



# TENDÊNCIAS ATUAIS E PERSPETIVAS FUTURAS EM ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

ATAS DO III CONGRESSO ISKO ESPANHA-PORTUGAL  
XIII CONGRESSO ISKO ESPANHA

*Universidade de Coimbra, 23 e 24 de novembro de 2017*

Com a coordenação de

---

Maria da Graça Simões, Maria Manuel Borges

TÍTULO

Tendências Atuais e Perspetivas Futuras em Organização do Conhecimento: atas do III Congresso ISKO Espanha e Portugal - XIII Congresso ISKO Espanha

COORDENADORES

Maria da Graça Simões  
Maria Manuel Borges

EDIÇÃO

Universidade de Coimbra. Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX - CEIS20

ISBN

978-972-8627-75-1

ACESSO

<https://purl.org/sci/atas/isko2017>

COPYRIGHT

Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt>)

OBRA PUBLICADA COM O APOIO DE



FLUC FACULDADE DE LETRAS  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



CEIS 20  
CENTRO DE ESTUDOS  
INTERDISCIPLINARES  
DO SÉCULO XX  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

**FCT**  
Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

PROJETO UID/HIS/00460/2013



## GESTÃO DA INFORMAÇÃO OU DO CONHECIMENTO? UM ESTUDO DE CASO NA DIREÇÃO-GERAL DOS ESTABELECIMENTOS ESCOLARES-DIREÇÃO DE SERVIÇOS DO CENTRO

Ana Isabel Coelho<sup>1</sup>, Maria Cristina Vieira de Freitas<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, 1996021922@student.uc.pt

<sup>2</sup>Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra 0000-0002-8849-8792, cristina.freitas@fl.uc.pt

**RESUMO** Este estudo desenvolve-se numa instituição pública portuguesa, regional e desconcentrada, detentora de um sistema de gestão documental que modela o seu sistema de arquivo. Examina-se se o mesmo contribui para a partilha colaborativa de conhecimento e para as tomadas de decisão ou se a informação, apesar de gerida, não se transforma em conhecimento. Desenvolve-se por meio de um estudo de caso indutivo e observacional, em duas vertentes: i) verificação do Sistema de Gestão Documental, observando se, existindo os instrumentos indispensáveis, estes estão a ser corretamente utilizados e postos ao serviço do fim para o qual foram concebidos; ii) verificação do Sistema de Gestão da Informação, observando se a informação está sendo corretamente gerida, consubstanciando-se em conhecimento convertido (Nonaka & Takeuchi, 1995) e partilhado em diferentes vias. Considera-se o período crítico que se inicia em 2007-2008, quando foi implementado o SGD/SGL, até à presente data. Os resultados indicam que, mesmo detendo a instituição um sistema de gestão documental e de informação concebido e a funcionar, a informação, em certos casos, permanece fechada em “nichos”, não havendo uma partilha formalmente instituída. Conclui-se que a existência de um sistema desta natureza poderá ser condição necessária, mas não suficiente, para que surja um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC). Apontam-se como fatores inibidores da geração de processos de criação e gestão do conhecimento, a continuidade da instabilidade estrutural e funcional da organização, bem como o modelo de gestão verticalizado tradicionalmente adotado na Administração Pública Portuguesa. Sugerem-se como medidas corretivas, a curto e médio prazo, a promoção de formação continuada e o fomento de comunicação baseada em plataformas horizontais do tipo Web 2.0.

**PALAVRAS-CHAVE** *Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Gestão Documental, Administração Pública, Portugal.*

**ABSTRACT** This study is carried out in a regional and deconcentrated Institution that takes part of the Portuguese Public Administration, which owns a Record Management System (RMS) that models its recordkeeping processes. The main purpose is to analyze whether the RMS contributes, or not, to the collaborative process of sharing of knowledge and decision making. Also, whether the information managed by the System, contributes, or not, to the process of knowledge creation. The methods and techniques used to collect and analyze data were developed under an inductive and observational case study research, highlighting two specific aspects: verification of the RMS main processes and tasks, examining if the technology and tools used nowadays are correct for the service that they were designed; verification of the SGL main processes and tasks, examining if the information that is inserted in the System is well managed to contribute to the process of conversion of knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995) and to the process of sharing knowledge in a collaborative way, among the different hierarchical organizational levels. The timeline

