



ACELERADORA DE
IDEIAS
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

**ACELERADORA DE IDEIAS
EM SERVIÇOS PÚBLICOS**

AISP#2 – 2.^a Chamada (*Call*)

Gestão e Transferência de Conhecimento

15 de dezembro de 2020

Índice

1. Enquadramento.....	2
2. Tema e objetivo da segunda chamada (<i>Call</i>)	3
3. Descrição da gestão e transferência de conhecimento	4
4. Objetivos da gestão e transferência de conhecimento	5
5. Processo de gestão e transferência de conhecimento	6
6. Estratégia para a gestão e transferência de conhecimento	8
7. Desafios específicos para a gestão e transferência de conhecimento	9
8. Candidatura à segunda chamada (<i>Call</i>).....	10
9. Referências	11

1. Enquadramento

O Programa “Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos” (AISP) é resultante de um projeto de trabalho colaborativo e multidisciplinar, integrado na primeira edição do Plano de Trabalho Colaborativo, formulado no âmbito do Despacho n.º 3614-D/2020, de 23 de março, da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública, publicado no Diário da República, Série II, Parte C, 2.º Suplemento, n.º 58/2020, de 23 de março de 2020.

É uma iniciativa, enquadrada no Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP), estabelecido na Portaria n.º 186/2018, de 27 de junho, que pretende incentivar a criação de ideias novas e a apresentação de candidaturas a projetos experimentais de inovação no âmbito do SIIGeP.

A Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos visa o desenvolvimento rápido de novas ideias, propostas por equipas de trabalhadores e dirigentes da administração pública, que tenham como objetivo inovar nos serviços públicos.

Tem como objetivos:

- Proporcionar aos trabalhadores e aos dirigentes da Administração Pública a oportunidade de apresentarem, desenvolverem e testarem as suas ideias inovadoras;
- Capacitar e orientar os trabalhadores e dirigentes no percurso de experimentação das ideias inovadoras apresentadas;
- Possibilitar o trabalho colaborativo com entidades do setor público, do setor não-governamental, do setor privado e das universidades, com vista à conceção e ensaio de ideias inovadoras em serviços públicos.

A aceleradora de ideias organiza-se em três etapas.

■ Etapa 1: Apresentação de ideias

A primeira etapa consiste na apresentação de ideias inovadoras. Estas ideias são apreciadas e selecionadas por uma equipa de peritos, com base em critérios definidos.

■ Etapa 2: Incubação

A segunda etapa é dedicada à capacitação e preparação das equipas responsáveis pelas ideias selecionadas na etapa anterior, incluindo a análise do problema que se pretende solucionar, o envolvimento dos destinatários e o redesenho da ideia inicial.

■ Etapa 3: Aceleração

A última etapa é assegurada através de um programa de tutoria que tem como objetivo apoiar o desenvolvimento da ideia e o planeamento e execução do projeto-piloto.

2. Tema e objetivo da segunda chamada (Call)

Os incentivos previstos no SIIGeP, enquadrados, por sua vez, numa estratégia de transformação da Administração Pública, visam estimular práticas inovadoras nos domínios da valorização dos recursos humanos, da melhoria dos ambientes de trabalho e do desenvolvimento de modelos de gestão.

Uma das finalidades, integrada no domínio da valorização dos recursos humanos, é “O desenvolvimento de metodologias de captura, gestão e transferência de conhecimento, em particular a transferência intergeracional” (Vd. alínea d, n.º 4 do Artigo 1.º, da Portaria n.º 186/2018).

No conjunto dos três tipos de incentivos à inovação, o desenvolvimento de projetos experimentais de inovação (alínea b) do art.º 2.º), pretendem testar novos modelos de gestão com objetivos concretos de melhoria de funcionamento dos serviços públicos (n.º 1 do art.º 4.º).

Neste sentido, podem ser criados projetos experimentais que potenciem a capacidade e os resultados de inovação, bem como a criação, a transferência e a reutilização do conhecimento (alínea d), do n.º3 do art.º 4).

