

Gestão do conhecimento e da informação no setor público: perspectivas

Marli Zavala de Bogoná¹

Resumo

A sociedade da informação, na qual atualmente vivemos, caracteriza-se pela necessidade de respostas rápidas, com a informação percorrendo longas distâncias em frações de segundo. Tal explosão de informação acaba criando um desafio no que tange ao seu gerenciamento, gerando a necessidade de definições e a racionalização de processos afins para o alcance dos objetivos das organizações. Como reflexo, o setor público vivencia um período de possibilidades de ampliação da transparência e do controle pelo cidadão. A partir da visão da Gestão da Comunicação no PMBok, este artigo aborda a importância da Gestão do Conhecimento e da Informação e o tratamento dado ao assunto por organizações do setor público. Também é analisado um modelo de uma Organização baseada na Informação e no Conhecimento (OFIC), proposto por Capuano (2008).

Palavras-Chave: PMBoK; gestão do conhecimento; gestão da informação; gestão por processos; administração pública gerencial.

¹ Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Anhanguera e Especializanda em Formação de Professores para o Nível Superior pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). Administradora Pública pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Administradora no Setor de Contratos e Convênios - Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC).

1. Introdução

A sociedade da informação, na qual atualmente vivemos, caracteriza-se pela necessidade de respostas rápidas e uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos, visto que a informação percorre longas distâncias em frações de segundo. Assim, o impacto das transformações é sentido em várias dimensões das atividades humanas, inclusive nos processos de trabalho, devido ao acesso cada vez mais amplo às informações e à possibilidade de comunicação independente do tempo e da distância.

Temos que a explosão da informação acaba criando um problema no tocante ao gerenciamento de tantas informações, gerando então a necessidade de utilização de ferramentas que facilitem o acesso a essas informações, com o intuito de auxiliar a pensar, organizar, decidir e agir.

Ainda, a pressão que a sociedade exerce, exigindo transparência e agilidade na resolução de suas demandas, entra diretamente em conflito com a forma com que o Estado brasileiro vem sendo gerido, dada a sua formação peculiar de uma burocracia voltada para as elites – gasta-se muito, porém mal, dada a ineficiência crônica de tal modelo de gestão.

Com tais premissas, o intuito deste artigo é discorrer, a partir da visão da Gestão da Comunicação no PMBok, sobre a importância da Gestão do Conhecimento e da Informação, qual o tratamento dado ao assunto por organizações do setor público de qualquer esfera, seja ela, federal, municipal ou estadual, e analisar um modelo proposto de uma Organização baseada na Informação e no Conhecimento (OFIC).

2. Gerenciamento da comunicação e da informação em projetos

Por que gerenciar comunicação nos projetos? Sabemos que, em sua grande maioria, as falhas nos projetos decorrem de falhas na comunicação. É fundamental reconhecer a comunicação como um processo, para que seja implantado um sistema de gestão eficiente.

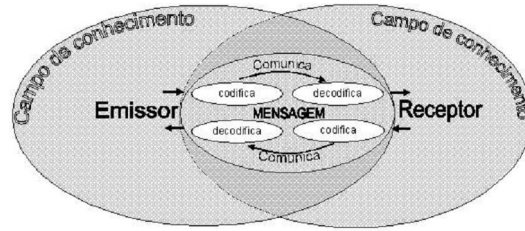


Figura 1 – Extraído de Rezende, 2011.

Segundo o Guia do PMBok 4ª. Edição,

“O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros de sua equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto” (GUIA DO PMBok 4ª Ed, 2008, p. 204).

Como vemos, pensar em comunicação e na informação como um processo auxilia na organização das ideias, e enfatiza a mensuração e a busca de melhorias; ainda, identifica as necessidades de comunicação dos participantes e sua distribuição de modo eficiente.

Nas organizações, a comunicação ocorre de muitas formas: verbal ou não-verbal, formal ou informal, mas a diferença está no tratamento de todas as informações geradas nesse processo de comunicação, na interação entre as áreas decorrentes do tratamento de tais informações: a produtividade passa a ser medida através do gerenciamento da comunicação, e não da produção de relatórios e outros tipos de bancos de dados. A informação passa a ser um ativo de processo organizacional, como orienta o PMBok.