considered was the critical period that starts with the implementation of the RMS/IMS (2007-2008) to nowadays. The main results suggest that, although the Institution has a RMS/IMS that is operational and working, the information seems to remain closed in "niches", and there are no formal and systematic collaborative strategies to share knowledge and enhance the process. The main conclusion, points out that the existence of the System may be a necessary condition to exist a Knowledge Management System (KMS), but it not sufficient. In a holist approach, people, and not only technologies and process, are the core part of the System. Also, it is pointed out that the continuity of the structural and functional instability of the Institution over time, as well as the vertical management model traditionally adopted in the Portuguese Public Administration, are factors that strongly inhibit the emergence of a spontaneous and/or formal process of knowledge creation and sharing in the analyzed Institution. In the short and medium term, we suggest corrective measures to promote continuing training to the staff, and to develop communication strategies based on horizontal platforms (e.g., Web 2.0).

**KEYWORDS** *Information Management, Information Knowledge, Record Management Systems, Public Administration, Portugal.*

**COPYRIGHT** Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt>)

## INTRODUÇÃO

O advento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) gerou alguma imprecisão entre o uso dos termos informação e conhecimento, que habitualmente tendem a se mesclar. Esta confusão tem sido abusivamente perpetuada, mormente, consequência da desmaterialização e da rapidez do acesso e uso da informação. Dado, informação e conhecimento formam um sistema hierárquico, numa cadeia de agregação de valor, sendo as fronteiras que delimitam estes conceitos esbatidas e variáveis, em conformidade com o interlocutor, importando a sua clarificação.

Nas últimas décadas, tem sido recorrente, na literatura científica, a ideia de que os dados são a matéria-prima informacional em bruto e, portanto, descontextualizada. E que, ao atribuir significado aos dados, obtém-se informação pronta a ser utilizada (Davenport, & Prusak, 1998; Cong, & Pandya, 2003). Segundo Angeloni (2003), o uso estratégico, tático, operacional e controlado dessa informação constitui objeto da Gestão da Informação (GI). Contudo, para que “surja” o conhecimento, é necessário que a informação seja processada pelas pessoas. O conhecimento é, portanto, algo que não pode dissociar-se dos indivíduos e dos seus esquemas mentais; por isso, é variável, mas também mais desejável e mais complexo e difícil de gerir e de transmitir. Num tal sentido, prossegue, a Gestão do Conhecimento (GC) será o culminar de todo este processo, em que a informação flui, é processada e partilhada, gerando múltiplas combinações, tornando-se numa vantagem competitiva.

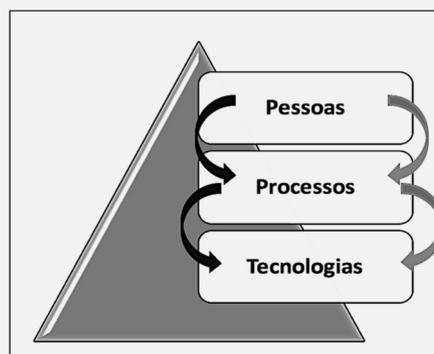
Quanto ao processo de GC, segundo Nonaka e Takeuchi (1995) e Nonaka e Konno (1998), ele implica a existência de estratégias de conversão, num ciclo ininterrupto e em espiral contínua, potenciadoras de quatro tipos de conhecimento nos meios organizacionais: socialização, externalização, combinação e internalização. Esses tipos de conhecimento são desenvolvidos em ambientes ricos e propícios à sua criação, utilização transformação e reutilização, e que são chamados, pelos mesmos autores, *ba* organizacionais (Nonaka & Konno, 1998).

Partindo desses pressupostos, depreende-se que: i) a existência de um Sistema de Gestão de Informação (SGI) poderá ser um começo, mas não bastará para alcançar padrões elevados de eficácia e de eficiência,

geradores de poupança de recursos e inibidores do desperdício, conceitos em voga nos dias que correm; e que ii) para que exista uma verdadeira Gestão do Conhecimento (GC), mesmo partindo da Gestão da Informação (GI), sendo esta fundada na boa estruturação e organização dos dados informacionais, é necessário algo mais.

