos com pessoal, relativo ao tempo dedicado às atividades a realizar. A maior parte das iniciativas têm custos adicionais nulos, existindo

reaproveitamento de ferramentas informáticas para a execução do projeto. Os únicos custos de investimento à partida identificáveis dizem respeito à adaptação das salas para espaços colaborativos. Não obstante, estes custos apenas dizem respeito a equipamento mobiliário, que também pode ser reaproveitado do inventário da ANI, apesar de o mobiliário existente poder não ser o mais funcional para esse efeito. A tabela 15 apresenta a totalidade das atividades, os seus objetivos, responsáveis, duração e entregáveis.

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 15 – Lista de atividades do plano de implementação

Atividade	Nome	Tarefa	Objetivo	Responsável	Duração	Entregáveis
1	Comunicação	1	Apresentação à gestão de topo e obtenção de suporte	Gestor de projeto	2 dias	Ata de reunião
		2	Identificação da equipa de projeto	Gestor de projeto	5 dias	Ata de reunião
		3	Criação de um plano de comunicação	Gestor de projeto	7 dias	Plano de comunicação
		4	Comunicação do Plano de Implementação aos colaboradores	Gestor de topo	2 dias	Sessão de apresentação
2	Portais colaborativos	1	Desenvolvimento da Wiki	Responsável 1	89 dias	Criação do portal
		2	Desenvolvimento do portal colaborativo	Responsável 1	89 dias	Criação do portal
		3	Mapeamento do conhecimento interno e externo	Responsável 2	58 dias	Mapa de conhecimento
		4	Integração do SGP	Responsável 1	120 dias	Relatório
3	Comunidades de práticas	1	Criação de comunidade de prática multidisciplinar	Responsável 2	7 dias	Comunidade 1 (CoP 1)
		2	Proposta de sistema de incentivos aos colaboradores da ANI	CoP 1	62 dias	Proposta
		3	Incentivo à criação de novas comunidades de prática	Responsável 2	62 dias	Plano de ação
		4	Criação de novas comunidades de prática	CoP 1	N/A	Novas Comunidades de Prática
4	Espaços colaborativos	1	Adaptação de sala em Lisboa	Responsável 3	60 dias	Sala adaptada
		2	Adaptação de sala no Porto	Responsável 3	60 dias	Sala adaptada
		3	Dinamização dos espaços	CoP 1	31 dias	Plano de ação
5	Programa de formação	1	Criação de programa de formação	Responsável 2	89 dias	Programa de formação
		2	Implementação do sistema de incentivos	Responsável 2	23 dias	Regulamento de seleção
		3	Capciação de colaboradores	Responsável 2	Não	Relatório
6	Sistema de incentivos aos colaboradores	1	Validação da proposta de sistema de incentivos	Responsável 2	7 dias	Relatório
		2	Implementação do sistema de incentivos	Responsável 2	48 dias	Regulamento de incentivos
7	Diagnóstico	1	Execução do KAT	Gestor de projeto	2 dias	N/A
		2	Elaboração de Relatório	Gestor de projeto	9 dias	Relatório
8	Novo plano de implementação	2	Elaboração/revisão do plano de implementação	Gestor de projeto	41 dias	Plano de Implementação revisto
9	Gestão do projeto	1	Monitorização e correção da execução do plano	Gestor de projeto	365 dias	Relatórios
		2	Revisões pós-ação (Atividade)	Gestor de projeto	365 dias	Lições aprendidas

Fonte: Autor

8. Conclusões

Com este Plano de Implementação de iniciativas de GC, espera-se estimular a identificação, tradução, partilha e exploração do conhecimento na ANI que, tal como referido anteriormente, é a linha de pensamento a mais consensual na definição de GC (Tidd e Bessant, 2013). Para tal, foram desenhadas iniciativas que, para além de promoverem a GC, visam os quatro modos de conversão do conhecimento, permitindo que existam momentos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento com vista à criação de novo conhecimento numa espiral contínua (Nonaka *et al.*, 2000), conforme observável na tabela 16.

Tabela 16 – Matriz de relação iniciativas de GC e Modelo SECI

Iniciativa	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Comunidades de práticas	✓	✓	✓	✓
Sistema de incentivos aos colaboradores	✓			
Portais colaborativos		✓	✓	✓
Programa de formação	✓	✓	✓	✓
Espaços colaborativos	✓		✓	
Diagnóstico	✓	✓	✓	✓

Fonte: Autor

De facto, o **Sistema de incentivos aos colaboradores** não é, por si só, uma iniciativa que se enquadre nos modos de conversão de conhecimento propostos por Nonaka *et al.* (2000), no entanto é uma iniciativa de suporte a todas as restantes, funcionando como garante do comprometimento de quem colabora na organização para alcançar os objetivos propostos nas restantes iniciativas. Quatro iniciativas apresentam aspetos que permitem abordar a totalidade dos modos de conversão de conhecimento. As **Comunidades de práticas** consubstanciadas na realização de sessões onde existe diálogo aberto entre os membros da comunidade (socialização), sendo produzidas atas ou relatórios dessas reuniões (externalização) que são armazenadas em sistemas, permitindo a eventual produção, por exemplo, de propostas de melhoria de processos (combinação) que ao serem colocados em prática pela organização através dos colaboradores, levarão a nova uma nova aprendizagem por parte destes (internalização), dando assim início a um novo ciclo que se espera que seja repetido novamente. O **Programa de formação** segue a mesma lógica, principalmente na componente de capacitação dos colaboradores, em que a aquisição de novo conhecimento por parte destes,

através de formações externas ou internas, deverá levar ao início de uma espiral de conhecimento. O mesmo se passa com a iniciativa de **Diagnóstico**, em que a identificação das forças e fraquezas da organização permitirá rever o estado da GC e a partir daí levar a novas iniciativas de GC (ou revisão das atuais) o que deverá levar a uma nova espiral de conhecimento. Os **Portais colaborativos** também permitem cobrir a totalidade dos modos de conversão de conhecimento, sendo que a socialização é assegurada pelo catálogo de peritos, que ao ajudar a encontrar o conhecimento “armazenado” numa pessoa, obrigará ao processo de socialização para a aquisição do mesmo, que poderá ser armazenado em formato físico (relatórios, por exemplo), seguindo o restante ciclo de criação de conhecimento.

As iniciativas de GC a realizar no âmbito da implementação do Plano apresentam também uma integração total com a *framework* adotada, verificável pela existência uma visão de sistema nas iniciativas propostas. Assim, as tarefas de GC são realizadas através das iniciativas a realizar no plano. A cultura organizacional será abordada e alterada de modo a facilitar a GC através da criação de sistemas de incentivos que facilitem essa mudança e estimulem a aceitação de práticas de GC na organização, existindo também a garantia de apoio e comprometimento por parte da gestão de topo. O Conhecimento tácito e explícito é explorado, garantido espaço para as quatro formas de conversão do conhecimento, conforme descrito acima, existindo ainda aprendizagem de ciclo único e duplo, garantindo-se a possibilidade de ajuste dos procedimentos face à alteração da realidade, existindo no plano de implementação uma atividade de monitorização que visa a realização desse ajuste se necessário, sendo que os processos de desaprendizagem e nova aprendizagem podem ser garantidos por alteração aos sistemas de incentivos aos colaboradores, incentivando a adoção ou abandono de certas práticas, ou através de outras medidas a implementar em futuros planos de implementação em função da nova realidade futura da ANI.

Limitações

Apesar dos resultados obtidos no desenvolvimento da presente tese, alguns aspetos poderiam ser melhorados. Claramente a limitação temporal para a elaboração da tese foi um fator limitativo. Os prazos em causa levaram à necessidade de tomada de decisões que permitissem a sua entrega atempada, mas que impediram a obtenção de mais informação. Outra limitação encontrada foi o facto de a metodologia de diagnóstico KAT prever que o aplicador da metodologia deva ele primeiro passar por um processo de formação, o que não foi possível.

Devido ao momento de realização desse diagnóstico, algumas das pessoas selecionadas para participarem no mesmo estavam de férias, o que levou à necessidade de realização de dois *focus groups* em vez de um, este facto reduziu a qualidade dos dados, não sendo possível a harmonização dos mesmos no local, e aumentou a complexidade do processo. Como forma de melhorar a qualidade, ainda foi ponderada a aplicação da metodologia Delphi para harmonização de opiniões entre os dois grupos, mas face aos tempos de conclusão dos trabalhos, esta opção foi descartada, tendo-se realizado uma comparação entre os aspetos levantados e tomadas decisões com base nessas comparações. Ainda no que diz respeito ao KAT, identificou-se que a APO se encontra a rever as ferramentas de diagnóstico, no entanto a sua revisão não se encontrava disponível à data de elaboração dos trabalhos, pelo que não pode ser considerada, podendo no entanto ser considerada para efeitos de realização do diagnóstico a efetuar no âmbito do Plano de Implementação. Outro aspeto limitativo foi o facto de informação relativa à *framework* GPO-WM apenas ser acessível através do pagamento de uma *fee*, facto que invalidou uma análise mais profunda dessa *framework*. Também teria sido interessante realizar uma estimativa dos benefícios de cada uma das iniciativas, como forma de estimar o potencial económico dos mesmos, existindo alguma literatura que aborda o tema do *Return on Investment* da GC, mas tal não era compatível com o tempo disponível. Realça-se ainda que houve uma alteração na administração da ANI, tendo saído dois administradores e entrado dois novos, que poderá alterar a perceção de algumas questões levantadas no processo de diagnóstico.

9. Bibliografia

- Agência Nacional de Inovação. A Nova ANI. Acedido a 23 de novembro de 2016, em <http://ani.pt/nova-ani/>
- Agência Nacional de Inovação. 2017. Relatório de Gestão e Contas 2016. Acedido a 1 de julho de 2017, em <http://ani.pt/informacao-de-gestao/>
- Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2015). Indicadores Conjunturais de Monitorização. Disponível em <http://www.qren.pt/np4/4858.html>
- Albers, J. a. 2009. A Practical Approach To Implementing Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(1), 262–264.
- Alvesson, M., e Kärreman, D. 2001. Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 994–1018.
- APQC. 2016. Orientation Session - APQC KM CAPABILITY ASSESSMENT TOOL Disponível em https://www.apqc.org/sites/default/files/files/KMCAT_Webinar_Revised_201612.pdf
- Asian Productivity Organization. 2009. Knowledge Management: Facilitators' Guide. Disponível em http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm
- Asian Productivity Organization. 2010. Knowledge Management Tools and Techniques Manual. Disponível em <http://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-tools-and-techniques-manual-pdf-2mb/>
- Barreto, A. M. 2015. Maturidade De Gestão Do Conhecimento: Um Estudo Comparativo Entre O Organizational Knowledge Assessment (Oka) E O Knowledge Management Maturity Model (Kmmm). *Periódico Científico Negócios Em Projeção*, 6(2), 13–23.
- Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J., e Matsumoto, I. 2008. Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 16–29.
- Braun, C. C., e Mueller, R. R. 2014. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA -- Organizational Knowledge Assessment. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 983–1006.
- Chua, A., e Lam, W. 2005. Why KM projects fail: a multi-case analysis. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 6–17.
- Ehms, K., e Langen, M. 2002. Holistic development of knowledge management with KMMM. *Siemens AG*, 1–8. Disponível em: http://www.academia.edu/3829331/Holistic_Development_of_Knowledge_Management_with_KMMMfi
- European Commission. 2016. European Innovation Scoreboard 2016. Disponível em <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/17822>
- Girard, J., e Girard, J. 2015. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1–20.
- Goel, A., Rana, G., e Rastogi, R. 2010. Knowledge Management as a Process to Develop Sustainable Competitive Advantage. *South Asian Journal of Management*, 17, 104–116.
- Greco, M., Grimaldi, M., e Hanandi, M. 2013. How to select knowledge management systems: A framework to support managers. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(1), 1–11.
- Gu, Y. 2004. Global knowledge management research: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 61(2), 171–190.
- Heisig, P. 2009. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31.
- Jifa, G., e Lingling, Z. 2014. Data, DIKW, Big Data and Data Science. *Procedia Computer Science*, 31, 814–821.

- Kaiser, A., e Fordinal, B. 2010. Creating a ba for generating self-transcending knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 928–942.
- Khatibian, N., Hasan gholoi pour, T., e Abedi Jafari, H. 2010. Measurement of knowledge management maturity level within organizations. *Business Strategy Series*, 11(1), 54–70.
- Li, J., Liu, M., e Liu, X. 2016. Why do employees resist knowledge management systems? An empirical study from the status quo bias and inertia perspectives. *Computers in Human Behavior*, 65(November), 189–200.
- Lytras, M. D., e Pouloudi, A. 2006. Towards the development of a novel taxonomy of knowledge management systems from a learning perspective: an integrated approach to learning and knowledge infrastructures. *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 64–80.
- Maier, R. 2007. *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management (Vol. 2)*. Berlin: Springer.
- Nielsen, A. P. 2006. Understanding Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59–71.
- Nonaka, I., Toyama, R., e Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- Rašula, J., Vukšić, V. B., e Štemberger, M. I. 2008. The Integrated Knowledge Management Maturity Model. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 11(2), 47–62.
- Rašula, J., Vukšić, V. B., e Štemberger, M. I. 2012. The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147–168.
- Rubenstein-montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Rebeck, K., Newman, B., e Rebeck, K. 2001. SMARTVision : a knowledge-management methodology. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 300–310.
- Rubenstein-montano, B., Liebowitz, J., Rebeck, K., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K., e The Knowledge Management Methodology Team. 2001. A systems thinking framework for knowledge management. *Decision Support Systems*, 31(1), 5–16.
- Scharmer, C. O. 2001. Self-transcending knowledge: Sensing and organizing around emerging opportunities. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 137–151.
- Skaržauskiene, A. 2010. Managing complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance. *Measuring Business Excellence*, 14(4), 49–64.
- Teece, D. J. 2014. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Teece, D. J., Pisano, G., e Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tidd, J., e Bessant, J. 2013. *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley e Sons.
- Tseng, S.-M., e Lee, P.-S. 2014. The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179.
- Uotila, T., Melkas, H., e Harmaakorpi, V. 2005. Incorporating futures research into regional knowledge creation and management. *Futures*, 37(8), 849–866.
- Wang, Y. M., e Wang, Y. C. 2016. Determinants of firms' knowledge management system implementation: An empirical study. *Computers in Human Behavior*, 64, 829–842.

Anexos

Índice

Anexo I - <i>Template</i> de Diagnóstico KAT	58
Anexo II - Apresentação PowerPoint KAT.....	65
Anexo III - Diagnóstico KAT – Respostas do 1º <i>focus group</i>	71
Anexo IV - Diagnóstico KAT – Respostas do 2º <i>focus group</i>	76
Anexo V - Divergências entre <i>focus groups</i>	81
Anexo VI - Matriz de prontidão de GC.....	84
Anexo VII - Estimativa por três pontos	87
Anexo VIII - Plano de implementação.....	88

Anexo I - Template de Diagnóstico KAT

Tabela 17 – Template KAT - Categoria 1

Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	Pontuação
1	A organização possui uma visão e estratégia de conhecimento fortemente ligadas à visão, missão e objetivos organizacionais	
2	Foram feitos esforços no sentido de formalizar iniciativas de Gestão do Conhecimento (i.e., uma unidade de coordenação central para a gestão do conhecimento/informação, Responsável de Conhecimento/Informação, equipa de TIC, equipas de melhoria de qualidade/Comunidades de prática, redes de conhecimento)	
3	Foram alocados recursos financeiros a iniciativas de Gestão do Conhecimento	
4	A organização tem uma política formal de proteção do conhecimento (i.e., patentes, direitos de propriedade, outras políticas de gestão e proteção)	
5	A gestão de topo reconhece os valores de partilha de conhecimento e trabalho colaborativo. Esta passa mais tempo a disseminar informação às equipas e a facilitar a transferência de informação entre as equipas e entre departamentos/unidades de negócio	
6	A gestão promove, reconhece e recompensa a melhoria de desempenho, a aprendizagem organizacional e individual, a partilha de conhecimento, a criação de conhecimento e a inovação	
Subtotal		0

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Tabela 18 - Template KAT - Categoria 2

Categoria 2:	Processos	Pontuação
7	A organização determina as suas competências core (capacidades estrategicamente importantes que são fonte de uma vantagem competitiva) e alinha-as com a sua missão e objetivos estratégicos	
8	A organização desenha os seus sistemas de trabalho e processos chave de modo a criar valor para os seus clientes e atingir um desempenho de excelência	
9	Novas tecnologias, conhecimento partilhado na organização, flexibilidade, eficiência e eficácia são fatores considerados no desenho de processos	
10	A organização possui um sistema organizado para a gestão de situações de crise ou acontecimentos imprevisíveis que garantem o seu funcionamento sem interrupções, a prevenção destes acontecimentos e sua posterior recuperação	
11	A organização implementa e gere os seus processos chave de funcionamento de modo a garantir que os requisitos do cliente são cumpridos e os resultados do negócio são sustentáveis	
12	A organização avalia e melhora de forma contínua os seus processos de funcionamento com vista a atingir um melhor desempenho, reduzir variações, melhorar serviços e estar a par das últimas tendências, desenvolvimentos e direções do negócio	
Subtotal		0

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 19 - *Template* KAT - Categoria 3

Categoria 3:	Pessoas	Pontuação
13	A formação, treino e programa de desenvolvimento de carreira da organização promove a aquisição de conhecimento, técnicas e capacidades do colaborador, apoiando-o na obtenção desses objetivos e contribuindo para um elevado desempenho do mesmo	
14	A organização possui um processo sistematizado para formação de novos colaboradores onde se inclui a sua familiarização com as práticas de Gestão do Conhecimento e seus benefícios, e com os sistemas e ferramentas de Gestão do Conhecimento	
15	A organização possui processos formais de treino, aconselhamento ou de tutoria	
16	A organização possui uma base de dados das competências dos colaboradores	
17	A partilha de conhecimento e a colaboração são encorajadas/recompensadas	
18	Os colaboradores encontram-se organizados em pequenas equipas/grupos (i.e., equipas de melhoria de funcionamento, equipas multifuncionais, comunidades de práticas) para dar resposta a problemas/preocupações do local de trabalho	
Subtotal		0

