

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE INFORMAÇÃO E PESSOAS**

ELISA BORGES MOREIRA

**O PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NOS FÓRUMS REGIONAIS NO
GOVERNO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2017

ELISA BORGES MOREIRA

**O PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NOS FÓRUMS REGIONAIS NO
GOVERNO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Informação e Pessoas da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Informações e Pessoas.

Orientador: Prof. Jorge Tadeu de Ramos
Neves - UFMG

Belo Horizonte
Escola de Ciência da Informação - UFMG
2017

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus por tantas oportunidades e por mais uma conquista;

Aos meus amores, Cristina, Romildo e Pedro, por todo o amor incondicional e apoio;

Aos meus amigos, que estão sempre presentes e prontos para compartilhar alegrias e as melhores histórias;

A toda equipe dos Fóruns Regionais, por todos os aprendizados, amizade e carinho;

À toda a equipe do curso de especialização em Gestão de Informação e Pessoas;

Enfim, a todos que se fizeram presentes no alcance dessa conquista, sempre me apoiando e me ajudando a ser uma pessoa melhor. Sou muito grata a todos vocês!

RESUMO

Em um estado como o de Minas Gerais, marcado pela sua grande extensão territorial e expressiva diversidade, as políticas de participação social são um elemento essencial para a efetivação de uma gestão pública de qualidade. Nesse sentido, a atual gestão do Governo de Minas Gerais instituiu os Fóruns Regionais de Governo. A política pública se iniciou em 2015 com a realização de dois eventos em cada um dos 17 Territórios de Desenvolvimento. O primeiro evento teve como finalidade a instituição da política pública e no segundo ocorreu a efetiva participação popular com o intuito da construção conjunta de um diagnóstico territorial entre a sociedade e o Governo, que balizaria os instrumentos de planejamento governamental, além da formulação e implementação de políticas públicas adequadas a cada Território. Ao final dessas etapas foram elencadas mais de 12 mil problemas e necessidades apontadas pelas populações locais. Nesse contexto e diante de um expressivo volume de informações coletadas, este estudo tem como tema o processo de Gestão da Informação nos Fóruns Regionais e como objetivo principal, analisar este processo na política pública em foco. Para tanto, trata-se de uma pesquisa descritiva, que tem como procedimentos técnicos a realização de pesquisa bibliográfica e análise de dados qualitativos. Por fim, as conclusões apontam as principais falhas dos Fóruns Regionais quanto ao processo de GI, tais como a não realização do mapeamento dos fluxos informacionais, a ausência da arquitetura da informação, a inexistência de um Sistema de Informação e ainda, a inexistência de uma Política de Informação.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Gestão da Informação no setor público; Processo da Gestão da Informação; Fluxos Informacionais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Modelo de Davenport.....	20
FIGURA 2 – Modelo de Marchand, Kettinger e Rollins	22
FIGURA 3 – Modelo de McGee e Prusak.....	24
FIGURA 4 – Modelo de Choo.....	26
FIGURA 5 – Modelo de análise do processo de Gestão da Informação nos Fóruns Regionais	32

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Quantidade de propostas registradas e priorizadas nos Territórios de Desenvolvimento de Minas Gerais na 2ª rodada dos Fóruns Regionais realizada em 2015 30

TABELA 2 – Número de participantes por Território de Desenvolvimento de Minas Gerais na 1ª e 2ª rodada dos Fóruns Regionais realizadas em 2015..... 30

LISTA DE ABREVIATURAS

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PPAG – Plano Plurianual da Ação Governamental

SEDPAC - Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Participação Social e Cidadania

SEEDIF – Secretaria Extraordinária de Estado de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais

SEGOV - Secretaria de Estado de Governo

SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 A Administração Pública e as Políticas Públicas	12
2.2 A Gestão da Informação na Administração Pública	15
2.3 Modelos de Gestão da Informação	19
2.3.1 Modelo de Davenport.....	19
2.3.2 Modelo de Marchand, Kettinger e Rollins.....	21
2.3.3 Modelo de McGee e Prusak	23
2.3.4 Modelo de Choo	25
3 O PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NOS FÓRUNS REGIONAIS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS.....	28
3.1 Apresentação dos Fóruns Regionais.....	28
3.2 Proposta de modelo de análise do processo de Gestão da Informação	32
3.3 Análise do processo de Gestão da Informação	33
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	42
ANEXO A – Mapa da atual divisão regional do estado de Minas Gerais.....	45