De acordo com Miranda,

“Fazer gestão da informação significa dirigir e dar suporte efetivo e eficiente ao ciclo informacional de uma organização, desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas para receber as informações à sua distribuição e uso, bem como sua preservação e segurança. A informação é um recurso estratégico que deve estar alinhado aos requisitos legais e políticos do negócio e, como qualquer recurso, deve ter

sua produção e uso gerenciados adequadamente” (MIRANDA, 2010, p. 99).

Quando a comunicação é tratada como um processo, é possível verificar falhas e quais pontos precisam ser melhorados. Tal conduta pode se configurar em um diferencial oferecido pelas organizações, num cenário tão competitivo, tanto para organizações públicas quanto privadas.

A partir das premissas apresentadas, podemos traçar a base teórica para um modelo de gerenciamento de informações, para que se possa garantir a comunicação em organizações do setor público, verificando como o planejamento organizacional deve incluir aspectos de gerência de processos informacionais, o que envolve encarar o processo de gestão da informação do ponto de vista do ambiente como um todo, com foco na integração de diversos tipos de informação e reconhecimento das tendências à mudança, ênfase na observação e descrição e foco nas pessoas e no comportamento informacional.

Vejamos como as organizações governamentais vêm lidando com tais desafios.

3. Gestão da informação e do conhecimento

Como dito anteriormente, a gestão da comunicação requer análise crítica da organização e a avaliação de seu público, a fim de se desenhar com precisão quais as dimensões que concorrem para tal processo de comunicação, revelando a necessidade de um *feedback* contínuo.

Vale citar Matos (apud Ferreira, 2000): o conceito de comunicação pública é aquele “que remete ao processo de comunicação instaurado em uma esfera pública que engloba Estado, governo e sociedade, um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública do país”. A informação agrega valor a uma tomada de decisão; já a comunicação estabelece processos de interação e relacionamento entre os públicos – a comunicação sempre é um processo de interação humana.

As atividades de gestão do conhecimento têm íntima relação com atividades de comunicação, pois esta é a teia sobre a qual se realizam os processos, sendo o objetivo final da comunicação fazer com que as informações de valor cheguem ao receptor adequado.

Gestão do Conhecimento (GCO) é um conceito novo – entretanto, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações (BATISTA, 2004).

Muitas instituições não conhecem ou utilizam o termo “Gestão do Conhecimento”; todavia, executam processos – com a utilização de técnicas e ferramentas – que podem ser classificados como práticas de gestão do conhecimento (voltados para a produção, compartilhamento do conhecimento, bem como a relação deste com o mundo exterior). Se esse conhecimento é usado a fim de melhorar o desempenho organizacional, podemos então chamar de Sistema de Gestão do Conhecimento. Para que esse sistema funcione, é essencial o alinhamento com a missão, visão de futuro e as estratégias organizacionais.

3.1. Administração Pública e Gestão do Conhecimento

De acordo com Ferreira (2000), a Administração Pública (AP) passou por fases conceituais distintas: patrimonialista (anterior à década de 30), burocrática (com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público - DASP em 1938) e a Gerencial, em que dá mais ênfase ao cidadão, nos resultados e na descentralização dos serviços.

É a partir da Gerencial que o governo investe mais em tecnologia, permitindo o acesso do cidadão aos vários órgãos prestadores de serviços públicos, tais como orçamento participativo, comunidades virtuais e serviços disponibilizados em sites de órgãos públicos, reacendendo a chama da comunicação. É a oportunidade também para o gerenciamento, por parte de tais organizações públicas, de conflitos e da relação entre a esfera pública e a privada.

O setor público vive uma fase de maior controle pelo cidadão, assim a transparência surge como uma obrigação. A definição e a racionalização das informações é de fundamental importância para o alcance dos objetivos das organizações; para o setor público, tais organizações cuidam de informações em nome do governo e devem cumprir certas obrigações perante a sociedade. Assim, “a compreensão e o estudo dos fluxos de informações como processos que agregam valor à informação podem ser explorados para a promoção da governança no setor público” (MIRANDA, 2010, p. 97).