Diversos estudos produzidos na senda das ideias reveladas, nos anos 90 e seguintes, por Nonaka e Takeuchi (1995), têm vindo a corroborar essas ideias, alguns incidindo sobre essas necessárias diferenciações entre os conceitos (*e.g.* Bustelo Ruesta & Amarilla Iglesias, 2001), outros, menos frequentes, focalizando na Administração Pública Portuguesa (APP) (*e.g.*, Vasques, Borges, & Freitas, 2013), demonstrando que, neste último caso, apesar de terem sido feitos largos investimentos em TIC, os retornos em termos de construção de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC), que vise servir à missão para a qual os serviços foram criados, têm ficado aquém do potencial e dos resultados esperados.

Ainda, refira-se que, de acordo com Cong e Pandya (2003) cit. por Vasques, Borges e Freitas (2013), as componentes-chave para o sucesso dos processos de GC, nas organizações, residem numa tríplice aliança, capaz de proporcionar altos níveis de produtividade e, conseqüentemente, reduzir custos e promover a melhoria dos serviços (figura 1):



**Figura 1. Componentes-chave do processo de conhecimento organizacional.**

*Fonte: Elaboração nossa, com base em Cong e Pandya (2003).*

Para que essa tríplice aliança realmente funcione, as pessoas precisam ser encorajadas a criar, usar e partilhar conhecimento, devendo, para isso ser identificados, implementados e usados os processos e as tecnologias adequadas (figura 1).

Em Portugal, na Administração Pública, as chefias estão habituadas a uma gestão no curto prazo, coincidente com o ciclo político. As mudanças estruturais são aquelas que se prolongam para além desse limiar, não interessando no imediato aos gestores de topo, mais preocupados e por vezes assoberbados por aquilo que são os problemas urgentes. Não obstante, os arquivos organizacionais, enquanto instituições que salvaguardam e que disseminam a memória coletiva organizacional, nem sempre se enquadram nesse ciclo curto e nem naquilo que é visível numa vista superficial. Igualmente, em muitos casos, ainda subsiste a ideia do arquivo como uma entidade “morta”, com tudo de pó, de imobilidade e de isolamento que isso significa. Isso leva também as chefias, habitualmente com um conhecimento muito superficial dessas matérias, normalmente a encararem os seus arquivos com base no senso comum, levando-as a desvalorizar essa vertente e a empurrar os funcionários que consideram

mais inaptos para este setor, tornando-o ainda menos apetecível, num ciclo vicioso de perda e de desorganização.

No que toca à Educação, desde que, em 1881, o conceito de proximidade em relação à população escolar e, ao mesmo tempo, uniformidade de procedimentos, foi pela primeira vez implementado no terreno, com a criação das Circunscrições Escolares, se verificou que o conceito de conhecimento, apesar de perene na sua substância, tem sofrido numerosas alterações que se refletem na estrutura formal do(s) organismo(s), umas vezes, unindo-se num só serviço, outras vezes, pulverizando-se, depois voltando-se a unir. Muitas dessas alterações não se justificam em termos de mudanças de paradigmas sociais, mas sim de estratégias políticas (cf. Diário do Governo, 1881-1975 e Diário da República, 1976-2011).

Para toda a confusão reinante muito contribui a gestão de “não proximidade” e de “não partilha” e de “não uso”, em relação ao conhecimento que os agentes mais próximos dos problemas naturalmente dispõem, o que é o mesmo que dizer que a gestão de topo segue um ciclo político e tende a não se interessar por este saber adquirido, fruto da informação processada e que muito aproveitaria no processo de tomada de decisão.

O organismo da APP, desde 2012, designado Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares-Direção de Serviços do Centro (DGEstE-DSRC), é um corolário deste percurso de 136 anos de mudanças e é o objeto deste estudo. Para além de se contextualizar a sua evolução histórica, procura-se aferir se o funcionamento do atual Sistema de Gestão Documental e Sistema de Gestão da Informação (SGD/SGI), implementado em 2007-2008 e que modela todo o seu sistema de arquivo, potenciando a organização, a recuperação e a comunicação da informação produzida e acumulada, tem contribuído de forma ativa para a criação e a partilha do conhecimento, em diferentes vias, e também para as tomadas de decisão (Angeloni, 2003), ou se, pelo contrário, a informação gerida pelo organismo não se transforma em conhecimento, como seria desejável (Vasques, Borges, & Freitas, 2013), apresentando, nessas circunstâncias, soluções pragmáticas e exequíveis. Procurou-se, igualmente, aferir se o SGD contribui para a construção de uma Inteligência Coletiva, sendo esta definida, na aceção de Lévy (2003) citado por Bembem e Costa (2013, p. 141), como “[...] uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”. Como complemento, procurou-se refletir sobre a estabilidade do organismo, se indiferente ou não aos ciclos políticos, comparando, na mesma vertente, o período anterior à implementação do mencionado sistema.