Neste sentido, a segunda (2.ª) chamada (call) no âmbito da Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos é designada de “**Gestão e Transferência de Conhecimento**”.

Esta chamada visa “**Promover a apresentação de ideias de criação, transferência e aplicação de conhecimento nas entidades públicas, que possam ser experimentadas na forma de projetos de inovação**”.

3. Descrição da gestão e transferência de conhecimento

A gestão de conhecimento consiste numa forma sistemática de converter dados acessíveis em informação e, por sua vez, em conhecimento. Dados são factos sobre algo específico, objeto ou acontecimento, informação é um conjunto de dados organizados e contextualizados, que definem padrões e que permitem respostas a questões do tipo “o quê”, “quem”, “como”, “quando” e “onde” e conhecimento é o saber e o saber fazer, resultante de processos cognitivos e intuitivos e da experiência vivida, observada e documentada na organização.

O conhecimento é um recurso fundamental de uma organização para lidar sustentadamente com as exigências com que se depara. Produz efeitos na qualidade dos produtos e dos serviços, na resolução e antecipação de problemas, na inovação introduzida na tecnologia, nos processos e no desenvolvimento das pessoas, na celeridade adaptativa, na dinâmica do seu funcionamento e do grau de concretização dos objetivos organizacionais.

Traduz, frequentemente, a memória coletiva de uma organização e a sua preparação para responder às necessidades dos seus destinatários, garantindo a continuidade do serviço público de valor. A gestão deste ativo conduz a que a experiência acumulada ao longo do tempo e da atividade seja rentabilizada no presente e no futuro.

Alguns dos riscos decorrentes da insuficiente gestão de conhecimento estão relacionados com a perda de competências em áreas importantes da atividade. Decorrem, por exemplo, do baixo nível de partilha de informação, da mobilidade ou aposentação de trabalhadores e dirigentes detentores de conhecimento especializado em diferentes matérias, sem que esse legado tenha sido aproveitado ou transmitido a outros elementos da organização, e do insuficiente nível de atualização e desenvolvimento de competências das pessoas, de equipas e dos sistemas para endereçar os desafios do contexto.

O sucesso de uma organização depende da sua capacidade de adquirir e transformar conhecimento em resultados. Por essa razão, necessita investir, do ponto de vista estratégico, na criação e reforço de uma cultura que valorize a aprendizagem e o desenvolvimento de pessoas e equipas, e, do ponto de vista operacional, na implementação de um sistema que promova a gestão e a transferência de conhecimento.

Esse sistema constrói-se a partir de uma abordagem estruturada, que articula pessoas, processos e tecnologia.

Pretende-se, na prática, sistematizar todo o conhecimento específico, tácito (implícito, resultante da intuição e da experiência, que está “na cabeça das pessoas”), e explícito (repositórios de informação estruturada, bases de dados, fichas de conhecimento, práticas, procedimentos operacionais), que existe na organização, num modelo agregador que favoreça quer a gestão pública (vertente interna), quer a criação e entrega de produtos e serviços de valor ao cidadão e às empresas (vertente externa).

4. Objetivos da gestão e transferência de conhecimento

A gestão e transferência de conhecimento tem como objetivo final a criação de valor no serviço público.

Esse modelo de gestão é estruturado de forma a concretizar um conjunto de objetivos específicos, nomeadamente:

- Mapear e organizar o conhecimento e direcioná-lo para o desenho das melhores práticas de gestão e de trabalho;
- Criar novo conhecimento a partir do existente e da inovação e da experimentação;
- Tornar acessível e disseminar o conhecimento na organização, que pode ser maximizado através da utilização de diferentes suportes e canais, inclusive de natureza tecnológica;
- Promover a aquisição, o desenvolvimento e a transferência de conhecimento por parte das pessoas e das equipas que integram a organização, acelerando a aprendizagem e a produtividade;
- Promover a melhoria contínua dos processos, com base na aplicação do conhecimento adquirido;
- Potenciar a aprendizagem organizacional que resulte em eficiência, eficácia e qualidade da sua operação.