Na Administração Pública, o estudo de sua gestão é dividido em duas grandes áreas: Gestão Governamental (programas de governo para atendimento de políticas públicas demandadas pela sociedade, tais como educação, saúde, segurança, etc.), e Gestão Organizacional (a forma como os recursos disponíveis são gerenciados para execução das políticas públicas). Percebe-se aqui a íntima relação entre as duas gestões: quanto mais desorganizada estiver a instituição, mais difícil é a eficiência, eficácia e efetividade para atender às demandas da sociedade; tal dicotomia é fruto da própria forma com que o Estado brasileiro foi construído – a burocracia imperial, um exército de funcionários públicos, advindos da abolição da escravidão, acaba submetendo-se à propriedade da terra, representada pelos latifundiários, pelas oligarquias regionais ou pelos clãs sociais, comandando um outro exército de cidadãos inertes – o Estado a serviço de uma elite, uma minoria, e não à sociedade, justamente aquela que mais demanda e que mais necessita de uma atuação impecável e do perfeito encaixe entre a gestão governamental e a gestão organizacional.

Assim, a Gestão do Conhecimento tem uma finalidade bem mais ampla na Administração Pública. Temos que:

“Além de aumentar a efetividade da ação pública no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, com o mínimo de recursos e tempestividade, as organizações públicas devem gerir o conhecimento para: *i*) tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres; *ii*) preparar cidadãos, organizações não-governamentais e outros atores sociais para atuar como parceiros do Estado na elaboração e na implementação de políticas públicas; *iii*) promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível aceitável de qualidade de vida para a população por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das empresas; e *iv*) criar uma sociedade competitiva na economia regional e global por meio da educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, e mediante o desenvolvimento das organizações para que estas se tornem competitivas em todas as áreas do conhecimento” (BATISTA, 2004, p. 9).

O papel da gestão do conhecimento na Administração Pública transcende, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial.

3.2. Aplicação da Gestão do Conhecimento no Serviço Público

Na análise feita por Batista (2004), no plano do Governo Federal, evidencia-se a utilização da Gestão do Conhecimento basicamente em empresas públicas. Isso ocorre porque na Administração Direta há falta de gerentes que pensem sobre a necessidade de se aplicar tais premissas, e, ainda, a falta de orçamento para capacitação nessa e em outras áreas, vinda, além da falta de recursos financeiros, da própria falta de interesse dos dirigentes.

Numa empresa pública, os desafios mercadológicos são muito semelhantes aos das empresas privadas, sem contar que ali também se conseguem melhores salários, atraindo profissionais mais afinados e preparados com relação às tecnologias de ponta. Em tais empresas, também há um perfil organizacional voltado para melhores práticas na área de Gestão do Conhecimento, visto que muitas vezes cobrem uma área geograficamente extensa e extremamente diversa (o Banco do Brasil, por exemplo, possui agências em todo o Brasil). Normalmente, os órgãos do Governo Federal, por terem uma atuação mais orientativa, por assim dizer, acabam cobrindo uma vasta área geográfica de nosso país – minimamente, pelo menos o Estado inteiro no qual possui representação.

Assim, no estudo do IPEA feito por Batista (2004), foram analisadas instituições diversas que, quanto às características de sua gestão do conhecimento: “i) são executadas regularmente; ii) sua finalidade é gerir a organização; iii) baseiam-se em padrões de trabalho; e iv) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e na relação destas com o mundo exterior” (BATISTA, 2004, p. 15).

A seguir, quadro das principais atribuições das instituições analisadas:

Quadro 1 – Processos, produtos e serviços das instituições analisadas

Organização	Processos/produtos/serviços
Banco Central do Brasil	1) formulação e gestão da política monetária e cambial compatíveis com as diretrizes do governo federal; 2) regulação e supervisão do sistema financeiro nacional; 3) administração do sistema de pagamentos e do meio circulante.
Banco do Brasil	1) contas especiais (Cheque Ouro, Cheque Ouro Família, Cheque Ouro Executivo, Cheque Especial Classic, Conta Especial Eletrônica, BB Conta Universitária, BB Conta Jovem); 2) débito automático; 3) autoatendimento; 4) serviços para o