## METODOLOGIA

Os métodos usados para desenvolver o estudo de caso foram a observação, a análise documental e a análise bibliográfica (figura 2).

A observação realizou-se no SGD/SGI da DGEstE-DSRC. A escolha prendeu-se com o facto de uma das autoras do presente estudo exercer funções no referido organismo, detendo, por isso, condições privilegiadas para a sua realização (Stake, 2007; Yin, 2006). Durante a observação foram recolhidos dados vertidos em grelhas simples, elaboradas e estruturadas em duas vertentes: i) verificação das componentes do SGD e ii) verificação das componentes do SGI (figura 2). Para o efeito, considerou-se o período crítico de 2007-2008, que marcou a implementação do Sistema, até à presente data. Os

resultados dessa observação foram descritos e confrontados com a literatura científica recolhida sobre a matéria, gerando as principais discussões e conclusões do estudo.

A análise documental incidu em textos organizacionais (normativos e técnicos) e em documentação jurídica considerada relevante. Para tal, recorreu-se, como termo de contextualização, ao estudo da história dos 136 anos de existência do organismo, seccionando a linha do tempo no momento de implementação do atual SGD/SGI, obtendo-se, assim, um antes e um depois dessa decisão de implementação, essenciais como termo de comparação. Essa análise foi complementada por uma outra, de caráter bibliográfico, por meio da qual se obteve um conjunto consistente de textos, o que permitiu a elaboração de uma revisão do tema, focalizada na identificação de estudos prévios realizados, especialmente, mas não só, no contexto português (figura 2).

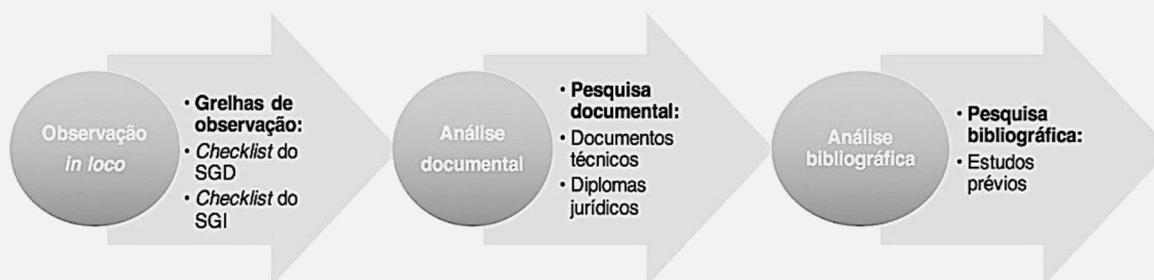


Figura 2. Matriz metodológica indutiva, concebida para o estudo de caso.

Fonte: elaboração nossa.

Ainda, a realçar que com base nessa forma indutiva, gradual e flexível de construir o estudo, resumida na figura 2, os dados obtidos puderam ser devidamente estruturados, para serem, então, analisados e contrastados, de forma a emitirem-se os principais resultados e as conclusões.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Para se perceber esta problemática no contexto da DGEstE-DSRC, é necessário recuar até ao século XIX, ao âmago cronológico do seu surgimento, que coincidiu com uma série de reformas do ensino aí retomadas ou implementadas.

As Leis de 2/05/1878 e de 11/06/1880 foram disciplinadas pelo Decreto Regulamentar de 28/07/1881, com efeitos a 01/07/1881. Por estes diplomas, ficou o território nacional dividido, para fins de inspeção do ensino primário, em 12 circunscrições e, cada uma destas, subdividas em círculos escolares a abranger os concelhos aí incluídos.

Mas, para ser possível perceber da razão do surgimento dos serviços descentralizados da Educação, é necessário recuarmos ainda um pouco mais. De acordo com Justino e Almeida (2016), a partir de 1835, sucessivas reformas ao nível das instituições e das regulamentações foram sendo realizadas, culminando com a reforma do ensino de 1870, que criou o Ministério da Instrução Pública e, com ele, cerca de 16 circunscrições escolares, repartidas, por sua vez, em 50 circunscrições de concelhos.