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 instituiu o arcabouço jurídico que permitiu a consolidação do regime democrático e legitimou um novo formato institucional no intuito de favorecer a implementação de uma gestão descentralizada e participativa, constituindo o Brasil em um Estado Democrático de Direito, ao estabelecer que as políticas sociais sejam desenvolvidas de modo democrático, e possibilitando que a sociedade, via órgãos representativos, participe dos espaços de deliberações das diretrizes das políticas públicas no nosso país (TEIXEIRA, 2007). A partir desse marco, os conselhos se institucionalizaram em praticamente todo o conjunto de políticas sociais no país, representando uma nova forma de expressão de interesses e de representação de demandas e atores junto ao Estado (SILVA; JACCOUD; BEGHIN, 2005). Ao mesmo tempo, proliferaram outras formas de participação social que vão desde a esfera local até as esferas estadual e federal, como é o caso das conferências, orçamentos participativos e planos diretores municipais, dentre outras instâncias.

Para Silva e outros (2005), “o texto constitucional de 1988 é um marco na democratização e no reconhecimento dos direitos sociais”. Articulada com tais princípios, a Constituição compatibilizou os princípios da democracia representativa e da democracia participativa, reconhecendo a participação social como um dos elementos-chave na organização das políticas públicas (SILVA; JACCOUD; BEGHIN, 2005). A participação social passa a ser valorizada não apenas quanto ao controle do Estado, mas também no processo de decisão das políticas sociais e na sua implementação, em caráter complementar à ação estatal (SILVA; JACCOUD; BEGHIN, 2005). Dessa forma, a abordagem e análise dos desenhos participativos vêm ganhando destaque na medida em que estes têm sido considerados como responsáveis por aumentar a capacidade de resposta e a eficácia do Estado, ao mesmo tempo tornando-a mais justa, participativa, deliberativa e *accountable* (FUNG; WRIGHT, 2003).

O objetivo principal da participação social, segundo Silva e outros (2005, p.377), é de “possibilitar, de forma mais direta e cotidiana o contato entre os cidadãos e as instituições públicas, a fim de que estas considerem os interesses e concepções político-sociais no processo decisório”. E em um estado como o de Minas Gerais, marcado pela sua grande extensão territorial e expressiva diversidade, as políticas públicas de participação social são um elemento essencial para a efetivação de uma gestão pública de qualidade. Nesse sentido, a atual gestão do Governo de Minas Gerais, por meio do Decreto nº 46.774 de 9 de junho de 2015, instituiu os Fóruns Regionais de Governo, uma política pública que tem como principais pilares a regionalização e a participação social, a qual divide o estado em 17 Territórios de

Desenvolvimento e proporciona à população local, em cada uma dessas unidades, espaços amplos de diálogo.

Os Fóruns Regionais têm como principais propósitos fortalecer e articular as representações territoriais e a atuação conjunta entre a administração pública estadual e a sociedade civil na formulação, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas. É um projeto de governo que envolve todas as secretarias e órgãos do Estado, se caracterizando também como uma política pública intersetorial. E sua coordenação é atualmente realizada pela Secretaria Extraordinária de Estado de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais (SEEDIF), com o apoio institucional da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), da Secretaria de Estado de Governo (SEGOV) e da Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Participação Social e Cidadania (SEDPAC).

A política pública se iniciou em 2015 com a realização de dois eventos em cada um dos 17 Territórios de Desenvolvimento. Conhecidas como 1ª e 2ª rodadas, o primeiro evento teve como finalidade a instituição da política pública e a explanação de como se daria a dinâmica do processo. No segundo momento, ocorreu a efetiva participação popular com o intuito da construção conjunta de um diagnóstico territorial entre sociedade e Governo, que balizaria a revisão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e a confecção do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) do Governo de Minas Gerais, dois instrumentos de planejamento governamental de longo e médio prazo respectivamente, além da formulação e implementação das políticas públicas setoriais adequadas a cada Território.