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Tabela 20 - *Template* KAT - Categoria 4

Categoria 4:	Tecnologia	Pontuação
19	A Gestão de topo estabeleceu uma infraestrutura de Tecnologias de Informação (i.e., internet, intranet e <i>website</i>) que suportam uma Gestão de Conhecimento eficiente	
20	A infraestrutura de Tecnologias de Informação está alinhada com a estratégia de Gestão de Conhecimento da organização	
21	Todos têm acesso a um computador	
22	Todos têm acesso a internet/intranet e email	
23	A informação constante do <i>website</i> /intranet é atualizada de forma regular	
24	A intranet (ou redes similares) é usada como a principal forma de comunicação e de suporte à transferência de conhecimento ou de partilha de informação dentro da organização	
Subtotal		0

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 21 - *Template* KAT - Categoria 5

Categoria 5:	Processos de Conhecimento	Pontuação
25	A organização possui processos sistematizados de identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação de conhecimento	
26	A organização possui um inventário de conhecimento que identifica e localiza ativos de conhecimento ou recursos dentro da organização	
27	O conhecimento adquirido ao completar tarefas ou projetos é documentado e partilhado	
28	O conhecimento crítico de colaboradores que abandonam a organização é retido	
29	A organização partilha as melhores práticas e lições aprendidas dentro da organização de modo a evitar um constante "reinventar da roda" e duplicação de trabalho	
30	São realizadas atividades de <i>benchmarking</i> dentro e fora da organização, cujos resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento	
Subtotal		0

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Tabela 22 - *Template* KAT - Categoria 6

Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	Pontuação
31	A organização articula e reforça continuamente os valores da aprendizagem e da inovação	
32	A organização compreende que assumir riscos e errar são oportunidades de aprendizagem, desde que não seja algo repetido	
33	Equipas multifuncionais são criadas para combater problemas/preocupações que surgem em diversas unidades da organização	
34	As pessoas sentem-se capacitadas e sentem que as suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização	
35	A Gestão de topo está aberta a experimentar novas ferramentas e métodos	
36	Os colaboradores são incentivados a trabalhar juntos e partilhar informação	
Subtotal		0

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 23 - *Template* KAT - Categoria 7

Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	Pontuação
37	A organização tem histórico (e mantém medidas) de implementação de Gestão do Conhecimento bem-sucedidas, bem como de outras iniciativas de mudança	
38	Existem medidas de avaliação do impacto das contribuições e iniciativas de Gestão do Conhecimento	
39	A organização atingiu uma produtividade mais elevada através de tempos de ciclo reduzidos, poupanças de custo, eficiência de utilização de recursos (incluindo o conhecimento), melhoria da tomada de decisão e velocidade de inovação	
40	A organização melhorou os seus resultados financeiros como resultado da melhoria de produtividade, qualidade ou satisfação do cliente	
41	A organização melhorou a qualidade dos seus serviços como resultado da aplicação do conhecimento na melhoria de processos de negócio ou de relação com clientes	
42	A organização tem um crescimento sustentável como resultado de melhor produtividade e melhor qualidade de serviços	
Subtotal		0

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 24 – *Template* KAT - Matriz de forças e oportunidades

Categoria		Pontuação Global	Forças	Oportunidades
Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	0		
Categoria 2:	Processos	0		
Categoria 3:	Pessoas	0		
Categoria 4:	Tecnologia	0		
Categoria 5:	Processos de Conhecimento	0		
Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	0		
Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	0		

Adaptado: Asian Productivity Organization, 2009

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 25 – *Template KAT* - Classificação global

	Categoria	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
1	Liderança em Gestão do Conhecimento	30	0
2	Processos	30	0
3	Pessoas	30	0
4	Tecnologia	30	0
5	Processos de Conhecimento	30	0
6	Aprendizagem e Inovação	30	0
7	Resultados da Gestão do Conhecimento	30	0
Total		210	0
Classificação atual			

Adaptado: Asian Productivity Organization, 2009

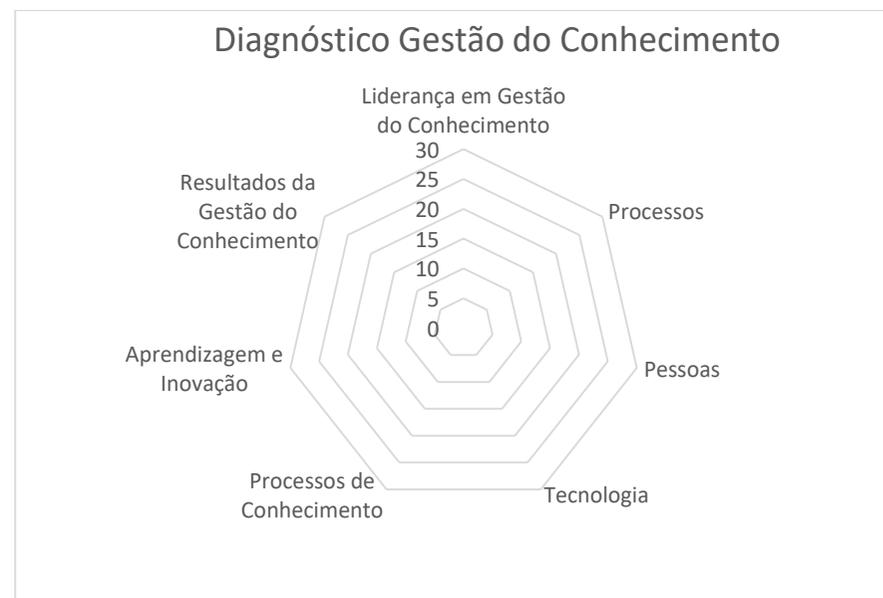


Figura 14 – *Template KAT* - Radar classificação
Adaptado: Asian Productivity Organization, 2009

Tabela 26 – *Template KAT* - Tabela de patamares de maturidade

Classificação	Intervalo	Resultado
Maturidade	189-210	A GC está totalmente integrada na organização.
Melhoria	147-188	A implementação da GC é continuamente avaliada e melhorada.
Expansão	126-146	Implementação generalizada da GC na organização.
Iniciação	84-125	Início do reconhecimento da necessidade de gerir o conhecimento.
Reativo	42-83	Sem consciência do que é a GC e a sua importância para o aumento da produtividade e competitividade.

Adaptado: Asian Productivity Organization, 2009

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Pontuação total obtida:

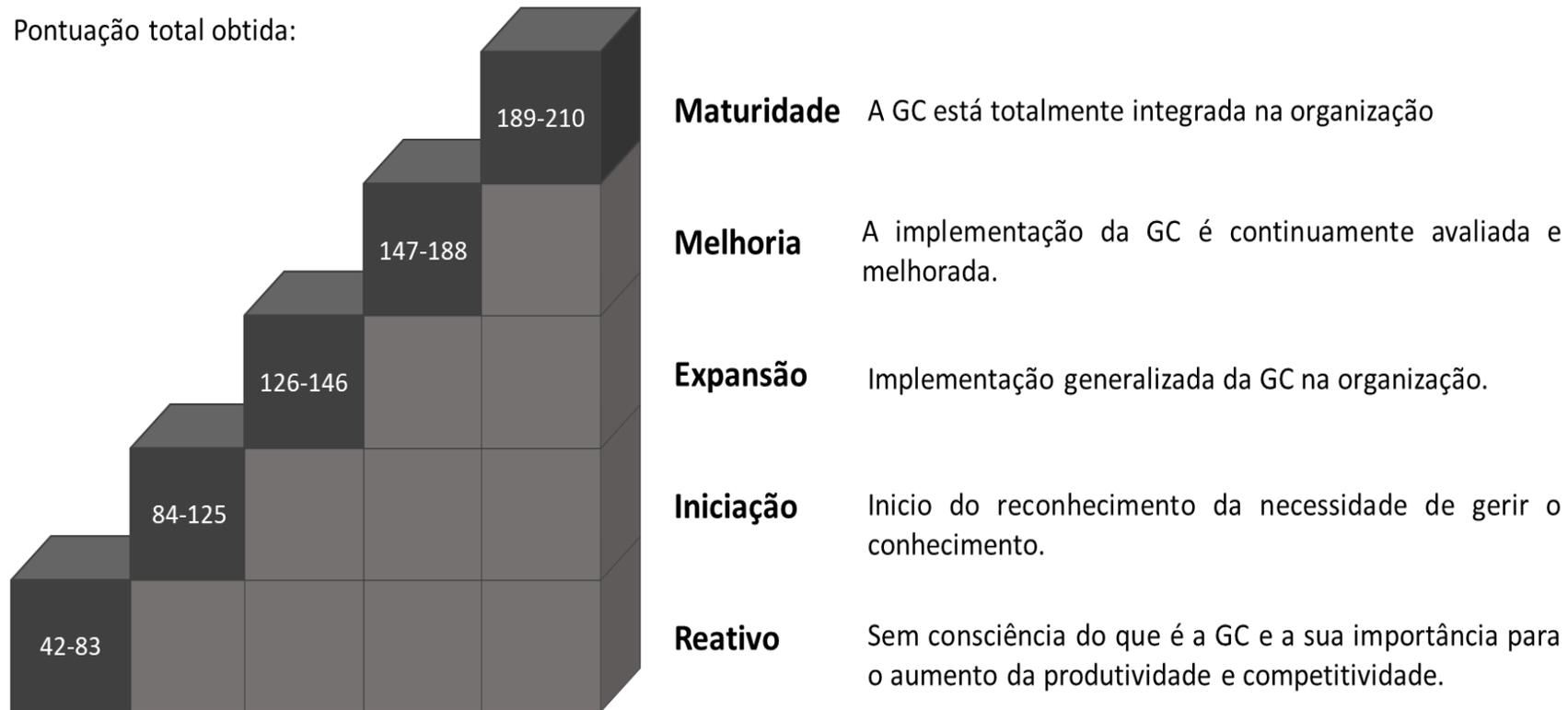


Figura 15 – *Template KAT* - Patamares de maturidade
Adaptado: Asian Productivity Organization, 2009

Anexo II - Apresentação PowerPoint KAT

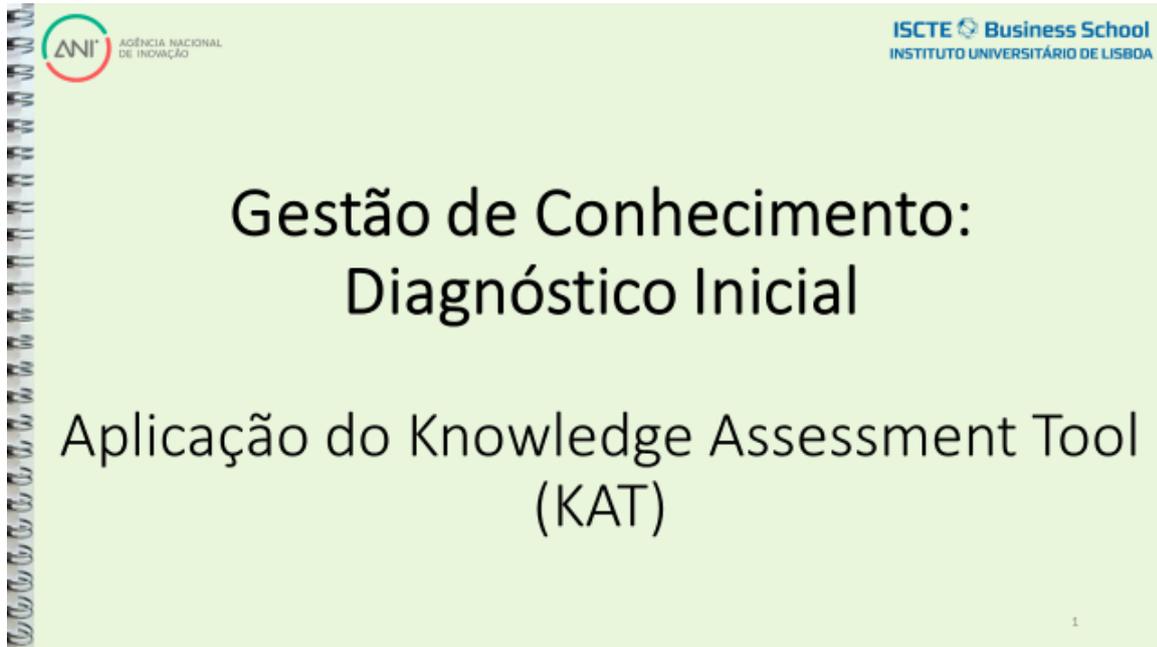


Figura 16 – Apresentação KAT - Capa
Fonte: Autor

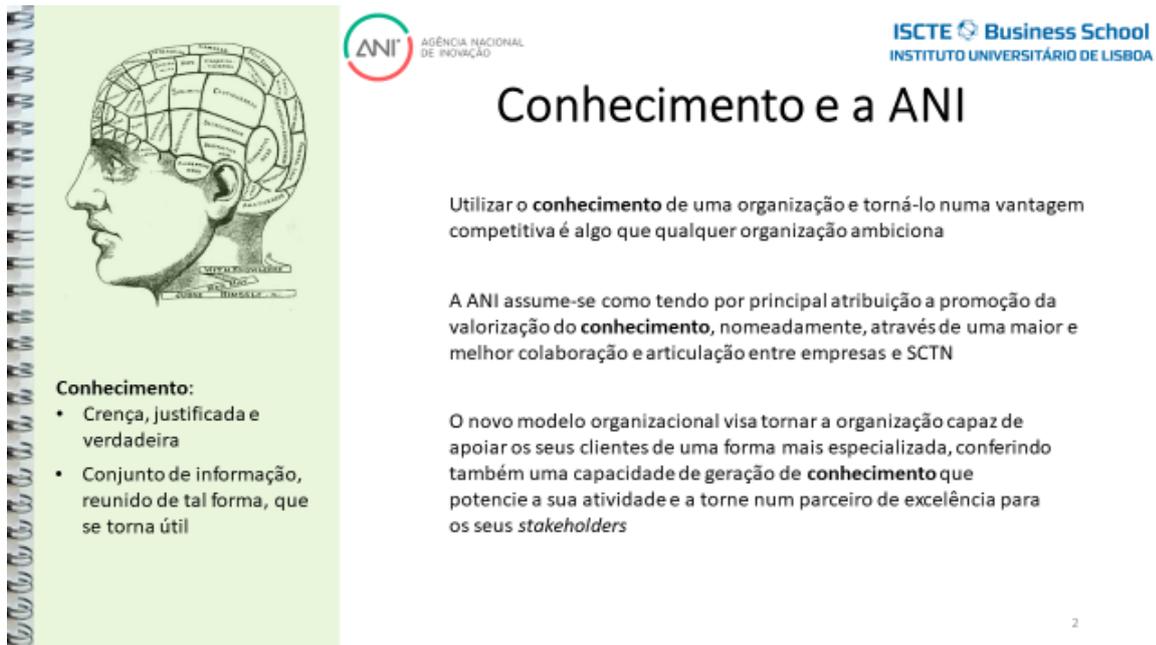


Figura 17 – Apresentação KAT – 1ª página
Fonte: Autor



Gestão do Conhecimento:

- Identificação, tradução, partilha e exploração do conhecimento dentro de uma organização
- Verbos mais comuns: "usar", "criar", "partilhar" e "gerir"



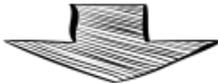
Porquê Gestão do Conhecimento?