Fica assim patente que os organismos desconcentrados e regionalizados da educação surgem pela primeira vez, em Portugal, no ano de 1881. Essa data é consistente com a data dos documentos mais antigos que existem no arquivo histórico da DSRC. Sucessivamente, os arquivos institucionais das instituições extintas foram sendo incorporados às instituições atuais. Fica também patente, desde 1878,

a necessidade de criação de um organismo desconcentrado, que servisse como “ponte” entre as escolas e a administração central, modelo esse que prevaleceu até a atualidade, tendo sido sucessivamente “testado” pelos diversos tumultos político-sociais que ocorreram ao longo destes mais de 100 anos, tais como, a implementação da República (1910), da Ditadura (1926) e da Revolução (1974), revelando-se funcionalmente o mais estável, dentro da instabilidade. Das sucessivas reformas estruturais, e de nome, que o organismo sofreu ao longo do tempo, saliente-se a criação das Direções dos Distritos Escolares e das Direções Regionais de Educação.

A organização da rede escolar sofreu uma mudança profunda entre 1933 e 1936, como consequência da ditadura Salazarista (Leite, 2015), impondo-se a reestruturação dos organismos desconcentrados da Educação. Em 1933, por Decreto n.º 22.369, de 30 de março, foram regulamentados o funcionamento das Direções dos Distritos escolares e também das respetivas Delegações de Zonas Escolares.

Adiante, em 1987, o Decreto-Lei n.º 3/87, de 03 de janeiro, vem criar as Direções Regionais de Educação (DRE). Estas são assumidas como órgãos desconcentrados de coordenação e de apoio aos estabelecimentos de ensino não superior e de gestão dos respetivos recursos humanos, financeiros e materiais, com exclusão das funções de controlo, a cargo da Inspeção-Geral de Ensino. Tratam-se de superestruturas regionais que tinham a cargo a gestão de diversos programas e medidas de apoio às escolas de ensino não superior, numa ótica de proximidade geográfica. Resumidamente, qualquer problema que surgisse numa escola (pública ou mesmo privada) era à DRE da sua área que esta se devia dirigir à procura de uma solução.

Finalmente, pelo Despacho n.º 1.3313/2003, datado de 08 de julho, são extintas as Delegações Escolares e os respetivos arquivos são integrados nas DRE. A partir dessa data, estas instituições passam a deter um expressivo conjunto documental que reflete mais de 130 anos de história da Educação em Portugal.

## ESTUDO DE CASO: COMPONENTES DOS SGD/SGI NA DGESTE-DSRC

No que respeita às tecnologias e aos processos, os resultados revelam que, no âmbito da DGEstE-DSRC, é lícito afirmar que existe e encontra-se em funcionamento um SGD, mormente, porque a organização dispõe e usa as ferramentas necessárias à sua prossecução, nomeadamente, uma Portaria de Gestão Documental (PGD), aprovada e publicada em Diário da República (Portaria n.º 536/2009 de 18/05) e um Sistema Eletrónico de Gestão Documental (SEGD), que inclui o plano de classificação preconizado na referida Portaria. Ficou também claro que, de facto, existe um SGI, consubstanciado pelo planeamento, organização e controlo da informação que circula por canais pré-definidos, estando esta acessível em diferentes níveis de usos e de privilégios, atendendo ao grau de responsabilidade dos colaboradores. Saliente-se, ainda, a existência de um *workflow* bem definido e bem documentado (figura 3).

