

## Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

### Introdução

Na HORIZONT3000 um dos nossos principais interesses é reforçar as capacidades dos nossos parceiros para melhorar o seu impacto e desempenho. Acreditamos que a gestão sistemática e integrada do conhecimento é um fator-chave de sucesso para melhorar a capacidade organizacional. Portanto, com o nosso programa KNOW-HOW3000 oferecemos ferramentas de gestão do conhecimento às organizações nossas parceiras e apoiamo-las a aprender com as suas experiências, a partilhar os seus conhecimentos e a aceder a experiências relevantes da nossa rede de parceiros.

No nosso trabalho em Moçambique, constatamos que a gestão sistemática do conhecimento ainda não é uma prática generalizada. No entanto, existe um interesse crescente na gestão do conhecimento por parte das nossas organizações parceiras. Por conseguinte, desenvolvemos esta ferramenta de avaliação de capacidade que os nossos parceiros podem utilizar por si próprios sem um facilitador externo.

A ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento do KNOW-HOW3000 permite às nossas organizações parceiras auto-identificarem o seu nível de maturidade de gestão do conhecimento, desde o Nível 1 (*Principiante*) até ao Nível 5 (*Especialista*), numa série de áreas de gestão do conhecimento. A avaliação pode também ajudar as organizações a identificar lacunas, aumentar a sensibilização e determinar áreas onde é necessária mais atenção ou investimento. Espera-se também que estas avaliações incentivem a aprendizagem intersectorial e a partilha de experiências e boas práticas.

### Objetivos e benefícios

- Estabelecer níveis de maturidade na gestão do conhecimento (numa equipa, escritório ou organização);
- Fornecer uma linguagem e um quadro comum para discutir a gestão do conhecimento e as suas componentes;
- Identificar áreas de força, bem como áreas para melhorar a gestão do conhecimento dentro das organizações;
- Lançar as bases para a criação de um plano de gestão do conhecimento estratégico e personalizado.

### Pontuação

A pontuação é simples. É dada uma pontuação (de 1 a 5) para cada um dos nove níveis consoante o nível de avaliação da maturidade. Por exemplo, alcançar um Nível 2 na Área 1 equivale a uma pontuação de 2 para essa área. As pontuações devem ser acrescentadas à tabela de pontuação (Anexo 1).

#### O Processo de auto-avaliação

Uma avaliação pode ser implementada de várias maneiras. A seguir, apresentamos quatro opções com os seus pontos fortes e fracos.

Opção	Ponto Forte	Ponte Fraco
<b>1) Avaliação documental por um perito ou peritos:</b> O(s) gestor(es) de conhecimentos da organização ou equipa completa(m) a avaliação como um exercício baseado no escritório. Isto pode ser apoiado por entrevistas com os colaboradores, líderes organizacionais e principais stakeholders (grupos de interesse).	Sem entrevistas, é um processo rápido. Se bem feitas, as entrevistas podem dar uma visão aprofundada das experiências de trabalho individuais.	Sem entrevistas, capta apenas a perspectiva de uma ou poucas pessoas. As entrevistas não dão a todos a mesma voz que as discussões abertas. O pouco envolvimento de toda a organização no processo pode mais tarde dificultar a adesão à mudança.
<b>2) Avaliação documental por equipas de departamento:</b> Cada departamento/unidade da organização completa a avaliação como um exercício de equipa no escritório.	Pode ser útil em organizações muito grandes para descobrir diferenças entre departamentos e incentivar o intercâmbio interno.	Não é muito útil em organizações mais pequenas, uma vez que as unidades não são suficientemente grandes e pode acabar por ser apenas o contributo de uma pessoa. Faltam as discussões entre unidades.
<b>3) Inquérito ao pessoal:</b> é distribuído um inquérito aos colaboradores, que estes devem completar; os resultados são recolhidos.	Rápido de implementar. Os resultados são fáceis de mostrar.	Não é gerada qualquer discussão. Risco de diferentes interpretações dos termos utilizados, especialmente se a gestão do conhecimento for um tópico novo para a organização. Pessoal não envolvido na decisão sobre a interpretação dos resultados. A taxa de recepção dos inquéritos é sempre mais baixa do que as interações diretas.