	<p>cidadão (Notícias do Governo – Informativo em Questão, Pagamento da Guia de Previdência Social (GPS) – Pessoa Física Imposto – de Renda, Pasep, Informações Úteis).</p>
Caixa Econômica Federal	<p>1) créditos imobiliários; 2) depósitos judiciais; 3) poupança; 4) saneamento e infra-estrutura; 5) loterias; 6) penhor; 7) transferência de benefícios (FGTS, INSS, PIS e Seguro-Desemprego).</p>
Embrapa	<p>1) cultivares adaptados às diferentes condições ambientais; 2) criação e produção de novos insumos agropecuários, máquinas, equipamentos e instalações; 3) zoneamento e monitoramento agrícola, novas tecnologias, práticas e processos agropecuários, agroflorestais e agroindustriais; 4) raças e/ou tipos de animais e microorganismos de importância econômica; e 5) subsídios à formulação e à implementação de políticas públicas.</p>
Petrobras	<p>1) exploração e produção; 2) gás natural; 3) refino; 4) transporte e armazenamento; 5) distribuição. Atualmente a empresa desenvolve atividades vinculadas à energia (para uma descrição detalhada ver o estatuto da empresa no site www.petrobras.com.br).</p>
Serpro	<p>Serviços para governo: 1) Certificação digital; 2) Informações, Controle e Estratégias (Ícone); 3) portal de compras do governo federal (ComprasNet); 4) Relação Anual de Informações Sociais (Rais); 5) serviços de rede de comunicações; 6) Sistema de Administração de Pessoas (Siape); 7) Sistema de Administração de Serviços Gerais (Siasg); 8) Sistema de Administração Financeira (Siafi); 9) Sistema de Informações Organizacionais do Governo (Siorg); 10) Sistema de Planejamento e das Atividades – Ativa; 11) Sistema Mercante (controle de Arrecadação do AFRMM); e 12) soluções para governos estaduais e prefeituras.</p> <p>Serviços para empresas: 1) certidões; 2) convênios; 3) Informações Estatísticas de Comércio Exterior (Alice); 4) portal de compras do governo federal (ComprasNet); 5) ReceitaNet; 6) Relação Anual de Informações Sociais (Rais); 7) Sistema de Informações Organizacionais do Governo (Siorg); 8) sistema de pagamento online; 9) Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex); 10) Sistema Mercante (Controle de Arrecadação do AFRMM); 11) Sistema de Comunicação e Protocolo (Comprot-web); 12) certificação digital.</p> <p>Serviços para cidadãos: 1) balcão virtual do serviço de patrimônio da união; 2) Cadastro de Pessoas Físicas (CPF); 3) certidões; 4) declaração do imposto de renda; 5) Informações para a Comunidade Ativa (Informativa); 6) liberação da restituição do IR; 7) portal Rede Governo; 8) ReceitaNet; 9) Sistema de Comunicação e Protocolo (Comprot-web); 10) Sistema de Informações Organizacionais do Governo (Siorg);</p>

Fonte: Batista, 2004.

E o quadro de Gestão do Conhecimento em tais instituições:

Quadro 2 – Exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento em instituições

Tipos de Práticas	Exemplos/organizações
Captar e compartilhar lições aprendidas com a Prática	Farol Gerencial (Banco do Brasil); Comunidade de Conhecimentos (Serpro); Comunidades de Prática (Embrapa); Banco de Conhecimentos (Petrobras) e Mentoring (Petrobras).
Captar e reutilizar o conhecimento estruturado	Mapeamento de conhecimentos organizacionais (Serpro)
Identificar fontes e redes de expertise	Banco de Talentos e Oportunidades (TAO) – (Banco do Brasil) e Alocação de Pessoal por Competências (Bacen) e (Perfil Mapeamento e Gestão de Competências Serpro)
Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance	Mapeamento de conhecimentos da Rede Bancária (Caixa Econômica Federal) e Comunidade de Administração de Conhecimento (Petrobras)
Desenvolver competências individuais	Universidade Caixa (Caixa Econômica Federal) e Ensino a Distância (Serpro)

Fonte: Batista, 2004.

Em tais instituições, além de a estrutura organizacional possuir um incentivo para que tais iniciativas fossem implementadas, existem também profissionais que querem fazer a mudança, deixar sua marca, por assim dizer, e ser proativos ao ponto de criar iniciativas – vale lembrar que tais funcionários nem sempre fazem parte de cargos de decisão, mas podem colaborar com suas chefias a fim de melhorar o desempenho organizacional. Muitas vezes, aprende-se mais na “hora do cafezinho”, em que há a troca de informações de modo informal, uns aprendendo com os outros. Por exemplo, na Caixa Econômica Federal, há um grupo informal multidisciplinar de estudo da Gestão do Conhecimento, e a experiência foi tão bem sucedida que eles apresentaram uma proposta de modelo de Gestão do Conhecimento para o vice-presidente de Logística da Empresa em 2003, para ser implementado em 2004.