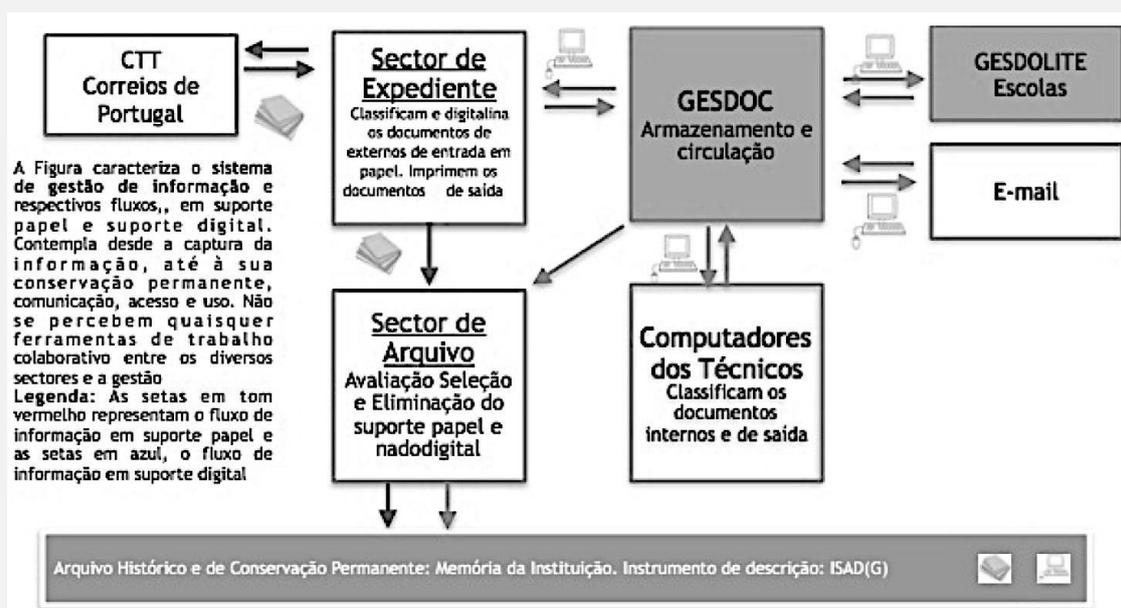


Figura 3. Representação do SGD/SGI da DGEstE-DSRC.

Fonte: Elaboração nossa.

Refira-se, também, o facto de a DGEstE-DSRC já ter realizado duas versões de um outro instrumento imprescindível à GD/GI do seu sistema, o designado Relatório de Avaliação de Documentação Acumulada (RADA), que submeteu, em conformidade com a legislação vigente, à apreciação da autoridade arquivística nacional, a Direção Geral do Livro dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), com o intuito de eliminar a documentação acumulada ao longo dos anos. Os RADA enviados à DGLAB foram aprovados e esse processo segue em moto contínuo. Realce-se, contudo, que ainda não foi avaliada nenhuma documentação em suporte eletrónico/digital.

O Arquivo Histórico institucional, por sua vez, existe, e a respetiva informação encontra-se descrita em conformidade com a normativa internacional *General International Standard for Archival Description* (ISAD G), nacionalmente harmonizada nas Orientações para a Descrição Arquivística (ODA) (cf. figura 3), estando esta acessível ao público e comunicável, obedecendo à legislação em vigor. Este é o arquivo com mais procura externa, também porque se encontra publicitado no sítio Web da DGEstE-DSRC<sup>1</sup> e por tal visível ao público.

Quanto ao perfil genérico dos utilizadores, registre-se que o público é frequente e usufrui dessa informação, quer para uso pessoal (história familiar), quer para a elaboração de monografias sobre história local. Entre os utilizadores destacam-se os estudantes de doutoramento e de mestrado, que procuram e aí encontram, fontes para o seu trabalho de investigação.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os resultados coligidos e sumariados corroboram que a instituição pode ser considerada um caso exemplar, no âmbito da APP, na matéria de GD/GI, tendo envidado, nesse plano, e com sucesso,

<sup>1</sup> Disponível em: <http://www.dgeste.mec.pt/index.php/arquivo-historico-da-dgeste-ds-regiao-centro/>.

esforços consideráveis nos últimos 10 anos. No entanto, verifica-se que, apesar de o organismo ter concebido e implementado um SGD/SGI, consubstanciado pelo uso tático, operacional e controlado da sua informação, não detém um SGC, na aceção estratégica da palavra. Perante a descrição dos fluxos de informação no âmbito do seu SGI, infere-se que não existem, em uso, ferramentas destinadas ao incremento de trabalho colaborativo, entre os 100 trabalhadores e chefias que diariamente se encontram em funções na organização. Ou seja, não existe um sistema formal e perfeitamente internalizado de GC. Esse deveria ser o culminar de todo este processo, em que a informação flui, é processada pelos colaboradores, de acordo com as suas construções mentais (Angeloni, 2003), e amplamente partilhada e reutilizada, gerando múltiplas conversões (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998), obtendo em resposta, vantagens competitivas ou sociais, estas últimas mais de acordo com os objetivos da APP. Não obstante, observa-se que há uma partilha espontânea de informação, ocorrendo principalmente no seio dos gabinetes, entre colegas, o que é benéfico para a criação horizontal do conhecimento. No entanto, verifica-se que essa informação, de cariz eminentemente setorial, não influi sistematicamente no processo de tomada de decisão da gestão de topo ou não é usada de forma regular e consistente em processos formais de SGC, igualmente não detetados por esse estudo.