A transferência de informação e conhecimento são temas de importância crescente para as organizações

A capacidade de criar novo conhecimento permite que as organizações se preparem para novos desafios

O conhecimento é reconhecido como um intangível com capacidade de gerar valor para as organizações

Informação e conhecimento são peças chave para uma vantagem competitiva



Melhoria das capacidades individuais, coletivas e organizacionais

Melhoria da produtividade e da qualidade dos serviços prestados

}

Crescimento e Resultados

3

Figura 18 – Apresentação KAT – 2ª página

Fonte: Autor

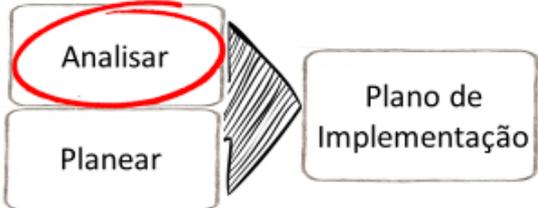


Plano de implementação:

- Define as ações a serem tomadas após recolha e análise de dados
- Incide sobre ações que devem ser tomadas geralmente a curto prazo, descrevendo como colocar em prática as ações estratégicas



Objetivo da tese: Projeto Empresa





4

Figura 19 – Apresentação KAT – 3ª página

Fonte: Autor



Knowledge Assessment Tool:

- Desenvolvido pela Asian Productivity Association (APO)
- Baseado no CMMI, enquadra o resultado num de 5 estágios de uma organização em função da capacidade de a Gestão do Conhecimento
- Tempo estimado de resposta ao questionário: 20 minutos

APO - KAT

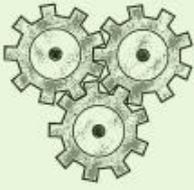
7 Categorias com 6 afirmações cada

A classificação atribuída a cada declaração deve ser dada com base na perceção da adequação da afirmação à realidade da organização, por parte do indivíduo



Figura 20 – Apresentação KAT – 4ª página

Fonte: Autor



Componente Individual:

- Preenchimento do questionário por fases

Componente de Grupo:

- Procura de potenciais forças e oportunidades de melhoria, identificando-as

APO – KAT - Metodologia



Figura 21 – Apresentação KAT – 5ª página

Fonte: Autor



APO – KAT - Glossário



Liderança:

- Capacidade da liderança da organização para responder aos desafios de uma economia baseada no conhecimento

Processo:

- Capacidade de utilização do conhecimento na gestão, implementação e melhoria dos processos chave de trabalho da organização

Liderança em Gestão do Conhecimento

Visão - direção desejada, o caminho que se pretende percorrer

Missão - razão de ser da organização

Comunidades de prática - grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse

Processos

Vantagem competitiva - vantagem que uma organização tem em relação aos seus concorrentes

Situação de crise – acontecimento disruptivo e inesperado que ameaça o funcionamento da organização ou os seus objetivos

7

Figura 22 – Apresentação KAT – 6ª página
Fonte: Autor



APO – KAT - Glossário



Pessoas:

- Capacidade para criar e sustentar uma cultura organizacional baseada no conhecimento e aprendizagem

Tecnologia:

- Capacidade para desenvolver e oferecer soluções baseadas no conhecimento (e.g., ferramentas colaborativas/ sistemas de gestão de conteúdo)

Pessoas

Comunidades de prática - grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse

Tecnologia

Intranet - rede privada dentro de uma organização para partilha de informação

8

Figura 23 – Apresentação KAT – 7ª página
Fonte: Autor

Processos de Conhecimento:

- Capacidade da organização para sistematicamente identificar, criar, armazenar, partilhar e aplicar conhecimento

Processos de Conhecimento

Inventário de conhecimento – ferramenta capaz de identificar e localizar ativos de conhecimento numa organização

Ativos de conhecimento – conhecimento organizado dentro de uma organização, resultante de práticas de Gestão de Conhecimento

Lições aprendidas – conhecimento obtido num projeto/atividade que deve ser tido em conta para a realização de projetos/atividades futuras

Benchmarking - processo de procura das melhores práticas que conduzem a uma melhor performance organizacional

9

Figura 14 – Apresentação KAT – 8ª página
Fonte: Autor

Aprendizagem e Inovação:

- Capacidade para incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação por meio de processos sistemáticos

Resultados da Gestão do Conhecimento:

- Capacidade da organização para aumentar o valor para os clientes através de novos produtos e melhores serviços.

Aprendizagem e Inovação

Equipas multifuncionais – membros de áreas funcionais distintas, reunidos com o objetivo propor medidas com vista a melhorar a qualidade ou resolver problemas que impactem mais do que uma área funcional

Resultados da Gestão do Conhecimento

Sem definições

10

Figura 14 – Apresentação KAT – 9ª página
Fonte: Autor

AGÊNCIA NACIONAL DE INOVAÇÃO

ISCTE Business School
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Objetivos

A realização deste diagnóstico sobre o estado da **Gestão do Conhecimento** permite compreender onde se pode agir

Resultados esperados:

- Tratamento dos dados permitirá estabelecer uma gap analysis e identificar onde priorizar a atuação
- Ações a desenvolver a curto prazo com identificação de KPI e recomendações a prazos mais alargados

Permitirá selecionar **iniciativas** apropriadas que englobem a totalidade do processo, com vista à sua melhoria

Apoiadas por **Sistemas de Informação**

11

Figura 14 – Apresentação KAT – 10ª página
Fonte: Autor

AGÊNCIA NACIONAL DE INOVAÇÃO

ISCTE Business School
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Gestão de Conhecimento: Diagnóstico Inicial

*An investment in knowledge
always pays the best interest!*

(Benjamin Franklin)

12

Figura 14 – Apresentação KAT – 11ª página
Fonte: Autor

Anexo III - Diagnóstico KAT – Respostas do 1º focus group

Tabela 27 – 1º focus group – resultados - Categoria 1

Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	Pontuação
1	A organização possui uma visão e estratégia de conhecimento fortemente ligadas à visão, missão e objetivos organizacionais	2
2	Foram feitos esforços no sentido de formalizar iniciativas de Gestão do Conhecimento (i.e., uma unidade de coordenação central para a gestão do conhecimento/informação, Responsável de Conhecimento/Informação, equipa de TIC, equipas de melhoria de qualidade/Comunidades de prática, redes de conhecimento)	4
3	Foram alocados recursos financeiros a iniciativas de Gestão do Conhecimento	4
4	A organização tem uma política formal de proteção do conhecimento (i.e., patentes, direitos de propriedade, outras políticas de gestão e proteção)	1
5	A gestão de topo reconhece os valores de partilha de conhecimento e trabalho colaborativo. Esta passa mais tempo a disseminar informação às equipas e a facilitar a transferência de informação entre as equipas e entre departamentos/unidades de negócio	4
6	A gestão promove, reconhece e recompensa a melhoria de desempenho, a aprendizagem organizacional e individual, a partilha de conhecimento, a criação de conhecimento e a inovação	2

Fonte: Autor

Tabela 28 – 1º focus group – resultados - Categoria 2

Categoria 2:	Processos	Pontuação
7	A organização determina as suas competências core (capacidades estrategicamente importantes que são fonte de uma vantagem competitiva) e alinha-as com a sua missão e objetivos estratégicos	4
8	A organização desenha os seus sistemas de trabalho e processos chave de modo a criar valor para os seus clientes e atingir um desempenho de excelência	4
9	Novas tecnologias, conhecimento partilhado na organização, flexibilidade, eficiência e eficácia são fatores considerados no desenho de processos	4
10	A organização possui um sistema organizado para a gestão de situações de crise ou acontecimentos imprevisíveis que garantem o seu funcionamento sem interrupções, a prevenção destes acontecimentos e sua posterior recuperação	1
11	A organização implementa e gere os seus processos chave de funcionamento de modo a garantir que os requisitos do cliente são cumpridos e os resultados do negócio são sustentáveis	4
12	A organização avalia e melhora de forma contínua os seus processos de funcionamento com vista a atingir um melhor desempenho, reduzir variações, melhorar serviços e estar a par das últimas tendências, desenvolvimentos e direções do negócio	1
Subtotal		18

Fonte: Autor

Tabela 29 – 1º *focus group* – resultados - Categoria 3

Categoria 4:	Tecnologia	Pontuação
19	A Gestão de topo estabeleceu uma infraestrutura de Tecnologias de Informação (i.e., internet, intranet e <i>website</i>) que suportam uma Gestão de Conhecimento eficiente	3
20	A infraestrutura de Tecnologias de Informação está alinhada com a estratégia de Gestão de Conhecimento da organização	3
21	Todos têm acesso a um computador	5
22	Todos têm acesso a internet/intranet e email	5
23	A informação constante do <i>website</i> /intranet é atualizada de forma regular	3
24	A intranet (ou redes similares) é usada como a principal forma de comunicação e de suporte à transferência de conhecimento ou de partilha de informação dentro da organização	1
Subtotal		20

Fonte: Autor

Tabela 30 – 1º *focus group* – resultados - Categoria 4

Categoria 3:	Pessoas	Pontuação
13	A formação, treino e programa de desenvolvimento de carreira da organização promove a aquisição de conhecimento, técnicas e capacidades do colaborador, apoiando-o na obtenção desses objetivos e contribuindo para um elevado desempenho do mesmo	2
14	A organização possui um processo sistematizado para formação de novos colaboradores onde se inclui a sua familiarização com as práticas de Gestão do Conhecimento e seus benefícios, e com os sistemas e ferramentas de Gestão do Conhecimento	1
15	A organização possui processos formais de treino, aconselhamento ou de tutoria	1
16	A organização possui uma base de dados das competências dos colaboradores	1
17	A partilha de conhecimento e a colaboração são encorajadas/recompensadas	3
18	Os colaboradores encontram-se organizados em pequenas equipas/grupos (i.e., equipas de melhoria de funcionamento, equipas multifuncionais, comunidades de práticas) para dar resposta a problemas/preocupações do local de trabalho	5
Subtotal		13

Fonte: Autor

Tabela 31 – 1º *focus group* – resultados - Categoria 5

Categoria 5:	Processos de Conhecimento	Pontuação
25	A organização possui processos sistematizados de identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação de conhecimento	2
26	A organização possui um inventário de conhecimento que identifica e localiza ativos de conhecimento ou recursos dentro da organização	1
27	O conhecimento adquirido ao completar tarefas ou projetos é documentado e partilhado	1
28	O conhecimento crítico de colaboradores que abandonam a organização é retido	2
29	A organização partilha as melhores práticas e lições aprendidas dentro da organização de modo a evitar um constante "reinventar da roda" e duplicação de trabalho	2
30	São realizadas atividades de <i>benchmarking</i> dentro e fora da organização, cujos resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento	4
Subtotal		12

Fonte: Autor

Tabela 32 – 1º *focus group* – resultados - Categoria 6

Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	Pontuação
31	A organização articula e reforça continuamente os valores da aprendizagem e da inovação	4
32	A organização compreende que assumir riscos e errar são oportunidades de aprendizagem, desde que não seja algo repetido	2
33	Equipas multifuncionais são criadas para combater problemas/preocupações que surgem em diversas unidades da organização	4
34	As pessoas sentem-se capacitadas e sentem que as suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização	3
35	A Gestão de topo está aberta a experimentar novas ferramentas e métodos	4
36	Os colaboradores são incentivados a trabalhar juntos e partilhar informação	4
Subtotal		21

Fonte: Autor

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 33 – 1º *focus group* – resultados - Categoria 7

Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	Pontuação
37	A organização tem histórico (e mantém medidas) de implementação de Gestão do Conhecimento bem-sucedidas, bem como de outras iniciativas de mudança	3
38	Existem medidas de avaliação do impacto das contribuições e iniciativas de Gestão do Conhecimento	1
39	A organização atingiu uma produtividade mais elevada através de tempos de ciclo reduzidos, poupanças de custo, eficiência de utilização de recursos (incluindo o conhecimento), melhoria da tomada de decisão e velocidade de inovação	2
40	A organização melhorou os seus resultados financeiros como resultado da melhoria de produtividade, qualidade ou satisfação do cliente	1
41	A organização melhorou a qualidade dos seus serviços como resultado da aplicação do conhecimento na melhoria de processos de negócio ou de relação com clientes	2
42	A organização tem um crescimento sustentável como resultado de melhor produtividade e melhor qualidade de serviços	3
Subtotal		12

Fonte: Autor

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 34 – 1º *focus group* – Matriz de forças e oportunidades

Categoria		Pontuação Global	Forças	Oportunidades
Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	17	Foco da gestão de topo na GC Vontade da organização em avançar nesta mudança	Ferramentas de suporte Sistema de recompensas Formalização dos processos
Categoria 2:	Processos	18	Disponibilidade Financeira Vontade de melhoria constante de processos Clara preocupação com eficiência e eficácia dos sistemas	Comunicação dos processos não é consistente entre departamentos Algumas limitações no desenho de processos Ferramenta para GC (Wiki/portal colaborativo)
Categoria 3:	Pessoas	13	Vontade dos colaboradores de melhorar	Aproveitar a vontade da administração Existência de um projeto de RH para melhorar alguns dos aspetos Processo de recrutamento/crescimento poderá melhorar estes aspetos
Categoria 4:	Tecnologia	20	A tecnologia está disponível à totalidade da organização O sistema de telecomunicações é muito bom Existe um programa que visa revolucionar a tecnologia da ANI	A intranet que está a ser desenvolvida Centralização das infraestruturas Possibilidade de utilização de equipamentos colaborativos
Categoria 5:	Processos de Conhecimento	12	Integração em redes nacionais e internacionais A entrada de novas pessoas trouxe conhecimento das melhores práticas, que se encontra a ser explorado	Recolocar a organização nas melhores deste género Melhoria de processos para retenção de conhecimento - O novo portal colaborativo poderá facilitar esta componente
Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	21	Gestão com vontade de inovar e de experimentar Espírito de partilha e de trabalho em equipa	Incentivo à apresentação de ideias Maior tolerância ao erro em contexto de assumir riscos
Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	12	A ANI possui informação economicamente explorável	Potencial exploração dessa informação Possibilidade de potenciar/disseminar esses resultados através de ferramentas de TI

Fonte: Autor

Anexo IV - Diagnóstico KAT – Respostas do 2º focus group

Tabela 35 – 2º focus group – resultados - Categoria 1

Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	Pontuação
1	A organização possui uma visão e estratégia de conhecimento fortemente ligadas à visão, missão e objetivos organizacionais	2
2	Foram feitos esforços no sentido de formalizar iniciativas de Gestão do Conhecimento (i.e., uma unidade de coordenação central para a gestão do conhecimento/informação, Responsável de Conhecimento/Informação, equipa de TIC, equipas de melhoria de qualidade/Comunidades de prática, redes de conhecimento)	2
3	Foram alocados recursos financeiros a iniciativas de Gestão do Conhecimento	3
4	A organização tem uma política formal de proteção do conhecimento (i.e., patentes, direitos de propriedade, outras políticas de gestão e proteção)	1
5	A gestão de topo reconhece os valores de partilha de conhecimento e trabalho colaborativo. Esta passa mais tempo a disseminar informação às equipas e a facilitar a transferência de informação entre as equipas e entre departamentos/unidades de negócio	4
6	A gestão promove, reconhece e recompensa a melhoria de desempenho, a aprendizagem organizacional e individual, a partilha de conhecimento, a criação de conhecimento e a inovação	2
Subtotal		14

Fonte: Autor

Tabela 36 – 2º focus group – resultados - Categoria 2

Categoria 2:	Processos	Pontuação
7	A organização determina as suas competências core (capacidades estrategicamente importantes que são fonte de uma vantagem competitiva) e alinha-as com a sua missão e objetivos estratégicos	3
8	A organização desenha os seus sistemas de trabalho e processos chave de modo a criar valor para os seus clientes e atingir um desempenho de excelência	3
9	Novas tecnologias, conhecimento partilhado na organização, flexibilidade, eficiência e eficácia são fatores considerados no desenho de processos	3
10	A organização possui um sistema organizado para a gestão de situações de crise ou acontecimentos imprevisíveis que garantem o seu funcionamento sem interrupções, a prevenção destes acontecimentos e sua posterior recuperação	1
11	A organização implementa e gere os seus processos chave de funcionamento de modo a garantir que os requisitos do cliente são cumpridos e os resultados do negócio são sustentáveis	4
12	A organização avalia e melhora de forma contínua os seus processos de funcionamento com vista a atingir um melhor desempenho, reduzir variações, melhorar serviços e estar a par das últimas tendências, desenvolvimentos e direções do negócio	3
Subtotal		17

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Fonte: Autor

Tabela 37 – 2º focus group – resultados - Categoria 3

Categoria 3:	Pessoas	Pontuação
13	A formação, treino e programa de desenvolvimento de carreira da organização promove a aquisição de conhecimento, técnicas e capacidades do colaborador, apoiando-o na obtenção desses objetivos e contribuindo para um elevado desempenho do mesmo	2
14	A organização possui um processo sistematizado para formação de novos colaboradores onde se inclui a sua familiarização com as práticas de Gestão do Conhecimento e seus benefícios, e com os sistemas e ferramentas de Gestão do Conhecimento	3
15	A organização possui processos formais de treino, aconselhamento ou de tutoria	1
16	A organização possui uma base de dados das competências dos colaboradores	1
17	A partilha de conhecimento e a colaboração são encorajadas/recompensadas	3
18	Os colaboradores encontram-se organizados em pequenas equipas/grupos (i.e., equipas de melhoria de funcionamento, equipas multifuncionais, comunidades de práticas) para dar resposta a problemas/preocupações do local de trabalho	3
Subtotal		13

Fonte: Autor

Tabela 38 – 2º focus group – resultados - Categoria 4

Categoria 4:	Tecnologia	Pontuação
19	A Gestão de topo estabeleceu uma infraestrutura de Tecnologias de Informação (i.e., internet, intranet e <i>website</i>) que suportam uma Gestão de Conhecimento eficiente	3
20	A infraestrutura de Tecnologias de Informação está alinhada com a estratégia de Gestão de Conhecimento da organização	4
21	Todos têm acesso a um computador	5
22	Todos têm acesso a internet/intranet e email	5
23	A informação constante do <i>website</i> /intranet é atualizada de forma regular	3
24	A intranet (ou redes similares) é usada como a principal forma de comunicação e de suporte à transferência de conhecimento ou de partilha de informação dentro da organização	2
Subtotal		22

Fonte: Autor

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 39 – 2º focus group – resultados - Categoria 5

Categoria 5:	Processos de Conhecimento	Pontuação
25	A organização possui processos sistematizados de identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação de conhecimento	1
26	A organização possui um inventário de conhecimento que identifica e localiza ativos de conhecimento ou recursos dentro da organização	1
27	O conhecimento adquirido ao completar tarefas ou projetos é documentado e partilhado	3
28	O conhecimento crítico de colaboradores que abandonam a organização é retido	2
29	A organização partilha as melhores práticas e lições aprendidas dentro da organização de modo a evitar um constante "reinventar da roda" e duplicação de trabalho	3
30	São realizadas atividades de <i>benchmarking</i> dentro e fora da organização, cujos resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento	4
Subtotal		14

Fonte: Autor

Tabela 40 – 2º focus group – resultados - Categoria 6

Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	Pontuação
31	A organização articula e reforça continuamente os valores da aprendizagem e da inovação	4
32	A organização compreende que assumir riscos e errar são oportunidades de aprendizagem, desde que não seja algo repetido	1
33	Equipas multifuncionais são criadas para combater problemas/preocupações que surgem em diversas unidades da organização	1
34	As pessoas sentem-se capacitadas e sentem que as suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização	3
35	A Gestão de topo está aberta a experimentar novas ferramentas e métodos	2
36	Os colaboradores são incentivados a trabalhar juntos e partilhar informação	4
Subtotal		15

Fonte: Autor

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 41 – 2º focus group – resultados - Categoria 7

Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	Pontuação
37	A organização tem histórico (e mantém medidas) de implementação de Gestão do Conhecimento bem-sucedidas, bem como de outras iniciativas de mudança	3
38	Existem medidas de avaliação do impacto das contribuições e iniciativas de Gestão do Conhecimento	1
39	A organização atingiu uma produtividade mais elevada através de tempos de ciclo reduzidos, poupanças de custo, eficiência de utilização de recursos (incluindo o conhecimento), melhoria da tomada de decisão e velocidade de inovação	3
40	A organização melhorou os seus resultados financeiros como resultado da melhoria de produtividade, qualidade ou satisfação do cliente	4
41	A organização melhorou a qualidade dos seus serviços como resultado da aplicação do conhecimento na melhoria de processos de negócio ou de relação com clientes	4
42	A organização tem um crescimento sustentável como resultado de melhor produtividade e melhor qualidade de serviços	4
Subtotal		19

Fonte: Autor

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Tabela 42 – 2º focus group – Matriz de forças e oportunidades

Categoria		Pontuação Global	Forças	Oportunidades
Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	17	Existe um esforço para fomentar a partilha do conhecimento Investimento em infraestrutura de suporte à GC	A componente de investimento em RH poderia ser mais trabalhada (capacitação e criação de conhecimento) e em organização interna
Categoria 2:	Processos	18	Responsabilidade que a ANI sente pelos clientes (pró-cliente)	Existem processos maduros e outros que necessitam de ser sistematizados (novas áreas) Indicadores de desempenho para processos - criação de indicadores
Categoria 3:	Pessoas	13	As competências dos RH Vontade das pessoas em alcançar os objetivos propostos	Formação dos colaboradores Sistema de recompensa/compensação
Categoria 4:	Tecnologia	20	Equipamentos atualizados	Ferramentas de partilha de conhecimento/informação que estão previstas mas não implementadas
Categoria 5:	Processos de Conhecimento	12	<i>Benchmarking</i> é utilizado com frequência	Mapa/biblioteca de conhecimento - pessoas/documentos
Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	21	Existe aprendizagem em conjunto muito forte	Adotar cultura que aceite o risco Criação de momentos de socialização para debate aberto entre as pessoas
Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	12	Sem força identificada	Aproveitar o conhecimento para valorizar junto do mercado Medição dos resultados da atividade (accountability)

Fonte: Autor

Anexo V - Divergências entre *focus groups*

Tabela 43 – Divergências entre respostas na aplicação do KAT

Categoria 1:	Comentários
2	1º Grupo: considerou que o investimento em sistemas de informação a decorrer, bem como a inserção da ANI em redes internacionais, seria uma forma de demonstrar bons esforços na formalização de iniciativas de GC 2º grupo: Considera que foram feitos poucos esforços e que não existe nenhuma unidade que faça investigação e produção de conhecimento, apesar do novo modelo organizacional já conferir alguma vontade nesse sentido
3	1º Grupo: O projeto MAIS ANI apresenta valores consideráveis, pelo que se considerou a alocação como boa 2º grupo: O projeto MAIS ANI apresenta valores consideráveis, não obstante, o esforço é meramente a nível de sistemas/equipamentos e não existe investimento na componente humana e de conteúdos
Categoria 2:	Comentários
7	1º Grupo: Considerou que a introdução do novo modelo organizacional é uma boa demonstração do alinhamento estratégico da organização e das suas competências core 2º Grupo: Apesar de considerar que existem iniciativas que visam este alinhamento (tal como as necessidades orçamentais de cada unidade serem defendidas pelo seu responsável em função do alinhamento das atividades com a estratégia da organização), consideram que a gestão ainda não é feita a curto-prazo, o que penalizou esta pontuação
8	1º Grupo: A implementação do novo modelo organizacional visa exatamente capacitar a organização para criar ainda mais valor junto dos clientes, tendo os seus processos sido desenhados nesse sentido. Existe também uma equipa de consultores a trabalhar na melhoria dos processos o que reforça esta posição. 2º Grupo: Considera necessário repartir os clientes em dois tipos, as empresas/entidades e as Autoridades de Gestão. Sendo que os processos, neste momento, estão mais vocacionados para servir as autoridades do que as restantes entidades com que a ANI se relaciona. O novo modelo organizacional poderá mudar isso, mas ainda não se encontra a funcionar.
9	1º Grupo: Considera que se encontra a realizar um grande esforço nesse sentido com a realização do projeto MAIS ANI e com o levantamento e melhoria de processos subcontratados a uma empresa especializada. 2º Grupo: Considera que são feitos esforços nesse sentido, com projeto MAIS ANI e com o levantamento e melhoria de processos, no entanto consideram também que as tecnologias a adquirir não apresentam um verdadeiro entrosamento com os processos desenhados.
12	1º Grupo: Não considera que a organização avalie de forma contínua os seus processos, sendo que o trabalho em curso é a primeira vez que os processos são avaliados, pelo que é precoce afirmar que esta é uma prática da ANI. 2º Grupo: Considera que existem alguns esforços nesse sentido, o trabalho em curso relativamente a processos é um deles e destacam também que a inserção em redes internacionais, bem como as sessões com interlocutores ligados aos mercados onde a ANI se insere são uma forma de estar a par das direções e tendências de negócio, apesar de se poderem realizar maiores esforços nesse sentido.

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 3:	Comentários
14	<p>1º Grupo: Não conseguiu identificar qualquer prática sistematizada com vista a esses objetivos.</p> <p>2º Grupo: Identificou para uma das unidades (sistemas de incentivos) a existência de práticas sistematizadas de formação para novos elementos. Consideram que, sendo esta a uma das áreas mais antiga da organização e com a maior afetação de RH, apesar de nas restantes não existir qualquer prática, a adequação deverá ser moderada.</p>
18	<p>1º Grupo: Considera que é uma prática corrente a organização de equipas/grupos.</p> <p>2º Grupo: Considera que é uma prática corrente a organização de equipas/grupos, no entanto, não é algo sistematizado, sendo apenas montadas estas equipas <i>ad hoc</i>, não existindo equipas em permanência que visem a resolução de problemas/preocupações do local de trabalho.</p>
Categoria 4:	Comentários
20	<p>1º Grupo: Considera que existe uma tentativa de alinhamento, mas que ainda não está completamente concretizada.</p> <p>2º Grupo: Opinião idêntica ao primeiro grupo, no entanto a sua perceção foi mais favorável.</p>
24	<p>1º Grupo: Considera que a intranet não é utilizada como forma de comunicação.</p> <p>2º Grupo: Considera que o sistema de SharePoint já permite a comunicação via intranet, no entanto este é pouco utilizado.</p>
Categoria 5:	Comentários
25	<p>1º Grupo: Apesar de considerar que não são sistematizados, os colaboradores armazenam os conteúdos que produzem no servidor.</p> <p>2º Grupo: Não encontra qualquer processo sistematizado para este efeito.</p>
27	<p>1º Grupo: Não identificou qualquer situação em que tal acontecesse.</p> <p>2º Grupo: Identificou para uma das unidades (sistemas de incentivos) a existência de documentação de conhecimento adquirido (criação de FAQs, atualização de manuais de normas). Consideram que, sendo esta a uma das áreas mais antiga da organização e com a maior afetação de RH, apesar de nas restantes não existir qualquer prática, a adequação deverá ser moderada.</p>
29	<p>1º Grupo: Considera que, de forma tácita, existe comunicação entre as pessoas no sentido de partilhar experiências que poderão mitigar o reinventar da roda, mas não existem práticas formais.</p> <p>2º Grupo: Muito em função da afirmação 27, a existência desses documentos na unidade de Sistemas de Incentivos serve também como uma forma de lições aprendidas. Consideram que, sendo esta a uma das áreas mais antiga da organização e com a maior afetação de RH, apesar de nas restantes não existir qualquer prática, a adequação deverá ser moderada.</p>
Categoria 6:	Comentários
32	<p>1º Grupo: Considera que existe aversão ao erro e que este não é bem aceite, no entanto, consideram existir alguma capacidade de aprendizagem com os erros.</p> <p>2º Grupo: Considera que o risco e o erro não são aceites pela organização.</p>
33	<p>1º Grupo: Considera que são criadas equipas multifuncionais para a resolução de problemas em diversas unidades da organização, dando o exemplo das propostas feitas no <i>offsite</i>, fruto da criação de equipas <i>ad hoc</i> com vista a propor soluções para problemas horizontais específicos.</p> <p>2º Grupo: Não identifica a criação de equipas multifuncionais como prática corrente, poderão ser criadas, mas de forma tão pontual que não são significativas, verificando-se sim, a existência de equipas intraunidades que resolvem problemas específicos dessa unidade.</p>

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

35	<p>1º Grupo: Identifica o projeto MAIS ANI como forma de demonstrar a abertura da Gestão em adotar novas ferramentas e a subcontratação de uma empresa para melhoria de processos como forma de justificar a tentativa de experimentar novos métodos, apesar de existir por vezes alguma aversão.</p> <p>2º Grupo: Apesar de existirem projetos que visam novas ferramentas e métodos, a aversão identificada ao risco e ao erro leva a que algumas ideias, vindas do interior da organização, não sejam testadas, o que enfraquece a adequação desta afirmação.</p>
Categoria 7:	Comentários
39	<p>1º Grupo: Considera que existe alguma melhoria de produtividade, fruto da melhor eficiência na utilização de recursos, mas não nas outras vertentes.</p> <p>2º Grupo: Identificou casos concretos em que a utilização de conhecimento adquirido melhorou os processos, nomeadamente na submissão de candidaturas e na unidade de sistemas de incentivos, por vida da documentação do conhecimento.</p>
40	<p>1º Grupo: Considera que não teve impacto nos resultados financeiros, uma vez que a organização se encontra vedada a prestar serviços remunerados, pelo que esta questão não poderá ser aplicável.</p> <p>2º Grupo: Considera que foram feitos investimentos em novos equipamentos de suporte (computadores, telefones, videoconferências) que tiveram impacto na produtividade e na qualidade do serviço prestado ao cliente, que apesar de não terem impacto direto nas contas, por não poderem ser faturados, são importantes e garantem a continuidade do financiamento por parte dos acionistas. Por outra via, na perspetiva das Autoridades de Gestão como cliente, a ANI reduziu as suas taxas de erro, o que garante o pagamento por parte destas entidades de forma mais célere.</p>
41	<p>1º Grupo: Considera que a criação de novas unidades de negócio veio impactar de forma positiva a qualidade do serviço prestado aos clientes, mas que em nada alterou os processos de negócio ou a relação com estes.</p> <p>2º Grupo: Tal como referido anteriormente, a aplicação de conhecimento para a angariação de novas fontes de financiamento, fruto do conhecimento, permitiu a melhoria da qualidade dos serviços prestados.</p>
42	<p>1º Grupo: Considera que a existe crescimento sustentável com base na produtividade e qualidade dos serviços, mas que poderia ser feito um esforço mais aprofundado neste sentido.</p> <p>2º Grupo: Considera que a existe crescimento sustentável com base na produtividade e qualidade dos serviços, e que a entrada de recursos qualificados nos últimos tempos tem promovido ainda mais esta sustentabilidade.</p>

Fonte: Autor

Anexo VI - Matriz de prontidão de GC

Tabela 44 – Matriz de prontidão da GC

Estágio (Pontuação)	Maturidade (189-210)	Melhoria (147-188)
Nível de prontidão	A GC está totalmente integrada na organização	A implementação da GC é continuamente avaliada e melhorada
Liderança em Gestão do Conhecimento	Os gestores de topo são modelos dos valores da partilha de conhecimento e trabalho colaborativo A organização retira valor do conhecimento organizacional	A gestão revê regularmente a performance organizacional e utiliza os seus resultados para reforçar a direção organizacional, melhorar a entrega de produtos/serviços e criar novos produtos/serviços
Processos	Processos sistemáticos excelentes que são executados na íntegra sem falhas	Processos sistemáticos começam a ser mais eficazes e melhor executados
Pessoas	As pessoas procuram oportunidades para encontrar outras pessoas que possam beneficiar do seu conhecimento e oferecem-no livremente	Os mecanismos de partilha de conhecimento e de colaboração são avaliados regularmente com vista à sua melhoria contínua
Tecnologia	Interface eficiente entre pessoas e tecnologia Parecerias fortes entre os departamentos, os líderes de Gestão de Conhecimento e os indivíduos existem e são mantidas	As infraestruturas de Tecnologia de Informação são constantemente avaliadas no contexto do seu alinhamento com a estratégia de Gestão do Conhecimento e melhoradas em conformidade
Processos de Conhecimento	Os processos de conhecimento sistemáticos são totalmente integrados na organização Os processos passaram por diversos procedimentos de refinação	Os processos são revistos regularmente e é feito <i>benchmarking</i> com outras organizações, com vista à melhoria contínua Os processos passaram pelo menos por um processo de refinamento
Aprendizagem e Inovação	Avaliação sistemática, melhoria contínua, aprendizagem organizacional e inovação são implementadas pela totalidade da organização	Ferramentas de gestão, tais como avaliação e melhoria sistemática baseada em factos e aprendizagem organizacional, incluindo inovação, são utilizados de forma regular Foi alcançado refinamento através da análise ao nível organizacional e da partilha
Resultados da Gestão do Conhecimento	Excelentes níveis de performance organizacional têm sido sustentados ao longo do tempo Evidência de benchmark de liderança é demonstrada em muitas áreas de performance	Bons a excelentes níveis de performance organizacional têm sido sustentados ao longo do tempo Existem áreas de liderança e muito boa performance relativamente aos benchmarks

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Tabela 45 – Matriz de prontidão da GC (continuação)

Estágio (Pontuação)	Expansão (126-146)	Iniciação (84-125)
Nível de prontidão	Implementação generalizada da GC na organização	A organização está: 1)A reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento 2)Iniciar um piloto de conhecimento
Liderança em Gestão do Conhecimento	A gestão lidera na implementação de Gestão do Conhecimento Existe um sistema de recompensa/incentivo	A visão e estratégia do conhecimento são formuladas para guiar as iniciativas de Gestão do Conhecimento Um patrocinador executivo é designado e é criada uma unidade para realizar atividades de Gestão do Conhecimento
Processos	Existem processos sistemáticos, com melhorias constantes da sua execução	A começar a ter processos sistemáticos com boa execução destes
Pessoas	As pessoas partilham o seu conhecimento com mais frequência e para além do seu departamento Existe aumento de colaboração interdepartamental na implementação de atividades, projetos e programas	O conhecimento é partilhado com vontade, mas apenas quando as pessoas são questionadas e só dentro dos seus departamentos As pessoas, incluindo gestores seniores, são treinados em técnicas de Gestão do Conhecimento
Tecnologia	Aumento do uso de Tecnologias de Informação Mais pessoas têm acesso a um computador ligado à internet/intranet A informação e conhecimento necessários pelas pessoas para a realização das suas tarefas são facilmente acessíveis em qualquer altura ou local	Compreensão da função das Tecnologias de Informação na Gestão do Conhecimento Existe uma infraestrutura de Tecnologias de Informação alinhada com os objetivos estratégicos Formação de equipa de Tecnologias de Informação e Comunicação e desenvolvimento de competências em Tecnologias de Informação e Comunicação
Processos de Conhecimento	Os processos sistemáticos de conhecimento existem e são bem executados pela organização As pessoas começam a utilizar o conhecimento, obtido a partir da partilha, para melhorarem os seus processos	Início do desenvolvimento e implementação de processos para geração, organização, partilha e utilização de conhecimento
Aprendizagem e Inovação	Um processo de avaliação e melhoria sistemático e alguma aprendizagem organizacional, incluindo inovação, existem para melhorar a eficiência e eficácia de processos chave	A iniciar uma abordagem sistémica à avaliação e melhoria de processos chave
Resultados da Gestão do Conhecimento	Bons níveis de performance organizacional com alguma sustentação ao longo do tempo A organização demonstra boa performance relativamente aos <i>benchmarks</i>	Existem alguns bons resultados da performance organizacional e outros não seguem a mesma tendência A iniciar o processo de captura de dados de <i>benchmarks</i> para análise comparativa de performance

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Tabela 46 – Matriz de prontidão da GC (continuação)

Estágio (Pontuação)	Reativo (42-83)
Nível de prontidão da Gestão do Conhecimento	Sem consciência do que é a GC e a sua importância para o aumento da produtividade e competitividade
Liderança em Gestão do Conhecimento	<p>A Liderança desconhece ou não está convencida da importância da Gestão do Conhecimento e do valor da s partilha de conhecimento ara a missão da organização</p> <p>O apoio da gestão de topo para iniciativas de Gestão do Conhecimento é fraco ou inexistente</p> <p>Não existe uma direção clara para onde a organização caminha nem para a sua razão de existir</p>
Processos	Não existem processos sistemáticos ou estes não são executados
Pessoas	<p>O conhecimento é ferozmente protegido pelas pessoas ou partilhado relutantemente quando ordenado</p> <p>A partilha de conhecimento, a existir, é limitada a algumas pessoas. A aprendizagem individual raramente é transformada em conhecimento organizacional. O conhecimento é perdido quando pessoas abandonam a organização.</p>
Tecnologia	<p>Utilização limitada de computadores, internet/intranet ou outras redes para melhoria de comunicação, partilha de informação, bases de dados, etc.</p> <p><i>Storytelling</i> ou comunicação oral é de informação e conhecimento é comum</p>
Processos de Conhecimento	<p>As pessoas estão constantemente a reinventar a roda ou a duplicar esforços</p> <p>Erros são cometidos duas vezes frequentemente ou repetidamente</p>
Aprendizagem e Inovação	<p>Os mecanismos de resposta da organização a problemas é reativo e não proactivo</p> <p>Os departamentos da organização trabalham de forma independente. Não existe alinhamento organizacional</p>
Resultados da Gestão do Conhecimento	A organização não mantém registo dos resultados, incluindo informação comparativa com os seus <i>benchmarks</i> , para qualquer das áreas de performance críticas para a persecução da sua missão