5. Processo de gestão e transferência de conhecimento

A gestão e transferência de conhecimento é um processo faseado, assente na memória organizacional, que procura atender tanto ao conhecimento acumulado na organização quanto aquele que é criado continuamente, interna e externamente.

As etapas deste processo consistem na deteção, seleção, estruturação, disponibilização, utilização, disseminação e renovação do conhecimento.

A deteção refere-se à localização das fontes de informação e de conhecimento, dentro e fora das suas fronteiras; contemplando um quadro alargado de referências que envolve profissionais e os seus testemunhos, grupos de pesquisa e de investigação, produções técnico-científicas, projetos colaborativos, práticas de gestão e operacionais, iniciativas inovadoras e estudos de caso, entre outros.

A etapa de seleção traduz-se na escolha do tipo de conhecimento que releva para a atividade da organização e que tem potencial de melhorar a sua dinâmica e os seus resultados.

A estruturação é o modo através do qual a informação e o conhecimento são organizados e armazenados, com codificações específicas e com relações entre si, configurando-se numa ou mais bases de dados.

A disponibilização da informação e do conhecimento é efetuada de forma pré-configurada, seja através de consultas em motores de busca (intranet e *wikipédias* ou portais de conhecimento internos, internet), de divulgação por diversos canais de comunicação, de organização de iniciativas de partilha e reflexão colaborativa, de transferência entre profissionais, de demonstrações (presenciais, vídeos, tutorias), apenas para nomear algumas formas de fluxo e difusão.

A utilização do conhecimento ocorre através da aplicação de procedimentos organizacionais, de suporte às áreas funcionais e operacionais e de negócio, propriamente dito, da otimização de processos, da antecipação, prevenção e resolução de problemas, e da evolução no funcionamento interno, que permite produzir respostas adequadas às necessidades dos destinatários.

A disseminação é a propagação prática do conhecimento aos diferentes níveis da organização e nos seus diferentes sistemas, estando presente, por exemplo e no que às pessoas diz respeito, no acolhimento e integração de novos elementos, na capacitação e desenvolvimento dos profissionais e das equipas, na sua preparação para os desafios futuros do trabalho, para além da capacitação organizacional, no seu todo, de forma alinhada com as estratégias globais de modernização da Administração Pública.

A renovação do conhecimento é um desafio permanente. A sua atualidade e impacto são avaliados através da aplicação prática, do feedback resultante dos resultados apurados e, ainda, através do acompanhamento de novas tendências e da partilha de experiências



relativamente a novas formas de trabalho, novas soluções para problemas comuns e novas perspectivas e abordagens.

6. Estratégia para a gestão e transferência de conhecimento

A liderança, assente na convicção de que a gestão de conhecimento representa um fator crítico de sucesso da organização, deve dinamizar uma estratégia de reforço da cultura de aprendizagem e de desenvolvimento de todos que aí exercem as suas funções.

Essa estratégia deve contemplar a criação de um sistema que permita o repositório de informação e conhecimento, para ser protegido, utilizado de forma dinâmica e continuamente atualizado e desenvolvido. A tecnologia pode apoiar este processo através de um sistema de gestão da informação, tendo em linha de conta que as ferramentas digitais são recursos que agilizam e potenciam o alcance do conhecimento documentado por pessoas e traduzido em processos internos, instruções e instrumentos.

Outro elemento estruturante da estratégia reconhece o verdadeiro valor do conhecimento e cria condições para a sua utilização de forma eficaz, ao serviço da missão organizacional. Desse modo, o planeamento e execução da atividade refletem-no diretamente, com pessoas capacitadas para o aplicar. Os mecanismos que suportam essa funcionalidade são diversos e incluem, entre outros, ações de capacitação, fundamentada em diagnóstico de necessidades atuais e futuras, que podem ir desde as ações de formação até às comunidades de prática e aos processos de tutoria e mentoria; de criação de ambientes de trabalho inovadores; visando a melhoria contínua e mudança; de realização de trabalho colaborativo, com projetos com parcerias dos diferentes setores da comunidade.