<p><b>4) Avaliação facilitada em workshop:</b> A ferramenta pode ser aplicada utilizando um ou mais workshops, durante os quais os participantes (todos os colaboradores ou representantes de todos os departamentos organizacionais) são apresentados à ferramenta e convidados a auto-avaliarem-se com ela. Cada participante do workshop pode dar a sua classificação pessoal e dar exemplos. As diferentes pontuações são recolhidas e depois discutidas. O(s) gestor(es) de conhecimentos ou equipa deverá(ão) moderar este processo. Os facilitadores documentam o workshop e em particular as classificações individuais, os principais pontos de discussão, os exemplos, histórias e anedotas que os participantes apresentam e a decisão final.</p>	<p>Toda a organização está envolvida no processo de criação das próprias decisões e de criação de uma boa base para a concepção e implementação de uma abordagem de gestão do conhecimento. Especialmente útil em organizações mais pequenas. As discussões irão fornecer percepções sobre diferentes perspetivas, processos de trabalho e atividades de gestão do conhecimento existentes em toda a organização.</p>	<p>Esta abordagem é mais difícil de implementar em organizações muito grandes, uma vez que a dimensão do workshop não deve ficar demasiado grande para permitir discussões inclusivas. Seriam necessários critérios de representação para seleccionar representantes de todos os departamentos organizacionais.</p>
--	---	---



## Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

Área de gestão do conhecimento	Nível 1 Principiante	Nível 2 Aluno	Nível 3 Intermédio	Nível 4 Avançado	Nível 5 Especialista
<b>1. Papéis e responsabilidades para a gestão do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ainda não definimos papéis e responsabilidades para gestão do conhecimento.</li> <li>• Falta-nos liderança sénior para gestão do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Começámos a definir papéis e responsabilidades para a gestão do conhecimento para alguns colaboradores.</li> <li>• Os líderes séniores assumiram a responsabilidade de melhorar a gestão do conhecimento dentro de partes da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foram definidos os papéis e responsabilidades para a gestão do conhecimento para todos os funcionários.</li> <li>• Os líderes séniores assumiram a responsabilidade de melhorar a gestão do conhecimento em toda a organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os papéis e responsabilidades de gestão do conhecimento foram definidos para todos os funcionários.</li> <li>• Os líderes séniores assumiram a responsabilidade de melhorar e apoiar as práticas de gestão do conhecimento em toda a organização.</li> <li>• As responsabilidades de gestão do conhecimento são identificadas e monitorizadas no âmbito de planos de trabalho individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os papéis e responsabilidades de gestão do conhecimento foram definidos para todos os funcionários.</li> <li>• Os líderes séniores assumiram a responsabilidade de melhorar e apoiar as práticas de gestão do conhecimento em toda a organização.</li> <li>• As responsabilidades de gestão do conhecimento são identificadas e monitorizadas no âmbito de planos de trabalho individuais.</li> <li>• Os colaboradores têm a função e os recursos para cumprir as suas responsabilidades de gestão do conhecimento.</li> </ul>

# Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

KNOW-HOW3000, 2022



Área de gestão do conhecimento	Nível 1 Principiante	Nível 2 Aluno	Nível 3 Intermédio	Nível 4 Avançado	Nível 5 Especialista
<b>2. Estratégia de gestão do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Não dispomos duma estratégia de gestão do conhecimento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Começámos a desenvolver uma estratégia de gestão do conhecimento, mas esta ainda não está completa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temos uma estratégia de gestão do conhecimento, mas não é considerada eficaz/ atualizada/ ajustada para o efeito.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temos uma estratégia eficaz de gestão do conhecimento que está alinhada com metas e objetivos organizacionais mais amplos.</li><li>• Alguns funcionários aplicam a estratégia nas suas rotinas de trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temos uma abordagem estratégica eficaz à gestão do conhecimento que está integrada na nossa estratégia e práticas organizacionais.</li><li>• Todos os colaboradores aplicam a estratégia nas suas rotinas de trabalho.</li><li>• A estratégia é revista, monitorizada e atualizada regularmente.</li></ul>

# Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

KNOW-HOW3000, 2022



Área de gestão do conhecimento	Nível 1 Principiante	Nível 2 Aluno	Nível 3 Intermédio	Nível 4 Avançado	Nível 5 Especialista
<b>3. Conhecimento e competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os nossos colaboradores não têm conhecimento dos conceitos/ métodos/ ferramentas de gestão do conhecimento.</li> <li>Não há ninguém a quem os colaboradores possam recorrer para obter apoio na gestão do conhecimento.</li> <li>Os nossos líderes não estão conscientes dos benefícios da gestão do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alguns funcionários estão cientes dos conceitos/ métodos/ ferramentas de gestão do conhecimento.</li> <li>Alguns funcionários oferecem aos colegas apoio na aplicação de práticas de gestão do conhecimento ao seu trabalho numa base ad hoc. No entanto, não existem mecanismos formais para reforçar a capacidade do pessoal.</li> <li>Os nossos líderes estão conscientes dos benefícios da gestão do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os nossos colaboradores têm alguns conhecimentos básicos dos conceitos/ métodos/ ferramentas de gestão do conhecimento e, por vezes, aplica-os ao seu trabalho.</li> <li>Houve algumas tentativas formais para melhorar a capacidade dos funcionários nas práticas de gestão do conhecimento (por exemplo, através de formação), embora estas sejam pontuais/ não-sustentáveis/ não sistemáticas.</li> <li>Os líderes seniores têm feito tentativas de criar estruturas formais para a gestão do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os nossos colaboradores têm uma boa compreensão dos conceitos/ métodos/ ferramentas de gestão do conhecimento e aplica-os ao seu trabalho.</li> <li>Os colaboradores designados (campeões do conhecimento) são encarregados de reforçar a capacidade do pessoal em gestão do conhecimento de uma forma sistemática, utilizando, por exemplo, formação, tutoria, partilha de boas práticas.</li> <li>Os líderes encorajam o pessoal nas práticas de gestão do conhecimento, mas não levam as práticas de gestão do conhecimento a sério no seu próprio trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os nossos colaboradores têm uma boa compreensão dos conceitos/ métodos/ ferramentas de gestão do conhecimento e aplica-os ao seu trabalho.</li> <li>Os colaboradores designados (campeões do conhecimento) têm como um dos seus objetivos desenvolver proactivamente e sistematicamente a capacidade do pessoal de gestão do conhecimento.</li> <li>Os nossos líderes conduzem as atividades de gestão do conhecimento e modelam comportamentos eficientes de gestão do conhecimento.</li> </ul>

# Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

KNOW-HOW3000, 2022



Área de gestão do conhecimento	Nível 1 Principiante	Nível 2 Aluno	Nível 3 Intermédio	Nível 4 Avançado	Nível 5 Especialista
<b>4. Sistemas e tecnologias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os nossos sistemas e tecnologias informáticas destinados a gerir os conhecimentos organizacionais não são utilizados.</li> <li>• Não existe qualquer orientação sobre os nossos sistemas Informáticos.</li> <li>• A documentação e o armazenamento não são encorajados ou exigidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os nossos sistemas e tecnologias informáticas para a gestão do conhecimento organizacional não são adequados ao fim a que se destinam ou são subutilizados.</li> <li>• Há uma orientação inadequada nos nossos sistemas Informáticos.</li> <li>• Identificámos problemas na forma como documentamos e armazenamos o conhecimento, mas não existe um plano claro de trabalho/ recursos dedicados de para melhorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há uma boa aceitação por parte dos utilizadores dos nossos bem equipados sistemas e tecnologias informáticos.</li> <li>• Há uma orientação inadequada sobre os nossos sistemas Informáticos.</li> <li>• Temos uma boa compreensão das lacunas na nossa documentação e armazenamento e criámos um plano claro/ recursos dedicados para a sua melhoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há uma boa aceitação por parte dos utilizadores dos nossos bem equipados sistemas e tecnologias informáticos, concebidos com o contributo dos utilizadores.</li> <li>• Todos os colaboradores sabem como operar os nossos sistemas Informáticos e aceder a formação e apoio.</li> <li>• Temos uma boa compreensão das lacunas na nossa documentação e armazenamento e temos um claro plano de trabalho/ recursos dedicados para melhorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há uma muito boa aceitação por parte dos utilizadores dos nossos bem equipados sistemas e tecnologias informáticos que satisfazem as necessidades dos nossos utilizadores.</li> <li>• Todos os nossos colaboradores utilizam os nossos sistemas Informáticos e recebem formação e apoio e orientação suficientes.</li> <li>• Monitorizamos regularmente os nossos sistemas e colmatamos lacunas.</li> <li>• Somos capazes de encontrar rápida e facilmente os documentos/ informações e conhecimentos de que necessitamos para realizar o nosso trabalho.</li> </ul>

# Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

KNOW-HOW3000, 2022



Área de gestão do conhecimento	Nível 1 Principiante	Nível 2 Aluno	Nível 3 Intermédio	Nível 4 Avançado	Nível 5 Especialista
<b>5. Memória institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não temos uma memória institucional.</li> <li>• Não dispomos de quaisquer processos ou ferramentas que nos permitam captar e armazenar adequadamente os conhecimentos.</li> <li>• Sentimos frequentemente perda de conhecimento, por exemplo, quando funcionários saem, os seus conhecimentos saem com eles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos conscientes da nossa falta de memória institucional, mas não temos um plano para abordar esta questão.</li> <li>• A captação e partilha de conhecimentos realiza-se numa base ad-hoc através de diferentes processos e ferramentas.</li> <li>• Somos vulneráveis à perda de conhecimento, por exemplo, quando um funcionário sai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Começamos a encorajar a partilha informal de conhecimentos entre os colaboradores para construir a memória institucional.</li> <li>• Temos orientações claras sobre ferramentas e processos de gestão do conhecimento a utilizar para a captura de conhecimento, mas ainda não estão bem implementados.</li> <li>• Por vezes, ainda sentimos perda de conhecimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para construir a memória institucional, pusemos em prática um processo formal de captura e transferência de conhecimentos para todas as instâncias de mudança de funções ou de saída de funcionários.</li> <li>• Utilizamos estratégica e sistematicamente ferramentas e processos de gestão do conhecimento para captar e partilhar conhecimentos.</li> <li>• Experimentamos a perda de conhecimentos com menos frequência à medida que os conhecimentos estratégicos / experiências são documentados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construímos a nossa memória institucional com um processo formal de captura e transferência de conhecimentos para todas as instâncias de mudança de funções ou de saída de funcionários.</li> <li>• Utilizamos estratégica e sistematicamente ferramentas e processos de gestão do conhecimento para captar e partilhar conhecimentos.</li> <li>• Encontrámos o nosso próprio estilo para documentar conhecimentos estratégicos / experiências.</li> <li>• Revemos as lições aprendidas com o pessoal cessante e procuramos aplicar a aprendizagem para informar as atividades futuras.</li> <li>• Já não sofremos perdas graves de conhecimentos.</li> </ul>



# Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

KNOW-HOW3000, 2022



Área de gestão do conhecimento	Nível 1 Principiante	Nível 2 Aluno	Nível 3 Intermédio	Nível 4 Avançado	Nível 5 Especialista
<b>6. Conhecimentos externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não definimos lacunas no nosso conhecimento organizacional. Não sabemos de que conhecimentos os nossos funcionários necessitam para o seu trabalho.</li> <li>• Não damos prioridade ou incentivamos a aprendizagem fora da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Começámos a identificar as nossas lacunas de conhecimento organizacional e de que conhecimentos os nossos funcionários necessitam.</li> <li>• Reconhecemos a importância de aprender fora da organização, mas isto não acontece de forma estratégica.</li> <li>• Alguns colaboradores são incentivados a procurar conhecimentos externos relevantes para o seu trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificámos lacunas no nosso conhecimento organizacional e começámos a agir sobre elas.</li> <li>• Reconhecemos a importância de aprender fora da organização.</li> <li>• Todo o pessoal é encorajado e incentivado a procurar conhecimentos externos relevantes para o seu trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificamos e colmatamos continuamente lacunas no nosso conhecimento organizacional.</li> <li>• A aprendizagem proveniente do exterior da organização é continuamente documentada, guardada, e utilizada para informar o trabalho em curso e para colmatar lacunas.</li> <li>• O nosso pessoal procura ativamente conhecimentos externos relevantes e tem objetivos específicos de aquisição e captura de conhecimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificamos e colmatamos continuamente lacunas no nosso conhecimento organizacional.</li> <li>• Aprender do exterior é parte integrante da forma como a nossa organização funciona. A aprendizagem trazida para a nossa organização é sistematicamente documentada e partilhada com os colegas.</li> <li>• O nosso pessoal procura ativamente conhecimentos externos relevantes e tem objetivos específicos de aquisição e captura de conhecimentos.</li> <li>• Desenvolvemos uma cultura de aprendizagem e alocamos, reconhecimento do tempo e recursos para aprender do exterior.</li> <li>• Premiamos e promovemos a inovação e as boas práticas na aprendizagem.</li> </ul>

# Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

KNOW-HOW3000, 2022



Área de gestão do conhecimento	Nível 1 Principiante	Nível 2 Aluno	Nível 3 Intermédio	Nível 4 Avançado	Nível 5 Especialista
<b>7. Partilha interna de conhecimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O conhecimento reside em silos com pouca partilha de conhecimentos em toda a nossa organização.</li> <li>• A partilha de conhecimentos é feita apenas a pedido e com relutância. O pessoal sente que a partilha de conhecimentos pode ser desvantajosa para eles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partilha de conhecimentos dentro da organização já começou, mas as práticas carecem de integração.</li> <li>• Encorajamos a partilha de conhecimentos, mas não a recompensamos.</li> <li>• Alguns dos nossos funcionários partilham conhecimentos, mas principalmente ad hoc e através de redes pessoais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvemos incentivos e definimos espaços para encorajar e recompensar a partilha formal e informal do conhecimento.</li> <li>• Enquanto alguns funcionários partilham ativamente o conhecimento, outros não o fazem ou estão relutantes em fazê-lo.</li> <li>• Apreciamos a importância da partilha de conhecimentos, mas não temos procedimentos sistemáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pusemos em prática um processo formal de partilha de conhecimentos em toda a nossa organização.</li> <li>• Desenvolvemos incentivos e definimos espaços para encorajar e recompensar a partilha formal e informal de conhecimentos.</li> <li>• Todo o pessoal participa regular e proactivamente na partilha de conhecimentos.</li> <li>• Apreciamos a importância da partilha de conhecimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pusemos em prática um processo formal de partilha de conhecimentos integrado nas nossas práticas organizacionais.</li> <li>• Desenvolvemos incentivos e definimos espaços para encorajar e recompensar a partilha formal e informal do conhecimento.</li> <li>• O nosso pessoal tem responsabilidades claras na partilha de conhecimentos e envolve-se regular e proactivamente na mesma.</li> <li>• Apreciamos a importância da partilha de conhecimentos.</li> <li>• Temos sistemas adequados para a partilha e acesso ao conhecimento em toda a nossa organização.</li> </ul>

# Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

KNOW-HOW3000, 2022



Área de gestão do conhecimento	Nível 1 Principiante	Nível 2 Aluno	Nível 3 Intermédio	Nível 4 Avançado	Nível 5 Especialista
<b>8. Aprender com os sucessos e os fracassos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não revemos, nem melhoramos criticamente as nossas práticas, estratégias ou objetivos.</li> <li>• Se refletirmos sobre as nossas atividades, fazemo-lo apenas por causa de solicitações (doador).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não damos prioridade à reflexão, mas utilizamo-la de forma pontual e não estruturada para rever e melhorar criticamente práticas, estratégias ou objetivos chave.</li> <li>• Práticas de reflexão tais como aprender com o sucesso ou o fracasso só ocasionalmente mudam ou enriquecem a nossa forma de trabalhar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvemos orientações claras sobre como rever e melhorar criticamente práticas, estratégias ou objetivos chave.</li> <li>• Começamos a sentir o impacto positivo das práticas de reflexão no nosso trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de reflexão planeados e estruturados têm lugar regularmente para áreas chave de trabalho. A reflexão concentra-se nas mudanças que podem ser feitas para melhorar a prática.</li> <li>• Apreciamos o impacto positivo da reflexão sobre o nosso trabalho.</li> <li>• Os colaboradores são encorajados a aprender com os fracassos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de reflexão planeados e estruturados têm lugar regularmente para áreas chave de trabalho.</li> <li>• As lições aprendidas com as práticas de reflexão são utilizadas para moldar e melhorar a prática futura.</li> <li>• Sentimo-nos livres e encorajados a reconhecer e aprender com os nossos fracassos.</li> <li>• Os nossos líderes lideram pelo exemplo e refletem sobre os seus próprios sucessos e fracassos.</li> <li>• A reflexão está no cerne da nossa forma de trabalhar.</li> </ul>