Traduzido: Asian Productivity Organization, 2009

Anexo VII - Estimativa por três pontos

Tabela 47 - Estimativa por três pontos

Tarefa	Objetivo	Otimista	Mais Provável	Pessimista	Estimativa	Estimativa arredondada
1	Apresentação à gestão de topo e obtenção de suporte	1	2	3	2	2
2	Identificação da equipa de projeto	3	5	7	5	5
3	Criação de um plano de comunicação	4	6	11	6,5	7
4	Apresentação do Plano de Implementação aos colaboradores	1	2	3	2	2
1	Desenvolvimento da Wiki	75	85	120	89,17	89
2	Desenvolvimento do portal colaborativo	75	85	120	89,17	89
3	Mapeamento do conhecimento interno e externo	40	55	90	58,33	58
4	Integração do SGP	100	115	160	120	120
1	Criação de comunidade de prática multidisciplinar	4	6	12	6,67	7
2	Proposta de sistema de incentivos aos colaboradores da ANI	40	60	90	61,67	62
3	Incentivo à criação de novas comunidades de prática	40	60	90	61,67	62
4	Criação de novas comunidades de prática	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1	Adaptação de sala em Lisboa	50	60	70	60	60
2	Adaptação de sala no Porto	50	60	70	60	60
3	Dinamização dos espaços	25	30	40	30,83	31
1	Criação de programa de formação	65	90	110	89,17	89
2	Implementação do sistema de incentivos	10	25	30	23,33	23
3	Capacitação de colaboradores	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1	Validação da proposta de sistema de incentivos	5	7	11	7,33	7
2	Implementação do sistema de incentivos	30	50	60	48,33	48
1	Execução do KAT	1	2	3	2	2
2	Elaboração de Relatório	5	8	14	8,5	9
2	Elaboração/revisão do plano de implementação	25	40	60	40,83	41
1	Monitorização e correção da execução do plano	365	365	365	365,00	365
2	Revisões pós-ação (Atividade)	365	365	365	365,00	365

Fonte: Autor

Anexo VIII - Plano de implementação



PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO
GESTÃO DO CONHECIMENTO

30 de outubro de 2017

Contexto

O conhecimento pode ser considerado, de forma simplista, como a capacidade de conhecer algo. Platão definiu o conhecimento como uma afirmação com três vertentes: ser uma crença, ser justificada e ser verdadeira. Para as organizações, o conhecimento é algo com crescente relevância, já que as práticas de Gestão de Conhecimento (GC) influenciam positivamente as capacidades dinâmicas da organização, ou seja, a capacidade de adaptação de uma organização às mudanças do meio envolvente através da apropriação, construção e reconfiguração de competências. Por sua vez, estas capacidades dinâmicas são um recurso-chave para a melhoria da performance organizacional, como forma de criação de uma vantagem competitiva sustentada. Para uma organização como a ANI, que visa a “...promoção da valorização do conhecimento, nomeadamente, através de uma maior e melhor colaboração e articulação entre empresas e SCTN” torna-se relevante que o conhecimento seja gerido de modo a que este se torne num ativo que gera valor para a organização.

Assim, o presente plano de implementação visa iniciar práticas de Gestão de Conhecimento, de modo a tornar o conhecimento como um ativo que é gerido, com o intuito de criar valor para a organização, promovendo a sua partilha, criação e utilização.

A informação constante deste documento resulta do trabalho realizado dentro da ANI, que se iniciou com a realização de um diagnóstico, o Knowledge Assessment Tool – KAT (Anexos 1 e 2 deste documento), seguido pelo levantamento de outra informação relevante para a definição da estratégia de conhecimento da organização e para o desenho de iniciativas de Gestão de Conhecimento a implementar e de recomendações de melhoria em processos já existentes. O Plano apresenta sete medidas concretas de implementação, bem como cinco recomendações, para o prazo de um ano, a contar desde o arranque do projeto. Foram estruturadas nove atividades que visam a correta implementação deste plano, bem como encontradas métricas de monitorização da sua implementação.

Framework de Gestão de Conhecimento

A Gestão do Conhecimento deve funcionar numa perspetiva de pensamento sistémico, ou seja, a Gestão do conhecimento é composta por diversas partes independentes, mas que se interligam e formam um único sistema que serve um determinado objetivo. Portanto, é importante visualizar a forma como as diversas componentes se interligam, sendo essa visão obtida através da *framework* SMARTVision, que deverá ser adotada pela ANI numa primeira fase, podendo posteriormente ser adaptada, se tal se considerar necessário:

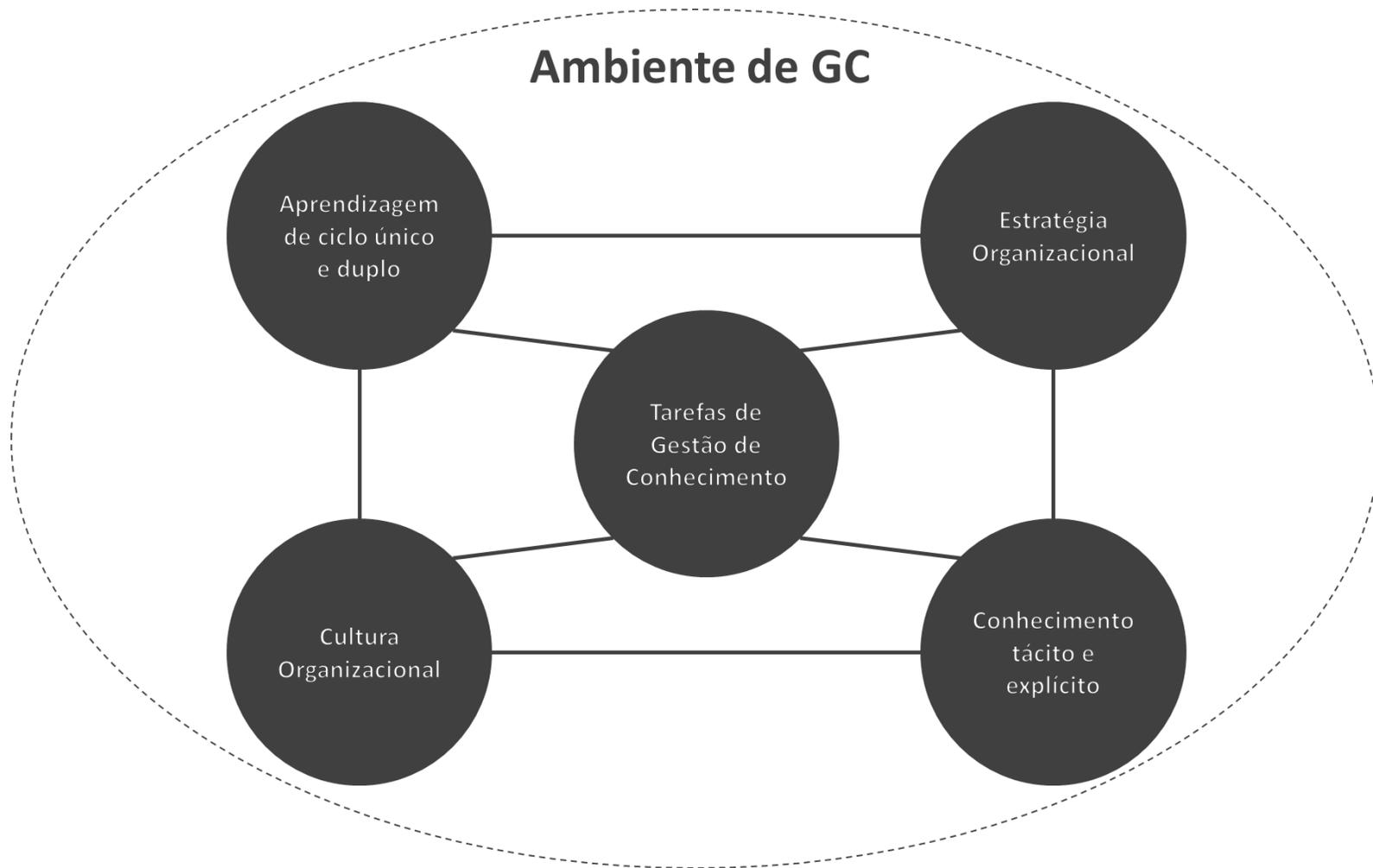


Figura 24- Framework SMARTVision

Estratégia e Visão de Conhecimento

Para que a Gestão do Conhecimento sirva a organização, esta deve ter uma estratégia clara, alinhada com a estratégia global da organização, complementando a sua visão. Assim a estratégia que guia todos os processos de Gestão do Conhecimento da organização será:

Apoiar, através de iniciativas de GC e de sistemas de informação de suporte a essas iniciativas:

- 1) A capacitação das pessoas da organização, dotando-as das ferramentas e conhecimento necessário para assegurar o estatuto de excelência da ANI no âmbito da sua atuação no Sistema Nacional de Inovação como órgão de aconselhamento na definição de políticas públicas nacionais de inovação;
- 2) Incentivar a partilha, interna e externa, e a produção de conhecimento com o objetivo de apoiar as empresas e ENESII nos seus processos de inovação, através da definição de políticas públicas e de aconselhamento direto.

Como visão para a Gestão do Conhecimento, define-se que esta deverá auxiliar a:

Tornar a ANI numa organização baseada no conhecimento, onde a partilha e criação de conhecimento são os pilares da sua atividade e da sua sustentabilidade.

Descrição das iniciativas

Com base no diagnóstico realizado e no levantamento de informação complementar, foram elencados os aspetos a melhorar, tendo-se identificado sete iniciativas a implementar que visam a melhoria desses aspetos:

Portais colaborativos

Apesar de se terem identificado iniciativas que visam a criação de um portal colaborativo que permitirá a partilha de conhecimento dentro da organização numa solução *all in one*, a análise efetuada relevou necessidades específicas que não serão devidamente colmatadas com esse portal. Assim, esta iniciativa visará o desenvolvimento de uma Wiki, como plataforma de armazenamento de informação pesquisável com facilidade e “alimentada” de forma colaborativa por todos os colaboradores da organização. Como forma de evitar custos adicionais, a Wiki será implementada com recurso ao SharePoint, que permite a construção deste tipo de portais sem necessidade de software adicional. Em paralelo, deverá ser realizado um mapeamento do conhecimento da organização, isto é, identificar todas as competências, baseadas em conhecimento relevante para a organização, dos colaboradores da ANI de modo a se obter um “catálogo de peritos” internos, permitindo assim que o conhecimento tácito (conhecimento que não se encontra documentado, que reside dentro das pessoas) pode ser acedido por qualquer elemento da organização através da utilização deste catálogo. Posteriormente, deverá ser realizada uma integração com o SGP e como outros peritos externos, de modo a que o catálogo possua também uma componente de peritos externos. Este catálogo, que será consubstanciado num portal eletrónico, poderá ser integrado no portal colaborativo a desenvolver no âmbito do projeto MAIS ANI posteriormente, se tal for considerado mais funcional.

Comunidades de práticas

Esta iniciativa visa a criação de comunidades de práticas internas, ou seja, a organização de grupos de pessoas que se formam com vista a encontrar soluções ou melhorias de um tópico ou interesse comum, interagindo de forma regular. A criação destas comunidades de práticas formadas por colaboradores da organização, numa primeira fase, podendo ser alargadas a membros externos à organização, servirão como grupos de trabalho multidisciplinares, que se irão debruçar sobre problemas que a organização enfrenta, com vista a elaborar propostas para a sua resolução. Estas propostas serão posteriormente avaliadas pela gestão de topo que irá aprovar, ou não, a sua implementação. Para tal, é necessário a criação de um “comité” de validação destas propostas que envolva a administração da ANI e os diretores das áreas, de modo a permitir mitigar alguma aversão ao risco, fator identificado no diagnóstico. Para efeitos de arranque da comunidade, deverá ser lançado o desafio de resolver o problema de incentivos não financeiros aos colaboradores. De facto, o aspeto motivacional da organização necessita de ser garantido em qualquer processo de mudança, tal como o a implementar neste plano, sendo para esse efeito necessário garantir o comprometimento dos colaboradores criando, para o efeito, incentivos que os motivem a cooperar e a aceitar a alteração do *status quo*.

Espaços colaborativos

As instalações da ANI, tanto em Lisboa como no Porto, encontram-se compartimentadas por gabinetes em que trabalham regularmente 1 a 4 colaboradores fixos a cada gabinete. Apesar de

esta disposição funcionar para efeitos de trabalho diário, identificou-se, no diagnóstico realizado, a ausência de momentos de socialização como um fator a melhorar na organização. Como forma de promover essa socialização, será efetuada a adaptação de salas, que atualmente servem apenas para reuniões ou que não têm utilização, em espaços colaborativos de trabalho. Estes espaços colaborativos serão dispostos de forma a facilitar e incentivar a comunicação entre as pessoas que os utilizam, formando-se pequenas “ilhas” de trabalho, fomentando a socialização e a transferência de conhecimento por essa via. Estas salas também servirão como espaço para a realização das reuniões das comunidades de práticas. De modo a incentivar a sua utilização, a comunidade de práticas terão de dinamizar as salas, sendo um dos tópicos para discussão dessa comunidade encontrar formas de o fazer, através da produção de um plano de ação que vise a organização de eventos regulares, de acesso livre, que promovam a socialização à totalidade dos colaboradores, podendo ainda trazer outras pessoas fora da organização que sejam relevantes para o evento. Alguns exemplos deste tipo de eventos são os *Paper-bag lunches*, em que colaboradores são convidados a trazer o almoço de casa e a juntar-se para almoçar e debater um tema relevante para a organização, ou *knowledge cafés*, onde pequenos grupos são formados, com um pequeno lanche a acompanhar, com o objetivo de debater um tema, sendo que as pessoas vão alternado de mesa conversando de forma aberta e sem receios. Outras alternativas existem que poderão ser exploradas pela comunidade de práticas.

Programa de formação

A capacitação dos colaboradores da ANI é um fator importante para a exploração do conhecimento na ANI. Este programa pode, por si, ser considerado uma medida de incentivo não monetário aos colaboradores, mas deve ser mais do que isso, sendo uma ferramenta estratégica para a organização. Apesar de serem identificadas iniciativas de formação no projeto MAIS ANI, estas não são estruturadas numa estratégia clara de onde a organização quer estar e de como estas formações permitirão atingir esses objetivos. Como tal, esta iniciativa irá desenvolver um plano de formação em linha com a estratégia de conhecimento da organização, de livre acesso a qualquer colaborador da organização, mediante um regulamento que será desenvolvido no âmbito desta iniciativa, consubstanciado em formações externas (pós-graduações, mestrados, Doutoramentos, ou outras a realizar em instituições externas à ANI) e internas (desenvolvimento de soft-skills, ferramentas de trabalho, línguas, etc.). Este programa não se cingirá apenas à formação dos colaboradores que já colaboram na organização, prevendo também um plano de formação para novos colaboradores, que incluirá programas de tutoria interna, que promovam a partilha de conhecimento de colaboradores séniores para os colaboradores recém-entrados, incluindo também formações que abordem, não só os tópicos essenciais para a realização das suas funções, mas que também familiarizem os colaboradores com a organização, nomeadamente a sua estratégia e a sua visão, com as práticas de Gestão do Conhecimento e seus benefícios, e os sistemas e ferramentas de Gestão do Conhecimento existentes.

Sistema de incentivos aos colaboradores

Tal como já referido, o aspeto motivacional da organização necessita de ser garantido, para tal será implementado um sistema de incentivos de índole meramente não monetária numa primeira fase, mas que preveja já a possibilidade de inclusão de recompensas monetárias assim que tal seja possível. Este sistema será um aspeto influenciador da motivação dos colaboradores, facilitando todo o processo de mudança organizacional que as iniciativas deste plano visam, bem como de outras iniciativas futuras, podendo ser instrumentalizado como forma de alinhar as necessidades da organização com os colaboradores. O desenvolvimento do

sistema de incentivos a implementar será realizado por uma comunidade de práticas, que é responsável pela submissão de uma proposta de regulamento. Esta iniciativa visa, portanto, a implementação dessa proposta e a garantia da sua aplicação. É ainda relevante o estudo deste sistema numa perspetiva de integração com outras iniciativas constantes no presente plano, nomeadamente o programa de formação a implementar, podendo certas formações ser consideradas como um incentivo a atribuir a alguns colaboradores. Será ainda criado um sistema de diagnóstico, através da aplicação de um inquérito de satisfação a aplicar de regularmente, que servirá para medir o grau de satisfação dos colaboradores com esta iniciativa, permitindo espaço para sugestões de correção ao sistema, ou novos incentivos, servindo como ferramenta de suporte à tomada de decisões para alterações ao sistema de incentivos, garantindo sua melhoria ao longo do tempo.

Diagnóstico

Com a execução das iniciativas propostas, o estado da organização perante a Gestão do Conhecimento deve alterar-se, surgindo novas lacunas e necessidades que deverão ser atendidas. Desta forma, deverá ser realizado o KAT, por forma a validar a evolução da organização e identificar as novas áreas de ação. Este diagnóstico deve seguir os mesmos procedimentos do primeiro realizado, tentando, se possível, a realização de um único *focus group* para efeitos de recolha de informação. A evolução será feita por comparação entre os resultados obtidos anteriormente. Em anexo ao presente plano encontra-se o resultado do diagnóstico efetuado, encontrando-se também o *template* para aplicação do diagnóstico KAT (Anexos 3 do presente documento). Sugere-se que, apesar de potencialmente tornar a comparação menos fácil, seja validado se já foi publicada uma nova versão do diagnóstico KAT, que se encontra em revisão durante o ano de 2017.