Neste quadro alargado de ações, a transferência de conhecimento intergeracional merece nota particular, porquanto é uma forma de potenciar o sucesso da integração de novos elementos na atividade (na entidade ou na função), de garantir que existe salvaguarda e continuidade do conhecimento e que as lições aprendidas são mantidas no dia-a-dia da organização, na forma de boas práticas profissionais. A integração deste tipo de experiência na estratégia e na capacitação de trabalhadores e dirigentes é uma mais-valia.

A estratégia, prevê, igualmente, atividades pesquisa de conhecimento, com um radar ativo junto das fontes nacionais e internacionais de produção de conhecimento relevante, seja na ligação com centros de investigação, desenvolvimento e inovação seja na ligação com entidades congéneres, e de criação de novo conhecimento, que pode assumir a forma de patentes, novas práticas documentadas, guias, manuais.

7. Desafios específicos para a gestão e transferência de conhecimento

Alguns dos desafios específicos na gestão de conhecimento consistem em:

- Criar um ambiente de trabalho que favoreça a aprendizagem e o desenvolvimento, de forma continuada;
- Assegurar a criação e aplicação de conhecimento;
- Garantir a transmissão de conhecimento intergeracional;
- Converter conhecimento em práticas e procedimentos;
- Acelerar a integração e preparação de novos elementos na organização ou dos elementos que a integram em novas responsabilidades e atividades;
- Melhorar a gestão pública com base na experiência acumulada e nos resultados obtidos;
- Preparar a entidade pública para disponibilizar novos ou melhorados produtos e serviços (no ecossistema da Administração Pública);
- Outros tipos de desafios que tenham por base a gestão e transferência de conhecimento.

8. Candidatura à segunda chamada (Call)

Revê-se nestes desafios? Identifica outros desafios?

Quer contribuir para a criação ou melhoria da gestão e transferência de conhecimento na sua entidade pública e/ou na Administração Pública?

Apresente, em equipa, ideia(s) de inovação sobre “**Gestão e Transferência de Conhecimento**”, através do formulário eletrónico: **Aceleradora de Ideias em Serviços Públicos**.

A seis (6) melhores ideias de inovação serão selecionadas por um painel de peritos para serem desenvolvidas no Programa “Aceleradora de Ideias em serviços Públicos”.

Consulte o “**Guia de Orientação para candidatura e participação**”.

O prazo de apresentação de candidaturas é **15 de janeiro de 2021**.

9. Referências

Apresentam-se, de seguida, alguns exemplos de ligações para *websites* que documentam a gestão e transferência de conhecimento e que ilustram casos sobre o tema:

<https://www.oecd.org/gov/pem/recommendation-on-public-service-leadership-and-capability.htm> (*OECD Recommendation on Public Service Leadership and Capability*; consultado a 20201210, às 09h15);

<https://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf> (*Skills for a High Performing Civil Service*; consultado a 20201210, às 09h25);

<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1084&context=ecis2007> (*Implementing Knowledge Management Systems in Public Sector Organisations: A Case Study of Critical Success Factors*; consultado a 20201211, às 18h00);

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5042/1/S2012920_en.pdf (*Knowledge management in the public sector: an online presence as a tool for capture and sharing*; consultado a 20201211, às 18h05);

<https://toolkits.knowledgesuccess.org/toolkits/km/km-case-studies> (*KM Case Studies*, consultado a 20201214, às 09h30);

<https://hbswk.hbs.edu/Pages/browse.aspx?HBSTopic=Knowledge%20Management> (*Knowledge Management ; New research on knowledge management from Harvard Business School faculty on issues including strategies for capturing, organizing, and sharing the intellectual assets of an organization*; consultado a 20201214, às 09h35);

<https://oecd-opsi.org/how-do-you-achieve-an-innovative-learning-organisation/> (*How do you achieve an Innovative Learning Organisation*; consultado a 20201214, às 09h40);

<https://www.bcauditor.com/knowledge> (*Managing Knowledge: A guide to good practice*; consultado a 20201214, às 09h45).