Findas essas duas etapas, deu-se início a fase intragovernamental de elaboração do diagnóstico territorial. Este documento elencou 12.689 (doze mil seiscentos e oitenta e nove) problemas e necessidades apontadas pelas populações locais, bem como suas prioridades, se tornando além de base dos instrumentos de planejamento governamental, mas principalmente o orientador das ações das Secretarias de Estado, por meio da formulação ou ajustamento das políticas públicas já existentes adequadas às realidades relatadas de cada Território de Desenvolvimento.

Nesse contexto e diante desse expressivo volume de informações coletadas nos Fóruns Regionais, surge a questão chave e norteadora deste estudo que é: “como se deu o processo de Gestão da Informação nos Fóruns Regionais no Governo de Minas Gerais?”.

Considerando a Gestão da Informação como “a aplicação de princípios de gestão para a aquisição, organização, controle, disseminação e uso de informações relevantes para o funcionamento eficaz das organizações de todos os tipos” (WILSON, 2002 *apud* MARTINS, 2014, p.27), sabe-se que na administração pública ainda pouco se aplica essa prática, apesar de sua elevada relevância para a qualidade dos serviços a serem prestados. Como afirma Brasileiro (2012), o uso de informação na gestão de políticas públicas não é prática comum no Brasil. De acordo com o autor, isso tem como fatores “a fragmentação de sistemas de

informação, a baixa qualidade das informações disponíveis, o desconhecimento da disponibilidade de informações de boa qualidade, a ausência de metodologias de análise, dentre outros fatores” (BRASILEIRO, 2012, p.14). Pascarelli Filho (2011) corrobora ao ressaltar que não há falta de dados ou informações nas organizações públicas, o que há é uma ausência metodológica que permita aos administradores e demais servidores terem informações integradas que permitam a ação em prol da sociedade. O que falta nas organizações não é a informação, já que a informação está em todo lugar. O que faltam são ferramentas tecnológicas e de gestão para entregar a informação certa às pessoas certas no tempo certo (DAVENPORT, 1998).

Ainda de acordo com Davenport (1998), considerar a administração informacional um processo pode parecer elementar, porém, poucas organizações sistematizam essa abordagem. De acordo com o autor, “identificar todos os passos de um processo informacional — todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem — pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença” (DAVENPORT, 1998, p.57). Bergeron (1996) citado por Alvarenga Neto (2002) sugere que há um reconhecimento crescente de que a informação, como qualquer outro recurso organizacional, como o financeiro, o material e o humano, é um recurso que necessita ser gerenciado para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e desempenho geral.

Entende-se que a compreensão e o estudo dos fluxos de informações como sendo processos que agregam valor à informação devem ser mais bem explorados para a promoção da governança do setor público. Nesse sentido, esse estudo, ao ter como tema o processo de gestão da informação nos Fóruns Regionais no Governo de Minas Gerais, se justifica pela importância e necessidade de analisar o processo de gestão da informação, de modo a servir de incentivo para que essa prática esteja cada vez mais presente nas organizações públicas, a fim de gerar conhecimento e, conseqüentemente, melhorar a atuação da administração pública, seja por meio da prestação de serviços de melhor qualidade à população, ou pela implementação de políticas públicas mais efetivas e assertivas.

Na visão de Choo (2003), as atividades do processo informacional é o que suporta o desenvolvimento de uma organização inteligente e aprendiz. Em suas palavras, “no que se refere à inteligência e aprendizado organizacional, é evidente que a geração de informação, aquisição, armazenamento, análise e uso formam as bases que suportam o crescimento de uma organização inteligente” (CHOO, 2003, p. 23).