Outra experiência interessante citada por Batista (2004) é a do Banco Central do Brasil, em que há eventos de capacitação para modelagem da universidade corporativa e o trabalho de localização de recém contratados com base em competências – este último inclusive reconhecido pelo Prêmio Hélio Beltrão da

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). As duas ações evidenciam a dedicação dos funcionários ao tema Gestão do Conhecimento.

Em tais experiências, percebemos que, apesar da mudança dos membros da alta administração, a continuidade administrativa vem garantindo que tais projetos no tema da Gestão do Conhecimento continuem – é fato que a institucionalização da Gestão do Conhecimento é um investimento de médio a longo prazo (um período superior a 5 anos). É fundamental fomentar a discussão entre os funcionários, e aproveitar tal capital humano para o desenvolvimento da organização como um todo – quando a organização cresce, o profissional também cresce.

4. Um modelo de organização baseada na informação e no conhecimento - OFIC

Diante de tais desafios, quais os rumos que uma organização pública pode tomar? Um modelo interessante é o proposto por Capuano (2008), em que se alia a conjuntura cultural, o arcabouço institucional os modelos organizacionais e o contexto do serviço público no Brasil.

Tal autor utiliza a nomenclatura OFIC – Organização Fundamentada na Informação e no Conhecimento para um modelo genérico que busca um novo paradigma de gestão baseado no uso da informação, incentivo ao aprendizado e na gestão do capital intelectual do serviço público.

4.1. Premissas de conjuntura

O Brasil de hoje vive um momento de prosperidade econômica, com estabilidade da moeda e crescimento continuado, políticas de assistência social compensatórias, e também avanços na democracia e na cidadania, que permitem que a sociedade seja mais crítica com relação à segurança, à educação de baixa qualidade e à corrupção, praticamente onipresente, sem contar nas práticas dos políticos (clientelismo, por exemplo).

Do ponto de vista da gestão organizacional, há a carência de quadros qualificados em tecnologias em geral, carreiras sem padrão, processos de trabalho obsoletos, critérios políticos para a tomada de decisão, refletindo as características paternalistas, clientelistas bem claras do Estado brasileiro.

Face a tudo isso, há a pressão dos cidadãos para que se faça o melhor para a comunidade com os recursos já disponíveis, que, de fato, precisam ser melhor

geridos, e que a utilização de tais recursos seja feita de forma totalmente transparente.

4.2. Premissas institucionais

O cenário típico da organização da Administração Pública brasileira é o descrito a seguir: a) modelo secular hierárquico-burocrático da administração; b) quadro de pessoal estável na base e rotativo no topo da pirâmide hierárquica; c) quadro da base com estabilidade no emprego, e talvez em decorrência disso, um pouco envelhecido e de qualificação variável; d) a base tradicionalmente, e também talvez por causa da estabilidade tratada no item anterior, cuida das tarefas burocráticas.

4.3. Matriz SWOT para o modelo de OFIC

Capuano (2008), analisando toda a literatura sobre o assunto, e levando em consideração as premissas citadas anteriormente, elaborou uma matriz SWOT para qualquer organização pública brasileira, definindo os pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). Tal método foi escolhido pelo autor por sua simplicidade, baixo custo de aplicação e estímulo à colaboração de todas as áreas da organização para que seja aplicado.

Na análise SWOT, os pontos fortes são recursos importantes que podem ser utilizados para o alcance de objetivos e metas; os pontos fracos são pontos que podem limitar ou reduzir a capacidade de progresso; oportunidades são forças ambientais, além da governabilidade da organização, que podem favorecê-la em sua posição estratégica; ameaças são forças ambientais, também além da governabilidade da organização, que podem criar obstáculos ao seu desempenho, mas regressivas se detectadas a tempo.