Por hipótese, este será um problema transversal à APP, em que a comunicação tradicionalmente tende a fazer-se univocamente do topo para a base. Esta situação é geradora de constrangimentos, que se podem refletir em reestruturações sucessivas de serviços, dependentes do ciclo político, que o tempo demonstra, depois, serem desfasadas das reais necessidades dos seus públicos.

Refira-se, igualmente, que o organismo em causa se debate com questões políticas que “emperram” o seu funcionamento, continuando a sua senda de instabilidade, potenciada, pelo facto de o seu âmbito funcional ser muito diferente daquilo que a última Lei Orgânica de 2012 (Decreto-Lei n.º 266-F de 31 de Dezembro de 2012) lhe ditou, ou seja, daquilo que o anterior ciclo político previu para seu destino.

Assim sendo, o estudo revela que na organização em questão, deter um SGD/SGI pode ser condição necessária, mas não suficiente, para alcançar um SGC, pois mesmo depois de ter sido instituído o atual sistema, em pleno funcionamento desde 2008, não nos parece possível, com base nos dados obtidos, considerá-lo como substrato para a tomada de decisão em várias vias (*botton-up* e *top-down*), condição *sine qua non* dos SGC. Tal evidência corrobora a literatura científica consultada. A criação de um SGC é algo complexo e multifatorial (Alavi & Leidner, 1999), não bastando investimentos em TIC, sem um efetivo envolvimento dos *stakeholders* e dos colaboradores, que configuram um dos pilares da tríplice aliança identificada por Cong e Pandya (2003), representado pelas pessoas, sendo de capital importância, numa articulação bem-sucedida com os outros dois: tecnologias e processos. Pelo que se percebe, a instituição ainda não conseguiu articular, e a contento, esses três pilares que fundamentam o exercício da GC. Também, segundo Angeloni (2003), o trabalho colaborativo, a partilha de informação e a tecnologia são aspetos cruciais e que devem ser usados em conjunto.

Atendendo a isso, e de forma a mudar a sua condição atual, recomenda-se à instituição a adoção de um modelo comunicativo, sem falhas na “engrenagem”, pronto a ser partilhado, por meio de ferramentas de trabalho colaborativo, que permitam a troca de informação entre trabalhadores e chefias, como um incremento da sua inteligência competitiva, nos moldes preconizados por Lévy e citados por Bembem e Costa (2013) e das suas competências informacionais individuais.

De modo a atingir esse objetivo, sugere-se, como medida a aplicar, ao nível interno, o incremento de uma política ativa e contínua de promoção de formação profissional dos trabalhadores, no local de trabalho, que funcionará como uma plataforma de partilha de informação geradora de mais valias e de

conhecimento, também pela maior flexibilidade das vias de comunicação. Outra ação impulsionadora, com impactos ao nível externo, seria deter uma página na Internet que incluísse, para além das informações habituais, ferramentas do tipo Web 2.0, de diálogo colaborativo e em tempo real, entre o organismo e os cidadãos, de que poderiam ser exemplo o desenvolvimento de páginas no Facebook® e no Twitter®, onde o público pudesse exprimir-se acerca dos serviços e interagir com o organismo, o que se por um lado acrescentaria responsabilidades pela visibilidade e exposição institucional, assumindo-se os riscos daí advindos, por outro, beneficiaria a interação pela abertura de um canal de comunicação direta entre o organismo e o seu público.

Pressupõe-se, com o culminar desse estudo, que se medidas sistemáticas não são adotadas, o conhecimento não surge espontaneamente a partir da implantação de um SGD/SGI, por mais afinado que ele seja, sendo necessárias intervenções concretas para a sua promoção. A própria rigidez dos fluxos de comunicação, no âmbito da Administração Pública, pode ser apontada como um dos fatores responsáveis por essa realidade. Tal já havia sido referido por Vasques, Borges e Freitas (2013), vindo o presente trabalho corroborar as suas conclusões. Também essas autoras referiram que os projetos de GC podem criar as condições ideais para a obtenção de eficiência na AP, como um equivalente à vantagem competitiva para as empresas privadas, sendo fundamentais para que essas organizações apresentem bons resultados e deem uma resposta positiva às necessidades dos cidadãos, com um mínimo de recursos possível. Esse não é, como diz Alavi e Leidner (1999), um caminho fácil, requerendo por vezes que ajustes e entendimentos, mas sendo necessário.