Novo plano de implementação

Com base nos resultados obtidos com a iniciativa “Diagnóstico”, bem como das lições aprendidas com a implementação deste plano, do feedback transmitido pelos colaboradores e do levantamento de outra informação relevante, surgirá a necessidade de melhorar iniciativas existentes ou, em alguns casos, abandoná-las, bem como de realizar novas iniciativas que promovam a Gestão do Conhecimento na organização. A criação de um novo plano de implementação irá garantir a continuidade da GC, devendo ser pautado pelo alinhamento com a estratégia da organização, sendo que novas medidas a iniciar deverão ter em consideração o pensamento sistémico espelhado na *framework* adotada.

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Iniciativa	Objetivo
Portais colaborativos	Criação de ferramenta informática que permita a partilha e criação de conhecimento, através de uma Wiki, e mapeamento do conhecimento dos colaboradores internos e externos da ANI para posterior criação de um “catálogo de peritos”.
Comunidades de práticas	Criação de comunidade de práticas, sendo o primeiro objetivo de contribuir para a criação de um sistema de incentivos aos colaboradores da ANI. Criação de um grupo multidisciplinar de validação de propostas das comunidades de práticas.
Espaços colaborativos	Adaptação de salas inutilizadas para a criação de espaços de trabalho comuns de livre utilização pelos colaboradores da ANI. Dinamização desses espaços com eventos de partilha de conhecimento.
Programa de formação	Desenvolvimento de um programa de formação dos colaboradores que vise a sua capacitação para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização, assegurando também a formação de novos colaboradores e processos de tutoria e aconselhamento.
Sistema de incentivos aos colaboradores	Motivar e comprometer os membros da organização com as iniciativas de GC através de incentivos não financeiros, numa primeira etapa, adicionando os incentivos financeiros assim que possível.
Diagnóstico	Aplicação do KAT após implementação das iniciativas de GC para medição dos resultados destas.
Novo plano de implementação	Desenvolvimento de um novo plano de implementação, de melhoria ou adoção, de iniciativas de GC com visa a melhorar a GC da organização.

Tabela 48 - Iniciativas de Gestão de Conhecimento

Plano de implementação

Atividade	Nome	Tarefa	Objetivo	Responsável	Duração	Entregáveis
1	Comunicação	1	Apresentação à gestão de topo e obtenção de suporte	Gestor de projeto	2 dias	Ata de reunião
		2	Identificação da equipa de projeto	Gestor de projeto	5 dias	Ata de reunião
		3	Criação de um plano de comunicação	Gestor de projeto	7 dias	Plano de comunicação
		4	Comunicação do Plano de Implementação aos colaboradores	Gestor de topo	2 dias	Sessão de apresentação
2	Portais colaborativos	1	Desenvolvimento da Wiki	Responsável 1	89 dias	Criação do portal
		2	Desenvolvimento do portal colaborativo	Responsável 1	89 dias	Criação do portal
		3	Mapeamento do conhecimento interno e externo	Responsável 2	58 dias	Mapa de conhecimento
		4	Integração do SGP	Responsável 1	120 dias	Relatório
3	Comunidades de práticas	1	Criação de comunidade de prática multidisciplinar	Responsável 2	7 dias	Comunidade 1 (CoP 1)
		2	Proposta de sistema de incentivos aos colaboradores da ANI	CoP 1	62 dias	Proposta
		3	Incentivo à criação de novas comunidades de prática	Responsável 2	62 dias	Plano de ação
		4	Criação de novas comunidades de prática	CoP 1	N/A	Novas Comunidades de Prática
4	Espaços colaborativos	1	Adaptação de sala em Lisboa	Responsável 3	60 dias	Sala adaptada
		2	Adaptação de sala no Porto	Responsável 3	60 dias	Sala adaptada
		3	Dinamização dos espaços	CoP 1	31 dias	Plano de ação
5	Programa de formação	1	Criação de programa de formação	Responsável 2	89 dias	Programa de formação
		2	Implementação do sistema de incentivos	Responsável 2	23 dias	Regulamento de seleção
		3	Capciatação de colaboradores	Responsável 2	Não	Relatório
6	Sistema de incentivos aos colaboradores	1	Validação da proposta de sistema de incentivos	Responsável 2	7 dias	Relatório
		2	Implementação do sistema de incentivos	Responsável 2	48 dias	Regulamento de incentivos
7	Diagnóstico	1	Execução do KAT	Gestor de projeto	2 dias	N/A
		2	Elaboração de Relatório	Gestor de projeto	9 dias	Relatório
8	Novo plano de implementação	2	Elaboração/revisão do plano de implementação	Gestor de projeto	41 dias	Plano de Implementação revisto
9	Gestão do projeto	1	Monitorização e correção da execução do plano	Gestor de projeto	365 dias	Relatórios
		2	Revisões pós-ação (Atividade)	Gestor de projeto	365 dias	Lições aprendidas

Tabela 49 – Plano de implementação

Equipa de projeto

Cada atividade terá um responsável pela sua execução. Para o efeito, foram identificados 5 perfis de responsável.

Gestor de projeto - deverá ser uma pessoa sénior com bons conhecimentos sobre Gestão do Conhecimento, com funções de monitorização do projeto, dinamização dos outros responsáveis para o cumprimento do plano estabelecido, e promotor de medidas de correção para eventuais desvios e prepare a revisão do plano de implementação para o próximo ano, pelo que também deverá ter experiência em gestão de projetos.

Responsável 1 - perfil associado às tecnologias de informação e comunicação, atuando nas atividades relacionadas com o desenvolvimento de sistemas informáticos de suporte à Gestão do Conhecimento.

Responsável 2 - perfil mais ligado aos recursos humanos, sendo responsável pelas atividades relacionadas com pessoas, nomeadamente os planos de formação, sistemas de incentivos e formação de equipas de trabalho.

Responsável 3 - perfil mais associado ao apoio logístico, sendo responsável pela adaptação de salas.

Gestor de topo - membro da Administração da ANI, cuja função será apresentar o Plano, como forma de demonstrar o comprometimento da organização.

CoP 1 – primeira Comunidade de prática criada, que terá responsabilidade na produção de uma proposta de sistema de incentivos e na promoção de ações de dinamização dos espaços colaborativos.

A seguinte tabela resume os perfis elencados:

Responsável	Perfil
Gestor de projeto	Perfil sénior, familiarizado com a Gestão do Conhecimento e alguma experiência de gestão de projetos
Responsável 1	Perfil sénior, com conhecimentos de tecnologias de informação e comunicação
Responsável 2	Perfil sénior, com conhecimentos de gestão de recursos humanos
Responsável 3	Perfil sénior, associado à atividade de apoio logístico
CoP 1	Comunidade de práticas multidisciplinar com uma visão holística da organização
Gestor de topo	Membro do Conselho de Administração

Tabela 50 – Equipa de projeto

Atividade 1 - Comunicação

Responsável	Gestor de Projeto (T1/2/3)		Duração	16 dias	
	Gestão de topo (T4)				
Objetivos globais	Apresentação do plano à administração da ANI, garantindo o seu apoio				
	Criação de um plano de comunicação				
	Comunicação do plano à organização				
Tarefas	1	Apresentação à gestão de topo e obtenção de suporte			
	2	Identificação da equipa de projeto			
	3	Criação de um plano de comunicação			
	4	Comunicação do Plano de Implementação aos colaboradores			
Entregáveis	Tarefa 1		Tarefa 2		Tarefa 3
	Ata de reunião		Ata de reunião		Plano de comunicação
Monitorização					
Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Plano de comunicação	Elaboração do plano de comunicação	Reuniões de preparação	Observação	Observação	Plano completo no prazo
Comunicação	Realização de sessão de comunicação do plano	Reuniões de preparação	Observação	Observação	Comunicação efetuada

Atividade 2 – Portais Colaborativos

Responsável	Responsável 1 (T1/2/4)		Duração	89 dias	
	Responsável 2 (T3)				
Objetivos globais	Criação de ferramentas informáticas: <ul style="list-style-type: none"> • Wiki • Catálogo de peritos • Integração SGP no catálogo Mapa de conhecimento dos colaboradores internos				
Tarefas	1	Desenvolvimento da Wiki			
	2	Desenvolvimento do catálogo de peritos			
	3	Mapeamento do conhecimento interno e externo			
	4	Integração do SGP			
Entregáveis	Tarefa 1	Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa 4	
	Portal	Portal	Mapa de conhecimento	Relatório de integração	
Monitorização					
Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Lançamento dos portais	Entrada em funcionamento da Wiki e catálogo de peritos	Sistemas de Informação Internos	Observação	Observação	Conclusão 6 meses após início
Identificação das capacidades consideradas <i>core</i> para a organização	Mapeamento das capacidades <i>cores</i> da organização	Dados históricos / Entrevistas	Relatórios	Observação	Conclusão 2 meses após início
Identificação das capacidades dos colaboradores	Mapeamento da totalidade competências dos colaboradores internos, enquadradas nas competências <i>core</i> da organização	Dados históricos / Entrevistas	Relatórios	Observação	Conclusão 6 meses após início
Integração do SGP	Integração da base de dados peritos inscritos SGP no catálogo de peritos externos do catálogo de peritos	SGP	Relatórios	Observação	Conclusão 1 ano após início
Utilização dos portais	Aferir grau de utilização, em termos relativo, das ferramentas por parte dos colaboradores	Portais	Relatórios	Análise de tendência	Utilização: 1º Trim: >25%; 2º Trim: >50%; 3º Trim: >75%; 4º Trim: 100%
Conteúdos Wiki	Aferir, em termos absolutos, o grau de partilha/aquisição de conhecimento por utilização dos portais	Wiki	Relatórios	Análise de tendência	Nº de páginas criadas/atualizadas > 30 por trimestre

Atividade 3 – Comunidades de práticas

Responsável	Responsável 2 (T1/3)		Duração	260 dias	
	CoP 1 (T2/4)				
Objetivos globais	Criação de comunidade de práticas				
	Proposta de sistema de incentivos aos colaboradores da ANI				
	Criação de um grupo multidisciplinar de validação de propostas das comunidades de práticas				
Tarefas	1	Criação de comunidade de prática multidisciplinar			
	2	Criação de comunidade de prática multidisciplinar			
	3	Incentivo à criação de novas comunidades de prática			
	4	Criação de novas comunidades de prática			
Entregáveis	Tarefa 1	Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa 4	
	Comunidade 1 (CoP 1)	Proposta	Plano de ação	Novas Comunidades de Prática	
Monitorização					
Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Participação de colaboradores em Comunidades de Práticas	Número de colaboradores, em termos relativos participantes em Comunidades de Práticas	Registo de participação nas Comunidades de Práticas	Relatórios	Análise de tendência	>=20%
Criação de Comunidades de Práticas	Número de Comunidades de Práticas criadas, em valor absoluto	Informação de criação de Comunidade de Práticas	Relatórios	Análise de tendência	3 Comunidades de Prática
Produção de conhecimento documentado	Número de relatórios produzidos, em valor absoluto	Repositórios de conhecimento (Portais)	Relatórios	Análise de tendência	1 Relatório por Comunidade
Proposta de Sistema de Incentivos para os colaboradores	Relatório Final com desenho de sistema de incentivos não monetários	Relatório Final	Relatórios	Observação	1 Proposta ao fim de 3 meses

Atividade 4 – Espaços colaborativos

Responsável	Responsável 3 (T1/2)		Duração	198 dias	
	CoP 1 (T3)				
Objetivos globais	Adaptação de salas para a criação de espaços de trabalho comuns de livre utilização				
	Dinamização desses espaços com eventos				
Tarefas	1	Adaptação de sala em Lisboa			
	2	Adaptação de sala no Porto			
	3	Dinamização dos espaços			
Entregáveis	Tarefa 1		Tarefa 2		Tarefa 3
	Sala adaptada		Sala adaptada		Plano de ação
Monitorização					
Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Adaptação de salas	Número absoluto de salas equipadas para utilização como espaço colaborativo	Dados históricos	Observação	Observação	2 salas disponíveis para utilização ao fim de 3 meses
Utilização das salas	Taxa de utilização das salas	Dados históricos	Observação	Análise de tendência	Ocupação semanal $\geq 60\%$
Realização de eventos de partilha de conhecimento	Número absoluto de eventos de partilha de conhecimento realizados	Dados históricos	Observação	Análise de tendência	1 evento trimestralmente
Participação em eventos de partilha de conhecimento	Número absoluto de colaboradores participantes nas sessões de partilha de conhecimento realizados	Dados históricos	Observação	Análise de tendência	Participação ≥ 10 pessoas/evento

Atividade 5 – Programa de formação

Responsável	Responsável 2	Duração	163 dias		
Objetivos globais	Desenvolvimento de um programa de formação que vise:				
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação dos colaboradores • Formação de novos colaboradores 				
Tarefas	1	Criação de programa de formação			
	2	Implementação do programa de formação			
	3	Capacitação de colaboradores			
Entregáveis	Tarefa 1		Tarefa 2		Tarefa 3
	Programa de formação		Regulamento de seleção		Relatório
Monitorização					
Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Criação de programa de formação global (Tutoria, novos colaboradores e capacitação)	Programa de formação criado	Dados históricos / Entrevistas	Relatórios	Observação	Conclusão 3 meses após início
Tutoria	Alocação de um tutor, com base na área de entrada e no catálogo de peritos internos	Catálogo de peritos	Relatórios	Observação	1 tutor por novo colaborador
Formação de novos colaboradores	Criação de programa de formação para novos colaboradores	Dados históricos	Relatórios	Observação	Conclusão 6 meses após início
Capacitação interna	Criação de programa anual para os colaboradores com iniciativas de formação interna e externa	Dados históricos / Entrevistas	Relatórios	Observação	10 colaboradores em programas de capacitação

Atividade 6 – Sistema de incentivos aos colaboradores

Responsável	Responsável 2	Duração	55 dias		
Objetivos globais	Sistema de incentivos que visa motivar e comprometer os membros da organização com as iniciativas de GC através de incentivos não financeiros (fase 1)				
Tarefas	1	Validação da proposta de sistema de incentivos			
	2	Implementação do sistema de incentivos			
Entregáveis	Tarefa 1		Tarefa 2		
	Relatório		Regulamento de incentivos		
Monitorização					
Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Implementação de Sistema de Incentivos aos colaboradores	Implementação concluída	Relatório Final	Relatórios	Observação	Implementado 1 mês após receção de proposta
Medir grau de satisfação do Sistema de Incentivos junto dos colaboradores	Número de colaboradores satisfeitos, em termos relativos	Inquérito	Relatórios	Análise de tendência	Satisfação >75%
Revisão e introdução de novas medidas	Número de relatórios produzidos, em valor absoluto	Dados históricos / Inquéritos	Relatórios	Análise de tendência	1 revisão por semestre

Atividade 7 – Diagnóstico

Responsável	Gestor de Projeto	Duração	11 dias		
Objetivos globais	Aplicação do KAT para medição dos resultados das iniciativas do Plano				
Tarefas	1	Execução do KAT			
	2	Elaboração de Relatório			
Entregáveis	Tarefa 1		Tarefa 2		
	N/A		Relatório		
Monitorização					
Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Aferir evolução da GC	Evolução, em valor absoluto, do estado da GC	KAT	Relatórios	Observação	Aumentar score final em 20 pontos

Atividade 8 – Novo plano de implementação

Responsável	Gestor de Projeto	Duração	41 dias		
Objetivos globais	Desenvolvimento de um novo plano com melhoria das iniciativas implementadas e eventuais novas iniciativas a realizar, sustentadas no KAT e no levantamento de outra informação relevante				
Tarefas	1	Elaboração/revisão do plano de implementação			
Entregáveis	Tarefa 1				
	Plano de Implementação revisto				
Monitorização					
Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Rever e desenhar novas medidas que melhorem a GC	Produção de plano de implementação	Relatório KAT / Dados históricos	Relatórios	Observação	1 plano de implementação

Atividade 9 – Gestão de projeto

Responsável	Gestor de Projeto	Duração	365 dias		
Objetivos globais	Monitorização do projeto, identificando desvios e aplicando medidas corretivas				
	Realização de revisões pós-ação de cada iniciativa, capturando as lições aprendidas				
Tarefas	1	Monitorização e correção da execução do plano			
	2	Revisões pós-ação (Atividade)			
Entregáveis	Tarefa 1		Tarefa 2		
	Relatórios de progresso		Lições aprendidas		
Monitorização					
Indicador	Métrica	Fonte de informação	Recolha de informação	Monitorização	Target
Grau de execução do projeto	Monitorização, em termos relativos, da evolução da execução do projeto	Diversa documentação do projeto	Relatórios de progresso	Observação	Execução completa do plano
Lições aprendidas	Captura de lições aprendidas de cada implementação	Diversa documentação do projeto	Relatórios de lições aprendidas	Observação	1 relatório por iniciativa

Recomendações

Apesar de não existir uma área formal de GC, foram identificadas algumas práticas de GC na ANI. As recomendações constantes deste documento visam a sua melhoria, sem indicar qualquer momento para a sua implementação.

Iniciativa em vigor	Recomendação
Foresight e 30 minutos com	Gravação, em formato vídeo, das sessões e posterior armazenamento em conjunto com os PowerPoints, com vista a melhorar a qualidade do conhecimento armazenado
Normas de Execução Permanente e FAQs	Atualização regular dos manuais, identificando-se um grupo responsável para esse efeito; Permissão à totalidade da organização para consulta a esses manuais, como forma de partilha de conhecimento interno; Conversão de documento Word para a Wiki, permitindo o acesso à informação de forma mais pesquisável
InsideOut	Realização de inquéritos periódicos de modo a aferir a qualidade/relevância dos conteúdos
Bases de dados	Identificação de indicadores chave de gestão a produzir com base nessas bases de dados para auxílio à gestão de topo e outras áreas
SharePoint	Sensibilização junto dos colaboradores (principalmente de Lisboa) para a utilização desta ferramenta

Tabela 51 – Recomendações

Anexos



Aplicação de Diagnóstico

KAT – Knowledge Assessment

1º Focus Group

2 de agosto de 2017

Contexto

A informação constante deste documento resulta do trabalho realizado dentro da ANI, tendo-se realizado um diagnóstico (Knowledge Assessment Tool – KAT) uma ferramenta disponibilizada de forma gratuita pela Asian Productivity Organization². O diagnóstico realiza-se através de um *focus group*, em que quarenta e duas afirmações, enquadradas em sete categorias, são pontuadas numa escala em função do seu enquadramento à realidade da organização.