Diante de todo o exposto, como objetivo principal, buscou-se analisar o processo de gestão da informação nos Fóruns Regionais do Governo de Minas Gerais e para esse alcance, esse estudo teve como objetivos específicos: apresentar o que são os Fóruns

Regionais e sua metodologia de funcionamento; analisar as etapas do processo de gestão da informação no projeto, de modo a apontar as falhas do processo e assim sugerir melhorias.

Para tanto, trata-se de uma pesquisa descritiva que tem como foco o estudo de caso dos Fóruns Regionais do Governo de Minas Gerais. Na visão de Gil (1991), define-se estudo de caso como um estudo exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A base para a pesquisa é a experiência da autora como parte integrante da equipe que desenvolveu e executou a política pública de sua concepção até o presente momento, de modo que o estudo se enquadra como observação participativa.

Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em fontes diversas para o embasamento teórico, além da análise de dados qualitativos. E para a análise do processo de gestão da informação dos Fóruns Regionais, foi criado um modelo único à luz dos modelos de Davenport (1998); Marchand, Kettinger e Rollins (2001); McGee e Prusak (1995) e Choo (2003), uma vez que são considerados as principais referências na literatura, se complementam entre si e não há um modelo específico que versa sobre o serviço público.

Por conseguinte, esse trabalho se organiza em cinco partes. Na primeira, encontra-se a introdução, a justificativa, a problematização, os objetivos e os procedimentos metodológicos. Na segunda parte, o referencial teórico que embasa teoricamente sobre a administração pública, as políticas públicas e a gestão da informação, questões chaves para realização desse estudo. A terceira parte trata-se do desenvolvimento e análise do estudo de caso relatado anteriormente, dada a apresentação dos Fóruns Regionais e a análise do processo de gestão da informação. E por último, as considerações finais e conclusões encontram-se na quarta parte e a quinta e última parte apresenta a bibliografia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Administração Pública e as Políticas Públicas

Uma vez que se objetiva analisar o processo de Gestão da Informação em um projeto do Governo de Minas Gerais, se faz necessário trazer os conceitos de administração pública e políticas públicas de forma a definir o contexto em que este estudo se aplica. Dessa forma, entende-se que a administração pública se divide em dois sentidos. Em sentido material, a qual a mesma busca administrar os interesses da coletividade, e em sentido formal, o conjunto de entidades, órgãos e agentes que executam a função administrativa do Estado (DI PIETRO, 2006).

Em adição, Bogoná (2012), afirma que na Administração Pública o estudo de sua gestão é dividido em duas grandes áreas: Gestão Governamental, que são os programas de governo para atendimento de políticas públicas demandadas pela sociedade, tais como educação, saúde, segurança e outros; e Gestão Organizacional, que diz respeito à forma como os recursos disponíveis são gerenciados para execução das políticas públicas. Na opinião da autora, há uma estreita 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” (BOGONÁ, 2012, p.6).

Tendo como norteadores os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, versados na Constituição da República Brasileira de 1988, a atuação da administração pública se traduz por meio da execução de políticas públicas, que por sua vez, podem se definir como “um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos” (LYNN, 1980 *apud* SOUZA, 2006, p. 24). Para Peters (1986), “política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos” (PETERS, 1986 *apud* SOUZA, 2006, p. 24). Dye (1984), também citado por Souza (2006, p. 24), sintetiza a definição de política pública como “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. Já Laswell (1936), defende que “as decisões e análises sobre política pública implicam responder às questões: quem ganha o quê, por que e que diferença faz” (LASWELL, 1936 *apud* SOUZA, 2006, p. 24).

Diante da revisão de literatura realizada pela autora, Souza (2006) conclui que as políticas públicas, embora sejam materializadas através dos governos, envolvem vários atores e níveis de decisão, não necessariamente se restringem a participantes formais, já que os informais são também importantes. Além disso, são abrangentes, não se limitam a leis e regras, e embora tenham impactos no curto prazo, são políticas de longo prazo. Por serem ações intencionais por parte da administração pública, possuem objetivos a serem alcançados e dessa maneira, se dividem em fases como: formulação, implementação, execução,

monitoramento e avaliação. Em síntese, uma política pública é um sistema de decisões onde recursos públicos são alocados para manter ou modificar a realidade de setores da vida social, objetivando melhorar a qualidade de vida e o bem estar da sociedade (SARAVIA; FERRAREZI, 2007).