# Ferramenta de auto-avaliação para a gestão do conhecimento

KNOW-HOW3000, 2022



Área de gestão do conhecimento	Nível 1 Principiante	Nível 2 Aluno	Nível 3 Intermédio	Nível 4 Avançado	Nível 5 Especialista
<b>9. Medir o impacto da gestão do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não temos processos ou sistemas em vigor para ações de monitorização para melhorar a nossa gestão do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temos algumas medidas em vigor para monitorar as nossas práticas de gestão do conhecimento, mas estas não são consistentes.</li> <li>• Faltam-nos indicadores sólidos de resultados/ impacto para as nossas atividades de gestão do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temos uma estrutura de medição clara para as nossas atividades de gestão do conhecimento.</li> <li>• Dispomos de alguns indicadores de resultados/ impacto. Estes indicadores poderiam ser mais robustos, e gostaríamos de os testar e atualizar mais regularmente.</li> <li>• Reconhecemos a necessidade de atribuir recursos suficientes para enfrentar os problemas encontrados.</li> <li>• Os líderes seniores estão cientes da estrutura de medição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temos uma estrutura de medição clara e processos eficazes para as nossas atividades de gestão do conhecimento.</li> <li>• Desenvolvemos indicadores para a maioria das áreas de gestão do conhecimento. Muitos destes indicadores são relevantes e robustos, mas não os revemos regularmente.</li> <li>• Reconhecemos a necessidade de atribuir recursos suficientes para enfrentar os problemas encontrados.</li> <li>• As medições são regularmente comunicadas aos líderes seniores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temos uma estrutura de medição clara e processos eficazes para todas as atividades de gestão do conhecimento.</li> <li>• Desenvolvemos medições e indicadores relevantes e robustos para todas as áreas estratégicas de gestão do conhecimento, que são atualizados regularmente.</li> <li>• Avaliamos a gestão do conhecimento como parte de ciclos de monitorização e avaliação a nível organizacional.</li> <li>• Quando são encontradas lacunas, são feitas recomendações aos líderes seniores, e estas são postas em prática com recursos suficientes.</li> </ul>

**Anexo 1: Tabela de pontuação**

Área de gestão do conhecimento	Pontuação /5	Comentários	Acções Potenciais/ Passos seguintes (opcional)
1. Papéis e responsabilidades para a gestão do conhecimento			
2. Estratégia de gestão do conhecimento			
3. Conhecimento e competências			
4. Sistemas e tecnologias			
5. Memória institucional			
6. Conhecimentos externos			
7. Partilha interna de conhecimentos			
8. Aprender com os sucessos e os fracassos			
9. Medir o impacto da gestão do conhecimento			
<b>Total:</b>	<b>/45</b>		

## Glossário de Termos

**MEMÓRIA INSTITUCIONAL:** um conjunto coletivo de factos, conceitos, experiências e know-how detidos por um grupo de pessoas dentro de uma organização.

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:** os processos, ferramentas e cultura necessários para permitir às pessoas captar, gerir, sintetizar, partilhar e reaplicar o conhecimento para criar e inovar e organizar eficazmente.

**CAMPEÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:** 'ativistas' ou facilitadores, por exemplo - prestando apoio local a iniciativas de gestão de conhecimento e canalizando informação de equipas localizadas para e de funções centrais de gestão do conhecimento.

**SISTEMAS DE CONHECIMENTO:** qualquer tipo de sistema informático que armazena e recupera conhecimentos, melhora a colaboração, localiza fontes de conhecimentos, capta e utiliza conhecimentos, ou de alguma outra forma melhora o processo de gestão do conhecimento.

**PROCESSOS DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO:** a replicação metódica de conhecimentos especializados, sabedoria e conhecimento tácito de profissionais essenciais para as cabeças e mãos dos seus colegas de trabalho. É mais do que uma simples formação no local de trabalho. É o movimento planeado das competências e informações certas na altura certa para manter uma mão-de-obra preparada, produtiva, inovadora e competitiva.

**APRENDIZAGEM:** a aquisição de conhecimentos ou competências através do estudo, experiência, ou ser ensinado.

**ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE:** uma organização que constrói e melhora a sua própria prática, consciente e continuamente concebendo e desenvolvendo os meios para retirar ensinamentos da sua própria experiência e da experiência de outros.

**ORGANIZAÇÃO:** um grupo organizado de pessoas com um objetivo específico.

**REFLEXÃO:** utilizar o pensamento crítico para examinar a informação apresentada, questionar a sua validade, e tirar conclusões com base nas ideias resultantes. Exige que pensemos mais profundamente sobre as experiências e desmontemos o que aconteceu, porquê e o que isto significa para ações futuras.

**SILOS:** uma mentalidade presente quando certos departamentos ou sectores não partilham informação com outros no mesmo departamento ou sector. Este tipo de mentalidade pode ser planeada ou acidental. Normalmente reduz a eficiência na operação global.

**ESTRATÉGIA:** um plano de ação concebido para atingir um objetivo a longo prazo ou global.

**TECNOLOGIA PARA GESTÃO DE CONHECIMENTOS:** por exemplo, software para permitir o trabalho colaborativo, fluxos de trabalho e notificações em torno das aprovações de documentos, gestão e armazenamento de documentos, e-learning, planeamento de projetos, etc.