Adequação percebida à realidade da organização	Pontuação
Muito fraca ou inexistente	1
Fraca	2
Moderada	3
Boa	4
Completa	5

Tabela 52 - Escala

Categorias KAT
Liderança em Gestão do Conhecimento
Processos
Pessoas
Tecnologia
Processos de Conhecimento
Aprendizagem e Inovação
Resultados da Gestão do Conhecimento

Tabela 53 - Categorias

O processo inicia-se sendo atribuída uma classificação, dentro da escala, a todas as afirmações da Categoria 1. Essa classificação, para cada afirmação, será atribuída por consenso do grupo, existindo um facilitador que promove o diálogo através de questões e garante que todos participam na sessão, estando também disponível para esclarecimentos pontuais. Após atribuição da pontuação às sete questões da primeira categoria, será calculada a pontuação global desta categoria, através da soma do valor de cada afirmação, sendo a mesma apresentada ao grupo. Após validação da pontuação será realizada a identificação de forças e oportunidades de melhoria no âmbito da categoria em apreço. Após se esgotarem as respostas, serão repetidos todos os passos para cada uma das outras categorias. Por fim, será apresentado o resultado global e o gráfico de radar com as pontuações totais e o patamar em que a organização se insere. O *focus group* contou com a participação de sete pessoas.

Participante	Função	Localização
Katiuska Cruz	Empreendedorismo e Techtransfer	Porto
Orlando Fernandes	Infraestruturas de Comunicação e Sistemas de Informação	Porto
Rita Marta	Recursos Humanos	Porto
Telma Arsénio	Recursos Humanos	Lisboa
Teresa Antunes	Legal e Compliance	Porto
Paulo Madeira	SIFIDE	Lisboa
Pedro Condê	Finanças	Lisboa

Tabela 54 - Participantes no 1º Focus group KAT

² Asian Productivity Organization. (2009). Knowledge Management: Facilitators' Guide. Asian Productivity Organization (Vol. 1).

Classificação do Diagnóstico

Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	Pontuação
1	A organização possui uma visão e estratégia de conhecimento fortemente ligadas à visão, missão e objetivos organizacionais	2
2	Foram feitos esforços no sentido de formalizar iniciativas de Gestão do Conhecimento (i.e., uma unidade de coordenação central para a gestão do conhecimento/informação, Responsável de Conhecimento/Informação, equipa de TIC, equipas de melhoria de qualidade/Comunidades de prática, redes de conhecimento)	4
3	Foram alocados recursos financeiros a iniciativas de Gestão do Conhecimento	4
4	A organização tem uma política formal de proteção do conhecimento (i.e., patentes, direitos de propriedade, outras políticas de gestão e proteção)	1
5	A gestão de topo reconhece os valores de partilha de conhecimento e trabalho colaborativo. Esta passa mais tempo a disseminar informação às equipas e a facilitar a transferência de informação entre as equipas e entre departamentos/unidades de negócio	4
6	A gestão promove, reconhece e recompensa a melhoria de desempenho, a aprendizagem organizacional e individual, a partilha de conhecimento, a criação de conhecimento e a inovação	2
Subtotal		17

Tabela 55 - Categoria 1 - Liderança em Gestão do Conhecimento

Categoria 2:	Processos	Pontuação
7	A organização determina as suas competências core (capacidades estrategicamente importantes que são fonte de uma vantagem competitiva) e alinha-as com a sua missão e objetivos estratégicos	4
8	A organização desenha os seus sistemas de trabalho e processos chave de modo a criar valor para os seus clientes e atingir um desempenho de excelência	4
9	Novas tecnologias, conhecimento partilhado na organização, flexibilidade, eficiência e eficácia são fatores considerados no desenho de processos	4
10	A organização possui um sistema organizado para a gestão de situações de crise ou acontecimentos imprevisíveis que garantem o seu funcionamento sem interrupções, a prevenção destes acontecimentos e sua posterior recuperação	1
11	A organização implementa e gere os seus processos chave de funcionamento de modo a garantir que os requisitos do cliente são cumpridos e os resultados do negócio são sustentáveis	4
12	A organização avalia e melhora de forma contínua os seus processos de funcionamento com vista a atingir um melhor desempenho, reduzir variações, melhorar serviços e estar a par das últimas tendências, desenvolvimentos e direções do negócio	1
Subtotal		18

Tabela 56 - Categoria 2 - Processos

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 3:	Pessoas	Pontuação
13	A formação, treino e programa de desenvolvimento de carreira da organização promove a aquisição de conhecimento, técnicas e capacidades do colaborador, apoiando-o na obtenção desses objetivos e contribuindo para um elevado desempenho do mesmo	2
14	A organização possui um processo sistematizado para formação de novos colaboradores onde se inclui a sua familiarização com as práticas de Gestão do Conhecimento e seus benefícios, e com os sistemas e ferramentas de Gestão do Conhecimento	1
15	A organização possui processos formais de treino, aconselhamento ou de tutoria	1
16	A organização possui uma base de dados das competências dos colaboradores	1
17	A partilha de conhecimento e a colaboração são encorajadas/recompensadas	3
18	Os colaboradores encontram-se organizados em pequenas equipas/grupos (i.e., equipas de melhoria de funcionamento, equipas multifuncionais, comunidades de práticas) para dar resposta a problemas/preocupações do local de trabalho	5
Subtotal		13

Tabela 57 - Categoria 3 - Pessoas

Categoria 4:	Tecnologia	Pontuação
19	A Gestão de topo estabeleceu uma infraestrutura de Tecnologias de Informação (i.e., internet, intranet e <i>website</i>) que suportam uma Gestão de Conhecimento eficiente	3
20	A infraestrutura de Tecnologias de Informação está alinhada com a estratégia de Gestão de Conhecimento da organização	3
21	Todos têm acesso a um computador	5
22	Todos têm acesso a internet/intranet e email	5
23	A informação constante do <i>website</i> /intranet é atualizada de forma regular	3
24	A intranet (ou redes similares) é usada como a principal forma de comunicação e de suporte à transferência de conhecimento ou de partilha de informação dentro da organização	1
Subtotal		20

Tabela 58 - Categoria 4 - Tecnologia

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 5:	Processos de Conhecimento	Pontuação
25	A organização possui processos sistematizados de identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação de conhecimento	2
26	A organização possui um inventário de conhecimento que identifica e localiza ativos de conhecimento ou recursos dentro da organização	1
27	O conhecimento adquirido ao completar tarefas ou projetos é documentado e partilhado	1
28	O conhecimento crítico de colaboradores que abandonam a organização é retido	2
29	A organização partilha as melhores práticas e lições aprendidas dentro da organização de modo a evitar um constante "reinventar da roda" e duplicação de trabalho	2
30	São realizadas atividades de benchmarking dentro e fora da organização, cujos resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento	4
Subtotal		12

Tabela 59 - Categoria 5 - Processos de Conhecimento

Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	Pontuação
31	A organização articula e reforça continuamente os valores da aprendizagem e da inovação	4
32	A organização compreende que assumir riscos e errar são oportunidades de aprendizagem, desde que não seja algo repetido	2
33	Equipas multifuncionais são criadas para combater problemas/preocupações que surgem em diversas unidades da organização	4
34	As pessoas sentem-se capacitadas e sentem que as suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização	3
35	A Gestão de topo está aberta a experimentar novas ferramentas e métodos	4
36	Os colaboradores são incentivados a trabalhar juntos e partilhar informação	4
Subtotal		21

Tabela 60 - Categoria 6 - Aprendizagem e Inovação

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	Pontuação
37	A organização tem histórico (e mantém medidas) de implementação de Gestão do Conhecimento bem-sucedidas, bem como de outras iniciativas de mudança	3
38	Existem medidas de avaliação do impacto das contribuições e iniciativas de Gestão do Conhecimento	1
39	A organização atingiu uma produtividade mais elevada através de tempos de ciclo reduzidos, poupanças de custo, eficiência de utilização de recursos (incluindo o conhecimento), melhoria da tomada de decisão e velocidade de inovação	2
40	A organização melhorou os seus resultados financeiros como resultado da melhoria de produtividade, qualidade ou satisfação do cliente	1
41	A organização melhorou a qualidade dos seus serviços como resultado da aplicação do conhecimento na melhoria de processos de negócio ou de relação com clientes	2
42	A organização tem um crescimento sustentável como resultado de melhor produtividade e melhor qualidade de serviços	3
Subtotal		12

Tabela 61 - Categoria 7 - Resultados da Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Matriz de Melhoria

Categoria		Pontuação Global	Forças	Oportunidades
Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	17	Foco da gestão de topo na GC Vontade da organização em avançar nesta mudança	Ferramentas de suporte Sistema de recompensas Formalização dos processos
Categoria 2:	Processos	18	Disponibilidade Financeira Vontade de melhoria constante de processos Clara preocupação com eficiência e eficácia dos sistemas	Comunicação dos processos não é consistente entre departamentos Algumas limitações no desenho de processos Ferramenta para GC (Wiki/portal colaborativo)
Categoria 3:	Pessoas	13	Vontade dos colaboradores de melhorar	Aproveitar a vontade da administração Existência de um projeto de RH para melhorar alguns dos aspetos Processo de recrutamento/crescimento poderá melhorar estes aspetos
Categoria 4:	Tecnologia	20	A tecnologia está disponível à totalidade da organização O sistema de telecomunicações é muito bom Existe um programa que visa revolucionar a tecnologia da ANI	A intranet que está a ser desenvolvida Centralização das infraestruturas Possibilidade de utilização de equipamentos colaborativos
Categoria 5:	Processos de Conhecimento	12	Integração em redes nacionais e internacionais A entrada de novas pessoas trouxe conhecimento das melhores práticas, que se encontra a ser explorado	Recolocar a organização nas melhores deste género Melhoria de processos para retenção de conhecimento - O novo portal colaborativo poderá facilitar esta componente
Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	21	Gestão com vontade de inovar e de experimentar Espírito de partilha e de trabalho em equipa	Incentivo à apresentação de ideias Maior tolerância ao erro em contexto de assumir riscos
Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	12	A ANI possui informação economicamente explorável	Potencial exploração dessa informação Possibilidade de potenciar/disseminar esses resultados através de ferramentas de TI

Tabela 62 - Matriz de forças e oportunidades

Resultados Totais

Categoria		Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
1	Liderança em Gestão do Conhecimento	30	17
2	Processos	30	18
3	Pessoas	30	13
4	Tecnologia	30	20
5	Processos de Conhecimento	30	12
6	Aprendizagem e Inovação	30	21
7	Resultados da Gestão do Conhecimento	30	12
Total		210	113
Classificação atual		Iniciação	
Início do reconhecimento da necessidade de gerir o conhecimento.			

Tabela 63 - Agregado de pontuações

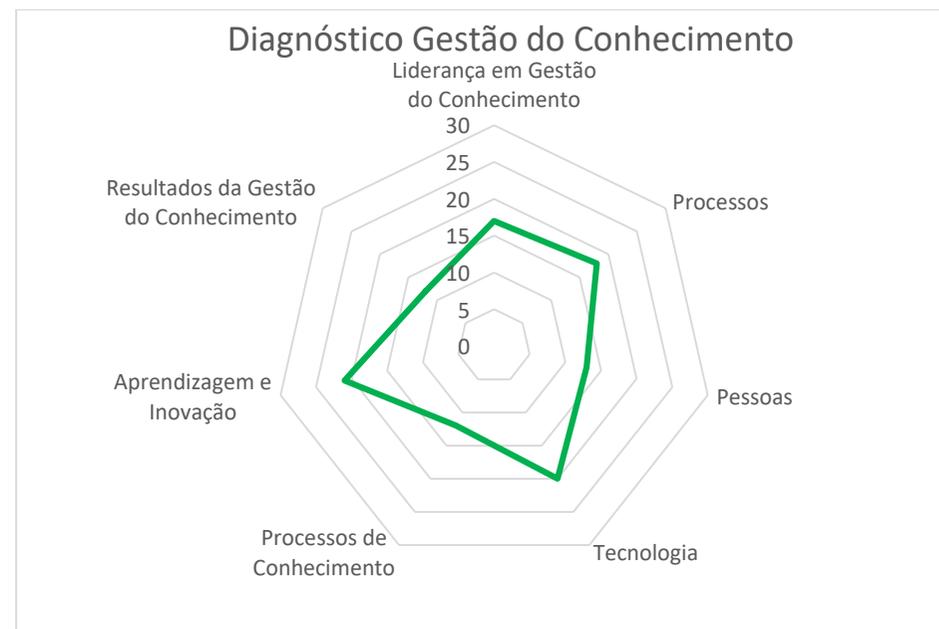


Figura 25 - Radar de agregado de pontuações



Aplicação de Diagnóstico

KAT – Knowledge Assessment

2º Focus Group

5 de setembro de 2017

Contexto

A informação constante deste documento resulta do trabalho realizado dentro da ANI, tendo-se realizado um diagnóstico (Knowledge Assessment Tool – KAT) uma ferramenta disponibilizada de forma gratuita pela Asian Productivity Organization³. O diagnóstico realiza-se através de um *focus group*, em que quarenta e duas afirmações, enquadradas em sete categorias, são pontuadas numa escala em função do seu enquadramento à realidade da organização.

Adequação percebida à realidade da organização	Pontuação
Muito fraca ou inexistente	1
Fraca	2
Moderada	3
Boa	4
Completa	5

Tabela 64 - Escala

Categorias KAT
Liderança em Gestão do Conhecimento
Processos
Pessoas
Tecnologia
Processos de Conhecimento
Aprendizagem e Inovação
Resultados da Gestão do Conhecimento

Tabela 65 - Categorias

O processo inicia-se sendo atribuída uma classificação, dentro da escala, a todas as afirmações da Categoria 1. Essa classificação, para cada afirmação, será atribuída por consenso do grupo, existindo um facilitador que promove o diálogo através de questões e garante que todos participam na sessão, estando também disponível para esclarecimentos pontuais. Após atribuição da pontuação às sete questões da primeira categoria, será calculada a pontuação global desta categoria, através da soma do valor de cada afirmação, sendo a mesma apresentada ao grupo. Após validação da pontuação será realizada a identificação de forças e oportunidades de melhoria no âmbito da categoria em apreço. Após se esgotarem as respostas, serão repetidos todos os passos para cada uma das outras categorias. Por fim, será apresentado o resultado global e o gráfico de radar com as pontuações totais e o patamar em que a organização se insere. O *focus group* contou com a participação de seis pessoas.

Participante	Função	Localização
Alexandre Almeida	Conselho Coordenador da ENEI	Porto
Ana Ponte	Parcerias Internacionais	Lisboa
Daniel Polónia	Projetos	Porto
Inês Viana	Finanças	Porto
Rosalina Soares	Diretora Unidade Incentivos	Lisboa
Sónia Meireles	Empreendedorismo e Techtransfer	Lisboa

Tabela 66 - Participantes no 1º *Focus group* KAT

³ Asian Productivity Organization. (2009). Knowledge Management: Facilitators' Guide. Asian Productivity Organization (Vol. 1).