Diante das grandes e crescentes necessidades sociais, o Estado atual não tem conseguido sozinho, atender de forma satisfatória as demandas dos cidadãos sem a aderência político cidadã, que deve ser arquitetada em um meio comunicativo, numa esfera pública voltada ao consenso e entendimento social pela participação dos atores sociais. Dessa forma, a partir de diferentes experiências político-sociais e modalidades de atuação, estabeleceu-se durante as décadas de 1980 e 1990 um amplo consenso quanto à relevância da participação social nos processos de formulação, decisão, controle e implementação das políticas sociais (SILVA; JACCOUD; BEGHIN, 2005).

Nesse contexto, a Constituição de 1988 instituiu o arcabouço jurídico que permitiu a consolidação do regime democrático no Brasil. Segundo Silva e outros (2005), “buscou-se ampliar o envolvimento dos atores sociais nos processos de decisão e implementação das políticas sociais, respondendo a demandas em torno da descentralização e da democratização do Estado brasileiro”. E desde então, segundo Avritzer (2009), a participação política no Brasil tem experimentado um crescimento constante. Com a Carta Constitucional foi dada a partida para a formação de uma vasta institucionalidade participativa que inclui conselhos, orçamentos participativos e planos diretores municipais, entre outras formas de participação (AVRITZER, 2009). E desse modo, “a necessidade de representação da pluralidade de atores junto a uma determinada política pública, reduzindo o hiato entre aqueles que atuam nos diversos níveis de decisão e seus beneficiários, passou a ser amplamente reconhecida” (SILVA; JACCOUD; BEGHIN, 2005).

Para Wampler (2011), no âmbito das instituições participativas, lideranças da sociedade civil e representantes do governo estabelecem os laços que ligam os cidadãos com o Estado, o governo com a sociedade. Milani (2008, p.554) corrobora ao afirmar que “fazer participar os cidadãos e as organizações da sociedade civil no processo de formulação de políticas públicas foi transformado em modelo da gestão pública local contemporânea”. A participação social no processo decisório de algumas políticas públicas foi erigida em princípio político-administrativo (MILANI, 2008).

Visto isso, segundo Lewanski (2007) citado por Diegues (2012, p.370):

[...] em geral, a participação pode ser entendida como interações sociais (uma única partida ou um caminho mais complexo): a) em que os cidadãos estão envolvidos, ou representantes de grupos / associações de algum tipo e as autoridades responsáveis pelo assunto discutido; b) que são baseados no

uso da palavra (e não o confronto físico), c) que são abordados de alguma forma para resolver uma situação percebida como problemática ou tomada de uma decisão de interesse coletivo.

A participação social implica colocar a decisão em debate (AVRITZER, 2009). Na deliberação democrática, o mundo das instituições políticas se abre aos atores da sociedade civil com o objetivo ideal de compartilhar a responsabilidade da decisão política e de construir consensos sobre os conteúdos das políticas públicas (MILANI, 2008). Os atores locais têm função estratégica na renovação do processo de formulação de políticas públicas. A aplicação do princípio participativo pode contribuir na construção da legitimidade do governo, promover uma cultura mais democrática, tornar as decisões e a gestão em matéria de políticas públicas mais eficazes (ZICCARDI, 2004 *apud* MILANI, 2008). Sob o ponto de vista de Rocha (2011), instituir espaços de participação da sociedade civil no processo de tomada de decisões potencializa a eficiência das ações públicas, neutralizando os interesses corporativos da burocracia e as barganhas clientelistas, possibilitando a adequação das decisões às reais demandas da sociedade e a articulação de maneiras mais efetivas de fiscalização das ações governamentais.