As variáveis eleitas por Capuano (2008) para a montagem da matriz SWOT são as seguintes:

- I. “O nível político-estratégico das organizações públicas em geral não serve de ponto de apoio para reformas de longo prazo devido ao seu alto *turn over*;
- II. Os quadros da base da pirâmide tem estabilidade no emprego;
- III. Os quadros da base da pirâmide e da média gerência tem conhecimento e longa experiência de execução dos processos de trabalho;
- IV. Os quadros de média gerência e da base da pirâmide apreciam projetos de modernização dos serviços com uso intensivo de TIC, podendo-se constituir pontos de apoio para projetos de longo curso;

V. Com média etária do quadro em torno dos 46 anos, inclusive em funções operacionais, previsão de aposentadoria em massa nos próximos 10-15 anos e dificuldade de renovação dos quadros em funções operacionais pela concorrência em desvantagem com o mercado, há expectativa de redução progressiva dos quadros mais experientes no nível operacional das organizações públicas nos próximos anos;

VI. A tendência de dispersão da força de trabalho em um número excessivo de órgãos criados com critérios apenas políticos não permitirá a concentração de *expertise* e de processos de trabalho compartilhados para otimização e aumento da eficiência do conjunto de órgãos sequer em um nível do governo;

VII. Existe uma carência de sínteses epistemológicas em relação a modelos desejáveis e viáveis de organização dos serviços públicos, pois os modelos teóricos em debate para reforma do serviço público, representados predominantemente por ideias da NPM e e-Gov, com ressalvas do modelo hierárquico-burocrático em relação aos controles *a priori*, são conceitualmente conflitantes e precisam de abordagens sintéticas, com pontos de convergência que possam reduzir resistências para sua implantação;

VIII. Os governos em geral, no Brasil apresentam modelos de gestão fragmentados, desintegrados, nos quais as secretarias de gestão, em vez de representarem um locus abrangente de discussão de modelos de gestão multidisciplinares, concentram-se geralmente em questões de gestão de pessoal; os próprios modelos de e-Gov dos governos estaduais e municipais no país, conforme se pode observar nos resultados das pesquisas de Riecken (2008), não apresentam resultados promissores, estagnando no 1º. E 2º estágios de utilização, principalmente devido ao desalinhamento estratégico em relação aos processos de trabalho das organizações;

IX. Como se pode observar dos projetos de modernização em curso nos órgãos públicos em geral, existe ênfase em investimentos em TIC, e não em informação e conhecimento;

X. Os modelos de processos redesenhados não são implementados em consequência de resistências políticas e corporativas, pois implicam alterações na estrutura de poder na organização;

XI. O estilo de governança na gestão de dados, informação, conhecimento e TIC é predominantemente feudal, no qual cada departamento busca maximizar os benefícios apenas para sua área de interesse, sem preocupação com as necessidades de compartilhamento de conteúdos e oportunidades de esforços e resultados sinérgicos compartilhados com o resto da organização (WEIL; ROSS, 2004);

XII. Em geral, a arquitetura de informação das organizações governamentais é caótica;

XIII. As políticas de capacitação de pessoal não tem sido, em geral, priorizadas pelos governos, revelando-se periféricas e inefetivas;

XIV. Existem ilhas de excelência no serviço público e funcionários dispersos nas organizações públicas com alta qualificação técnica e de gestão que podem ser úteis na formulação de projetos de modernização dos serviços públicos;

XV. Existe pressão da população pela modernização dos processos de prestação de serviços públicos de modo a torná-los mais confortáveis e eficientes;

XVI. Observa-se queda acentuada nos preços de microcomputadores e popularização do mercado de serviços de telecomunicações e de acesso à internet no nível individual, contribuindo para a aceleração da inclusão digital das classes sociais e de menor renda;

XVII. Em geral, o contribuinte concorda com a manutenção da carga tributária elevada, desde que o retorno social se concretize, efetivamente, com uma melhoria dramática da qualidade dos serviços públicos em geral, especialmente nas áreas de educação, saúde, segurança e transportes públicos;

XVIII. Existe uma tendência em que organizações do terceiro setor podem vir a assumir, em determinadas circunstâncias políticas, jurídicas e sociotécnicas, funções antes exercidas por organizações do serviço público, em consequência da incapacidade de as organizações públicas gerarem resultados satisfatórios” (CAPUANO, 2008, p. 26-27).