Classificação do Diagnóstico

Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	Pontuação
1	A organização possui uma visão e estratégia de conhecimento fortemente ligadas à visão, missão e objetivos organizacionais	2
2	Foram feitos esforços no sentido de formalizar iniciativas de Gestão do Conhecimento (i.e., uma unidade de coordenação central para a gestão do conhecimento/informação, Responsável de Conhecimento/Informação, equipa de TIC, equipas de melhoria de qualidade/Comunidades de prática, redes de conhecimento)	2
3	Foram alocados recursos financeiros a iniciativas de Gestão do Conhecimento	3
4	A organização tem uma política formal de proteção do conhecimento (i.e., patentes, direitos de propriedade, outras políticas de gestão e proteção)	1
5	A gestão de topo reconhece os valores de partilha de conhecimento e trabalho colaborativo. Esta passa mais tempo a disseminar informação às equipas e a facilitar a transferência de informação entre as equipas e entre departamentos/unidades de negócio	4
6	A gestão promove, reconhece e recompensa a melhoria de desempenho, a aprendizagem organizacional e individual, a partilha de conhecimento, a criação de conhecimento e a inovação	2
Subtotal		14

Tabela 67 - Categoria 1 - Liderança em Gestão do Conhecimento

Categoria 2:	Processos	Pontuação
7	A organização determina as suas competências core (capacidades estrategicamente importantes que são fonte de uma vantagem competitiva) e alinha-as com a sua missão e objetivos estratégicos	3
8	A organização desenha os seus sistemas de trabalho e processos chave de modo a criar valor para os seus clientes e atingir um desempenho de excelência	3
9	Novas tecnologias, conhecimento partilhado na organização, flexibilidade, eficiência e eficácia são fatores considerados no desenho de processos	3
10	A organização possui um sistema organizado para a gestão de situações de crise ou acontecimentos imprevisíveis que garantem o seu funcionamento sem interrupções, a prevenção destes acontecimentos e sua posterior recuperação	1
11	A organização implementa e gere os seus processos chave de funcionamento de modo a garantir que os requisitos do cliente são cumpridos e os resultados do negócio são sustentáveis	4
12	A organização avalia e melhora de forma contínua os seus processos de funcionamento com vista a atingir um melhor desempenho, reduzir variações, melhorar serviços e estar a par das últimas tendências, desenvolvimentos e direções do negócio	3
Subtotal		17

Tabela 68 - Categoria 2 - Processos

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 3:	Pessoas	Pontuação
13	A formação, treino e programa de desenvolvimento de carreira da organização promove a aquisição de conhecimento, técnicas e capacidades do colaborador, apoiando-o na obtenção desses objetivos e contribuindo para um elevado desempenho do mesmo	2
14	A organização possui um processo sistematizado para formação de novos colaboradores onde se inclui a sua familiarização com as práticas de Gestão do Conhecimento e seus benefícios, e com os sistemas e ferramentas de Gestão do Conhecimento	3
15	A organização possui processos formais de treino, aconselhamento ou de tutoria	1
16	A organização possui uma base de dados das competências dos colaboradores	1
17	A partilha de conhecimento e a colaboração são encorajadas/recompensadas	3
18	Os colaboradores encontram-se organizados em pequenas equipas/grupos (i.e., equipas de melhoria de funcionamento, equipas multifuncionais, comunidades de práticas) para dar resposta a problemas/preocupações do local de trabalho	3
Subtotal		13

Tabela 69 - Categoria 3 - Pessoas

Categoria 4:	Tecnologia	Pontuação
19	A Gestão de topo estabeleceu uma infraestrutura de Tecnologias de Informação (i.e., internet, intranet e <i>website</i>) que suportam uma Gestão de Conhecimento eficiente	3
20	A infraestrutura de Tecnologias de Informação está alinhada com a estratégia de Gestão de Conhecimento da organização	4
21	Todos têm acesso a um computador	5
22	Todos têm acesso a internet/intranet e email	5
23	A informação constante do <i>website</i> /intranet é atualizada de forma regular	3
24	A intranet (ou redes similares) é usada como a principal forma de comunicação e de suporte à transferência de conhecimento ou de partilha de informação dentro da organização	2
Subtotal		22

Tabela 70 - Categoria 4 - Tecnologia

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 5:	Processos de Conhecimento	Pontuação
25	A organização possui processos sistematizados de identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação de conhecimento	1
26	A organização possui um inventário de conhecimento que identifica e localiza ativos de conhecimento ou recursos dentro da organização	1
27	O conhecimento adquirido ao completar tarefas ou projetos é documentado e partilhado	3
28	O conhecimento crítico de colaboradores que abandonam a organização é retido	2
29	A organização partilha as melhores práticas e lições aprendidas dentro da organização de modo a evitar um constante "reinventar da roda" e duplicação de trabalho	3
30	São realizadas atividades de benchmarking dentro e fora da organização, cujos resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento	4
Subtotal		14

Tabela 71 - Categoria 5 - Processos de Conhecimento

Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	Pontuação
31	A organização articula e reforça continuamente os valores da aprendizagem e da inovação	4
32	A organização compreende que assumir riscos e errar são oportunidades de aprendizagem, desde que não seja algo repetido	1
33	Equipas multifuncionais são criadas para combater problemas/preocupações que surgem em diversas unidades da organização	1
34	As pessoas sentem-se capacitadas e sentem que as suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização	3
35	A Gestão de topo está aberta a experimentar novas ferramentas e métodos	2
36	Os colaboradores são incentivados a trabalhar juntos e partilhar informação	4
Subtotal		15

Tabela 72 - Categoria 6 - Aprendizagem e Inovação

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	Pontuação
37	A organização tem histórico (e mantém medidas) de implementação de Gestão do Conhecimento bem-sucedidas, bem como de outras iniciativas de mudança	3
38	Existem medidas de avaliação do impacto das contribuições e iniciativas de Gestão do Conhecimento	1
39	A organização atingiu uma produtividade mais elevada através de tempos de ciclo reduzidos, poupanças de custo, eficiência de utilização de recursos (incluindo o conhecimento), melhoria da tomada de decisão e velocidade de inovação	3
40	A organização melhorou os seus resultados financeiros como resultado da melhoria de produtividade, qualidade ou satisfação do cliente	4
41	A organização melhorou a qualidade dos seus serviços como resultado da aplicação do conhecimento na melhoria de processos de negócio ou de relação com clientes	4
42	A organização tem um crescimento sustentável como resultado de melhor produtividade e melhor qualidade de serviços	4
Subtotal		19

Tabela 73 - Categoria 7 - Resultados da Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Matriz de Melhoria

Categoria		Pontuação Global	Forças	Oportunidades
Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	17	Existe um esforço para fomentar a partilha do conhecimento Investimento em infraestrutura de suporte à GC	A componente de investimento em RH poderia ser mais trabalhada (capacitação e criação de conhecimento) e em organização interna
Categoria 2:	Processos	18	Responsabilidade que a ANI sente pelos clientes (pró-cliente)	Existem processos maduros e outros que necessitam de ser sistematizados (novas áreas) Indicadores de desempenho para processos - criação de indicadores
Categoria 3:	Pessoas	13	As competências dos RH Vontade das pessoas em alcançar os objetivos propostos	Formação dos colaboradores Sistema de recompensa/compensação
Categoria 4:	Tecnologia	20	Equipamentos atualizados	Ferramentas de partilha de conhecimento/informação que estão previstas mas não implementadas
Categoria 5:	Processos de Conhecimento	12	Benchmarking é utilizado com frequência	Mapa/biblioteca de conhecimento - pessoas/documentos
Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	21	Existe aprendizagem em conjunto muito forte	Adotar cultura que aceite o risco Criação de momentos de socialização para debate aberto entre as pessoas
Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	12	Sem força identificada	Aproveitar o conhecimento para valorizar junto do mercado Medição dos resultados da atividade (accountability)

Tabela 74 - Matriz de forças e oportunidades

Resultados Totais

Categoria		Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
1	Liderança em Gestão do Conhecimento	30	14
2	Processos	30	17
3	Pessoas	30	13
4	Tecnologia	30	22
5	Processos de Conhecimento	30	14
6	Aprendizagem e Inovação	30	15
7	Resultados da Gestão do Conhecimento	30	19
Total		210	114
Classificação atual		Iniciação	
Início do reconhecimento da necessidade de gerir o conhecimento.			

Tabela 75 - Agregado de pontuações

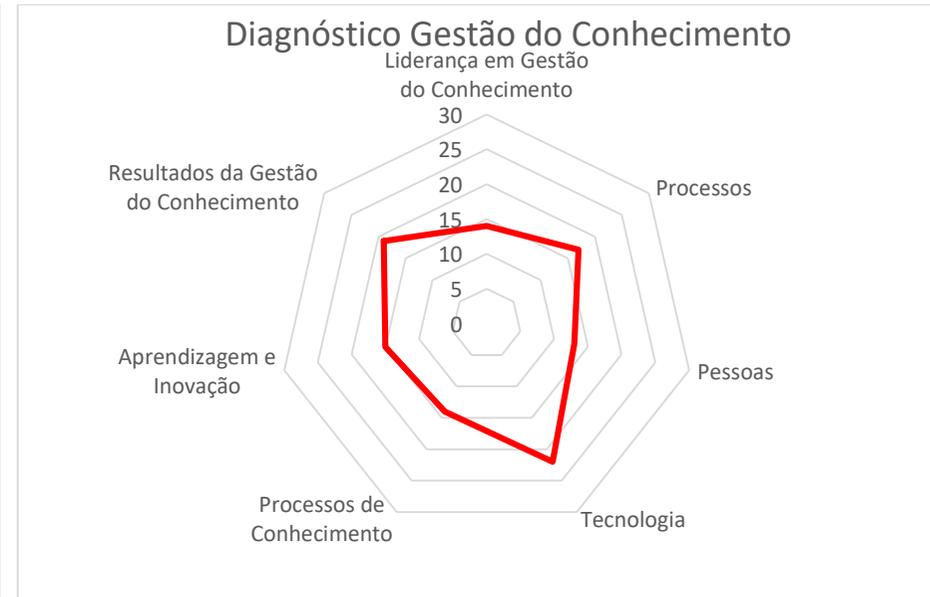


Figura 26 - Radar de agregado de pontuações



Aplicação de Diagnóstico

KAT – Knowledge Assessment

2º Focus Group

5 de setembro de 2017

Afirmações

Categoria 1:	Liderança em Gestão do Conhecimento	Pontuação
1	A organização possui uma visão e estratégia de conhecimento fortemente ligadas à visão, missão e objetivos organizacionais	
2	Foram feitos esforços no sentido de formalizar iniciativas de Gestão do Conhecimento (i.e., uma unidade de coordenação central para a gestão do conhecimento/informação, Responsável de Conhecimento/Informação, equipa de TIC, equipas de melhoria de qualidade/Comunidades de prática, redes de conhecimento)	
3	Foram alocados recursos financeiros a iniciativas de Gestão do Conhecimento	
4	A organização tem uma política formal de proteção do conhecimento (i.e., patentes, direitos de propriedade, outras políticas de gestão e proteção)	
5	A gestão de topo reconhece os valores de partilha de conhecimento e trabalho colaborativo. Esta passa mais tempo a disseminar informação às equipas e a facilitar a transferência de informação entre as equipas e entre departamentos/unidades de negócio	
6	A gestão promove, reconhece e recompensa a melhoria de desempenho, a aprendizagem organizacional e individual, a partilha de conhecimento, a criação de conhecimento e a inovação	
Subtotal		0

Categoria 2:	Processos	Pontuação
7	A organização determina as suas competências core (capacidades estrategicamente importantes que são fonte de uma vantagem competitiva) e alinha-as com a sua missão e objetivos estratégicos	
8	A organização desenha os seus sistemas de trabalho e processos chave de modo a criar valor para os seus clientes e atingir um desempenho de excelência	
9	Novas tecnologias, conhecimento partilhado na organização, flexibilidade, eficiência e eficácia são fatores considerados no desenho de processos	
10	A organização possui um sistema organizado para a gestão de situações de crise ou acontecimentos imprevisíveis que garantem o seu funcionamento sem interrupções, a prevenção destes acontecimentos e sua posterior recuperação	
11	A organização implementa e gere os seus processos chave de funcionamento de modo a garantir que os requisitos do cliente são cumpridos e os resultados do negócio são sustentáveis	
12	A organização avalia e melhora de forma contínua os seus processos de funcionamento com vista a atingir um melhor desempenho, reduzir variações, melhorar serviços e estar a par das últimas tendências, desenvolvimentos e direções do negócio	
Subtotal		0

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 3:	Pessoas	Pontuação
13	A formação, treino e programa de desenvolvimento de carreira da organização promove a aquisição de conhecimento, técnicas e capacidades do colaborador, apoiando-o na obtenção desses objetivos e contribuindo para um elevado desempenho do mesmo	
14	A organização possui um processo sistematizado para formação de novos colaboradores onde se inclui a sua familiarização com as práticas de Gestão do Conhecimento e seus benefícios, e com os sistemas e ferramentas de Gestão do Conhecimento	
15	A organização possui processos formais de treino, aconselhamento ou de tutoria	
16	A organização possui uma base de dados das competências dos colaboradores	
17	A partilha de conhecimento e a colaboração são encorajadas/recompensadas	
18	Os colaboradores encontram-se organizados em pequenas equipas/grupos (i.e., equipas de melhoria de funcionamento, equipas multifuncionais, comunidades de práticas) para dar resposta a problemas/preocupações do local de trabalho	
Subtotal		0

Categoria 4:	Tecnologia	Pontuação
19	A Gestão de topo estabeleceu uma infraestrutura de Tecnologias de Informação (i.e., internet, intranet e <i>website</i>) que suportam uma Gestão de Conhecimento eficiente	
20	A infraestrutura de Tecnologias de Informação está alinhada com a estratégia de Gestão de Conhecimento da organização	
21	Todos têm acesso a um computador	
22	Todos têm acesso a internet/intranet e email	
23	A informação constante do <i>website</i> /intranet é atualizada de forma regular	
24	A intranet (ou redes similares) é usada como a principal forma de comunicação e de suporte à transferência de conhecimento ou de partilha de informação dentro da organização	
Subtotal		0

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 5:	Processos de Conhecimento	Pontuação
25	A organização possui processos sistematizados de identificação, criação, armazenamento, partilha e aplicação de conhecimento	
26	A organização possui um inventário de conhecimento que identifica e localiza ativos de conhecimento ou recursos dentro da organização	
27	O conhecimento adquirido ao completar tarefas ou projetos é documentado e partilhado	
28	O conhecimento crítico de colaboradores que abandonam a organização é retido	
29	A organização partilha as melhores práticas e lições aprendidas dentro da organização de modo a evitar um constante "reinventar da roda" e duplicação de trabalho	
30	São realizadas atividades de <i>benchmarking</i> dentro e fora da organização, cujos resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento	
Subtotal		0

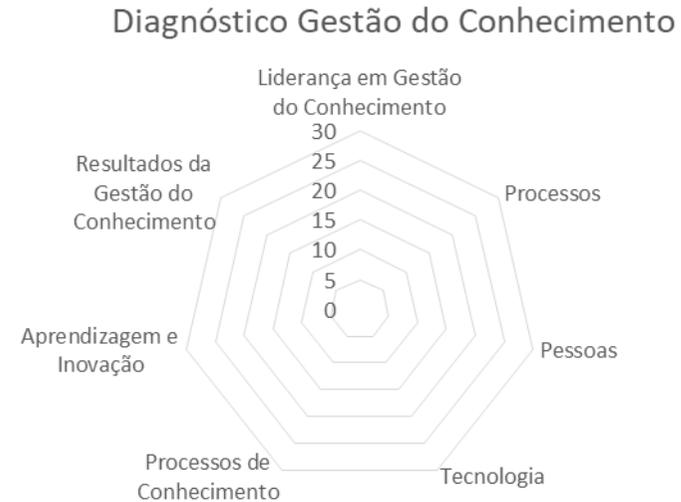
Categoria 6:	Aprendizagem e Inovação	Pontuação
31	A organização articula e reforça continuamente os valores da aprendizagem e da inovação	
32	A organização compreende que assumir riscos e errar são oportunidades de aprendizagem, desde que não seja algo repetido	
33	Equipas multifuncionais são criadas para combater problemas/preocupações que surgem em diversas unidades da organização	
34	As pessoas sentem-se capacitadas e sentem que as suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização	
35	A Gestão de topo está aberta a experimentar novas ferramentas e métodos	
36	Os colaboradores são incentivados a trabalhar juntos e partilhar informação	
Subtotal		0

Gestão do Conhecimento na Agência de Inovação, S.A.

Categoria 7:	Resultados da Gestão do Conhecimento	Pontuação
37	A organização tem histórico (e mantém medidas) de implementação de Gestão do Conhecimento bem-sucedidas, bem como de outras iniciativas de mudança	
38	Existem medidas de avaliação do impacto das contribuições e iniciativas de Gestão do Conhecimento	
39	A organização atingiu uma produtividade mais elevada através de tempos de ciclo reduzidos, poupanças de custo, eficiência de utilização de recursos (incluindo o conhecimento), melhoria da tomada de decisão e velocidade de inovação	
40	A organização melhorou os seus resultados financeiros como resultado da melhoria de produtividade, qualidade ou satisfação do cliente	
41	A organização melhorou a qualidade dos seus serviços como resultado da aplicação do conhecimento na melhoria de processos de negócio ou de relação com clientes	
42	A organização tem um crescimento sustentável como resultado de melhor produtividade e melhor qualidade de serviços	
Subtotal		0
Total		0

Tabela de resultados e gráfico de Radar

Categoria		Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
1	Liderança em Gestão do Conhecimento	30	0
2	Processos	30	0
3	Pessoas	30	0
4	Tecnologia	30	0
5	Processos de Conhecimento	30	0
6	Aprendizagem e Inovação	30	0
7	Resultados da Gestão do Conhecimento	30	0
Total		210	0
Classificação atual			

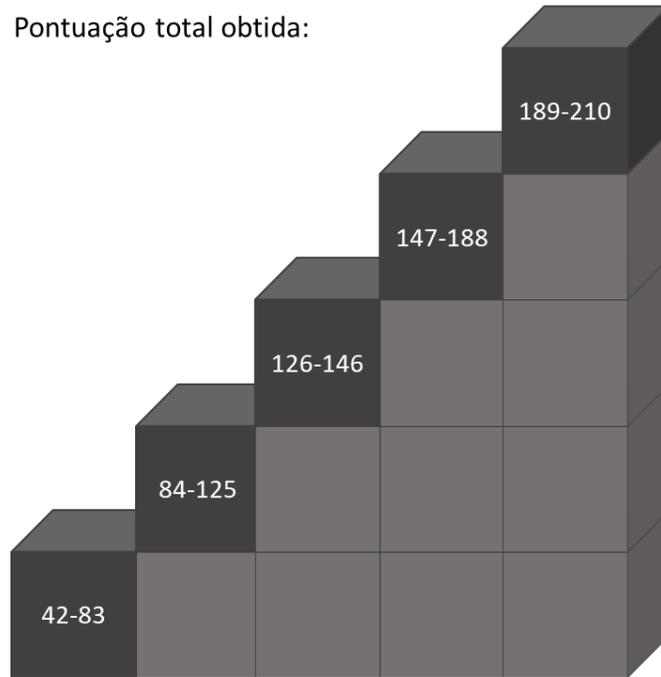


Patamares de Maturidade

Classificação	Intervalo	Resultado
Maturidade	189-210	A GC está totalmente integrada na organização.
Melhoria	147-188	A implementação da GC é continuamente avaliada e melhorada.
Expansão	126-146	Implementação generalizada da GC na organização.
Iniciação	84-125	Início do reconhecimento da necessidade de gerir o conhecimento.
Reativo	42-83	Sem consciência do que é a GC e a sua importância para o aumento da produtividade e competitividade.

Patamares de Maturidade - Escala

Pontuação total obtida:



Maturidade A GC está totalmente integrada na organização

Melhoria A implementação da GC é continuamente avaliada e melhorada.

Expansão Implementação generalizada da GC na organização.

Iniciação Início do reconhecimento da necessidade de gerir o conhecimento.

Reativo Sem consciência do que é a GC e a sua importância para o aumento da produtividade e competitividade.