Refira-se que a história recente da DGEstE-DSRC é um bom exemplo, pois mesmo sofrendo diversas modificações, ao longo dos últimos 136 anos, consubstanciadas em reestruturações e em correções não isentas de custos e que são fruto, muitas vezes, não de necessidades reais, mas de estratégias políticas, o organismo tem sobrevivido, graças ao conteúdo funcional e à missão social que desempenha, sendo esses os valores que se sobrepõem aos aspetos pouco positivos da mudança.

Em jeito de conclusão, espera-se que sejam desenvolvidos mais estudos neste âmbito, que permitam recolher evidências e apresentar soluções que promovam o reposicionamento da APP, do paradigma do acesso ao documento/informação, para o paradigma da partilha colaborativa do conhecimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). *Knowledge management and Knowledge Management Systems: conceptual foundations and research issues*. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.581.6535&rep=rep1&type=pdf>.

Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, 32 (1), 17-22. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>.

Bembem, A. H. C., & Costa, P. L. V. A. da (2013). Inteligência coletiva: um olhar sobre a produção de Pierre Lévy. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 18(4), 139-151.

Bustelo Ruesta, C., & Amarilla Iglesias, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico*, 34, 226-230.

*Carta de Lei de 01 de Junho de 1880 da Direção-Geral da Instrução Pública.* Diário do Reino. Disponível em: <http://193.137.22.223/pt/patrimonio-educativo/museu-virtual/resenha-de-legislacao/>.

*Carta de Lei de 02 de Maio de 1878 da Direção-Geral da Instrução Pública.* Diário do Reino. Disponível em: <http://193.137.22.223/pt/patrimonio-educativo/museu-virtual/resenha-de-legislacao/>.

Cong, X. & Pandya K. (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

*Decreto n.º 22369, de 30 de Março de 1933.* Ministério da Instrução Pública. Disponível em [https://dre.tretas.org/dre/223688/Despacho 13313/2003 de 08 de Julho de 2003](https://dre.tretas.org/dre/223688/Despacho%2013313/2003%20de%2008%20de%20Julho%20de%202003). Diário da República I série. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/164662/>.

*Decreto-Lei n.º 3/87, de 03 de Janeiro.* Diário da República I série. Lisboa: Ministério da Educação. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/36580/decreto-lei-3-87-de-3-de-janeiro#text>

*Decreto-Lei n.º 266-F/2012 de 31 de Dezembro.* Diário da República I Série n.º 252. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência. Disponível em <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2012/12/25203/0029200295.pdf>.

*Despacho n.º 13313/2003 de 08 de Julho.* Diário da República n.º 155/2003-II Série. Lisboa: Ministério da Educação.

Justino, D., & Almeida, S. (2016). Inspeccionar e avaliar: origens da regulação coerciva da educação em Portugal. *Educação, Sociedades e Culturas*, 47, 31-51. Disponível em: [http://www.fpce.up.pt/ciie/sites/default/files/ESC47David\\_0.pdf](http://www.fpce.up.pt/ciie/sites/default/files/ESC47David_0.pdf).

Leite, I. F. (2015). *O 25 de Abril e os elementos performativos*. Disponível em: <http://capazes.pt/cronicas/o-25-de-abril-o-estatuto-da-mulher/2/>.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: how Japanese Companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

*Portaria n.º 536/2009 de 18 de Maio de 2009.* Diário da República I Série. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/252307/>.

*Regulamento de 28 de Julho de 1881 da Direção-Geral da Instrução Pública.* Diário do Governo. Lisboa: Ministério da Instrução Pública.

Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. (4ª ed.). Madrid: Ediciones Morata.

Vasques, S., Borges, M. M., & Freitas, M. C. V. de. (2012). Informação, conhecimento e serviço público: um estudo de caso exploratório com contributos para a gestão da informação e do conhecimento na Câmara Municipal de Viseu. In Francisco, A. S. de Almeida, A. rmando M. alheiro da Silva, M.ário J. B. Franco, & C. arla C. de Freitas (Orgs.), *Educação, gestão da informação e sustentabilidade*. (cap. 10, p. 213-246). Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. ISBN 978-972-8932-99-2.

Yin, R. K. (2006). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.