A partir das variáveis descritas, montou-se uma matriz SWOT, que tem a seguinte configuração, conforme figura a seguir:

Tabela 2 - Matriz SWOT Genérica das Organizações Públicas no Brasil

Ambiente Externo	Recursos Competitivos	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades: XV, XVI, XVII	III, IV, XIV	I, II, V, VI, VIII, IX, X, XI, XII, XIII
Ameaças: VII, XVIII		

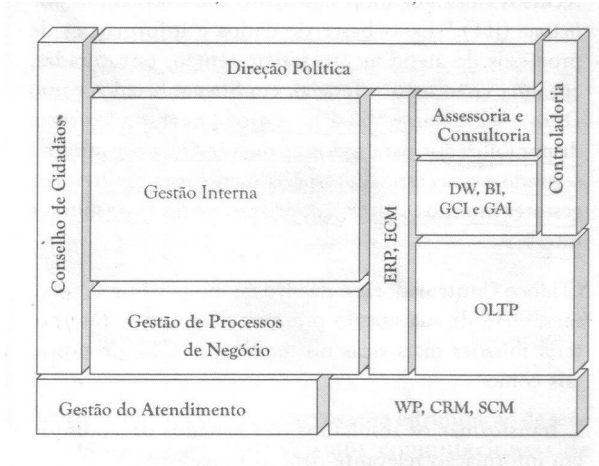
Fonte: Capuano, 2008.

Nesta matriz, evidencia-se a força de um quadro estável (funcionários concursados), contrário a muitas opiniões correntes sobre o assunto, pois seria uma das únicas maneiras de se dar continuidade aos projetos e atendimento coerente às demandas da população (gestão do capital intelectual); a sociedade também se configura como uma oportunidade, visto que sem essa pressão externa, dificilmente haveria a necessidade de se mudar algo nas operações públicas.

A principal proposta que pode ser extraída desta matriz para o modelo OFIC é a operação dos serviços do modo mais transparente possível, e com eficiência e eficácia, prevendo-se, no entanto, a diminuição do efetivo devido à concorrência do mercado e às aposentadorias.

4.4. O modelo OFIC

A partir da matriz SWOT anterior, monta-se um quadro composto de vários blocos, em que as áreas de contato entre os blocos são as interfaces conversacionais, mostrando a interação necessária entre as áreas e os sistemas de informação, conforme ilustrado na Figura 1 abaixo:



Fonte: Capuano, 2008.

Para que as unidades de gestão sejam conectadas umas às outras, é necessário o uso de softwares tais como o ERP (*Enterprise Content Management*), o que, conforme Capuano (2008), é a “cola” para que as informações sejam de fato compartilhadas.

A disposição dos blocos é feita conforme os grupos de usuários e seus sistemas informacionais. Nesse modelo, o principal bloco é o de Gestão de Processos de Negócio, onde estariam as lideranças (estruturas horizontais), *expertise* (especialistas em processos) e a operação dos processos destinados ao atendimento de usuários internos e externos. Capuano (2008) entende que as OFICS públicas seriam organizações centradas no atendimento de demandas externas operando com orientação a processos.

5. Considerações finais

Uma comunicação eficiente necessita, basicamente, de uma boa estrutura organizacional, para que a missão e objetivos da organização sejam atingidos. Vimos que, nesse aspecto, o setor público ainda engatinha, dados aspectos políticos e sociais de sua formação, uma sociedade que, ao mesmo tempo que cobra ação por parte dos

gestores públicos, também desconfia de que melhorias possam de fato ser implementadas.

Diante da revisão bibliográfica feita, conforme vários autores visitados, se a aplicação do modelo OFIC fosse considerada pelo menos como pauta de discussão, muito mais poderia ser feito com os mesmos recursos, assim como é feito em empresas do setor privado. A matriz SWOT nos mostra claramente quais os pontos fracos e fortes de organizações públicas independentemente da esfera a qual pertencem, e que também é consenso entre os autores do tema.

Outra alternativa um pouco mais tangível é o fortalecimento dos quadros efetivos, dando ferramentas de gestão adequadas, tratando a comunicação pública como algo a ser tratado com muito cuidado, para que, ao se sentirem responsáveis pela gestão, lembrem-se de sua parte cidadã, pois a mesma sociedade na qual está inserido é a que faz cobranças em sua forma de atuação, pois o gestor público representa o Estado, e este, ao cidadão.

Vimos nas experiências em empresas públicas e autarquias que o fator humano foi essencial para que as políticas de Gestão do Conhecimento fossem ao menos consideradas como uma questão estratégica de desempenho organizacional. Tais iniciativas, que muitas vezes partem de funcionários que não possuem cargos na hierarquia de decisão, acabam se tornando parte da estratégia da empresa, melhorando o desempenho. Vale lembrar, no entanto, que tal visão, quando vinda de cima, tem mais chances de ser implementada com rapidez. A Gestão do Conhecimento é algo para médio e longo prazo (no mínimo, 5 anos), e infelizmente, tal estratégia vinga apenas pela persistência de alguns funcionários que veem a importância da troca de informações de maneira disciplinada e como peça chave para o sucesso mercadológico da empresa, seja ela pública ou privada.

É preciso urgentemente a institucionalização da Gestão do Conhecimento (GC), mudando a cultura organizacional e a maneira de se trabalhar nas organizações. Nas instituições públicas, se houvesse uma certa normatização, quase um manual de boas práticas na GC, muitos dos processos seriam bastante agilizados, visto que, independente da administração ser direta ou indireta, os problemas praticamente são os mesmos, respeitados seu ramos de atuação, e o público final é o mesmo: o cidadão que as mantém, pela coleta de impostos. Uma política de Gestão do Conhecimento, então, é a saída para a melhoria da qualidade e o aumento da eficiência dos serviços públicos.

Agradecimentos

À todos os servidores da Diretoria Administrativa da Reitoria do IFSP, que contribuíram com suas sugestões e críticas a este trabalho, inclusive quanto à realização de horário de trabalho diferenciado.

À meus filhos Kevin, Yalile e Pietro, e toda minha família, que souberam dividir o pouco tempo que passam comigo com os estudos e a confecção deste artigo.

Ao Sandro Bernardo, que sempre me incentivou a acreditar sempre e a jamais esmorecer diante das dificuldades.

Referências

BATISTA, Fabio Ferreira. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal. **Textos para Discussão**. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em <http://www.inei.org.br/inovateca/estudos-e-pesquisas-em-inovacao/GC%20em%20Organizacoes%20do%20Executivo%20Federal%20-%20Fabio%20Batista.pdf/view>. Acesso em 01 de julho de 2011.

CAPUANO, E. A. Construtos para modelagem de organizações fundamentais na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação**, Vol.37, Nº 3, (2008). Disponível em <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1022/763>. Acesso em 16 outubro 2010.

CAPUANO, E. A.; CASAES, J.; DA COSTA, J. R.; DE JESUS M. S.; MACHADO, M. A. Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**, Vol.38, Nº 2, (2009). Disponível em <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1067>. Acesso em 16 outubro 2010.

COSTA, L. F.; SILVA, A. C. P. da; RAMALHO, F. A. (Re)visitando os estudos de usuário: entre a “tradição” e o alternativo. **Data Gramzero Revista de Ciência da Informação**, v.10, nº3, junho/2009. Disponível em http://www.dgzero.org/ago09/F_I_art.htm. Acesso em 16 outubro 2010.

DINSMORE, P. C. et. al. **Projetos Brasileiros: casos reais de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.278 p.

FERREIRA, M. K. de B. As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas. Disponível em <http://www.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf>. Acesso em 07 de junho de 2011.

FRADE, A. C. M. N.; NASCIMENTO, D. M.; TOMAÉL, M. I., ALVARENGA NETO, R. C. D. de. Gestão Estratégica da Informação: a distribuição da informação e do conhecimento. **Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação**, Escola de Ciência da Informação/UFMG, 2002.

LINS, S. **Desafios Sistêmicos: lições aprendidas por consultores e executivos que viveram a implantação de sistemas**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

MIRANDA, S. V. de. A Gestão da Informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, v.61, janeiro/março 2010.

REZENDE, R. M. P.. Por que gerenciar comunicação nos projetos? Disponível em http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/647. Acesso em 07 de outubro de 2011.

SILVEIRA, H. F. R.. Internet, governo e cidadania. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.2, p.80-90, mar/ago, 2001.

TOMAÉL, M. I. et. al. Avaliação de fontes de informação na internet: critérios de qualidade. Disponível em <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br>