Diante da proliferação das diversas formas de participação social, Diegues (2012, p. 372) relembra que ainda “existem diversos desafios a serem superados como, por exemplo, as deficiências quanto à representatividade, a capacidade de deliberar e impor suas decisões ao governo são frequentemente apontadas na literatura”. Outro desafio é “consolidar um sistema político pautado no desenvolvimento de uma cultura política que promova valores e hábitos democráticos como a participação, a confiança e a cooperação, isto, pois, o ceticismo e o afastamento dos cidadãos da esfera da política comprometem atitudes favoráveis à democracia” (AMORIN, 2007, p. 366). Acrescenta-se a isto, as falhas de formação política e de efetiva participação nos processos decisórios (JACOBI, 2008).

Uma vez instituída a participação de cidadãos no processo de tomada de decisão na Administração Pública, cria-se igualmente mecanismos de controle social. De acordo com Arnstein citado por Rudá Ricci (2009, p. 9), o conceito de controle social indica a efetiva participação popular na elaboração, acompanhamento e monitoramento das ações de gestão pública. Em adição, o Instituto Pólis (2008, p. 1) afirma que controle social “trata-se da capacidade que a sociedade tem de intervir nas políticas públicas. Esta intervenção ocorre quando a sociedade interage com o Estado na definição de prioridades e na elaboração dos planos de ação do município, do estado ou do governo federal”. Segundo a mesma instituição, o controle social pode ser realizado “tanto no momento da definição das políticas a serem implementadas, quanto no momento da fiscalização, do acompanhamento e da avaliação das condições de gestão, execução das ações e aplicação dos recursos financeiros destinados à implementação de uma política pública” (INSTITUTO PÓLIS, 2008, p. 1).

Nesse sentido, o governo de Minas Gerais, em sua atual gestão, quis ampliar a participação social com a criação dos Fóruns Regionais. Estes, se iniciando por grandes assembleias de participação, permitiram ao governo receber a contribuição da população na elaboração do Diagnóstico Territorial, que serviu de base aos instrumentos de planejamento e, mais do que isso, as informações coletadas nesse contato têm servido de orientação para as ações das diversas Secretarias Estaduais. Sendo assim, a gestão da informação se torna um instrumento essencial e agregador em todo esse processo de organização, estruturação, distribuição e utilização intragovernamental dessas informações, possibilitando a geração de conhecimento e conseqüentemente, uma atuação mais eficaz por parte da administração pública estadual mineira.

2.2 A Gestão da Informação na Administração Pública

Na Administração Pública, no século XXI, há um novo paradigma que envolve uma abordagem gerencial em antagonismo à administração burocrática. Segundo Lima (2010, p. 12), “esse paradigma parte do reconhecimento de que os Estados formulem e implementem políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades, tanto na área social quanto na científica e tecnológica”. E para isso, de acordo com o mesmo autor, é necessário que o Estado utilize práticas gerenciais modernas e troque informações e conhecimento com a sociedade, buscando se tornar cada vez mais dinâmico (LIMA, 2010).

De forma complementar, Souza (2006) afirma que esse “novo gerencialismo público” ocorreu muito em função da política fiscal restritiva de gasto, adotada por grande parte dos governos brasileiros, o que gerou políticas públicas voltadas essencialmente para a busca de eficiência. De acordo com Ladeira (2009), a eficácia, eficiência e efetividade da ação governamental estão diretamente ligados à capacidade de permitir a criação de estratégias de curto, médio e longo prazo e planejamento real para o acompanhamento dos principais objetivos, que precisam atingir as demandas da sociedade. McNabb (2009) citado por Lima (2010) acrescenta que os gestores são desafiados a “pensar fora da caixa”, de forma a utilizar os escassos recursos para produzir políticas públicas com grande eficiência.

Neste contexto, a Gestão da Informação se torna uma atividade essencial na busca de maior eficiência na Administração Pública. A capacidade das organizações de criarem, organizarem e processarem informações a fim de gerar novos conhecimentos trazem inúmeros ganhos. Segundo Choo (2003), a informação habilita a efetiva combinação e utilização dos fatores de produção no incremento da produtividade organizacional. Além disso, a informação de qualidade dentro das organizações auxilia no processo de tomada de decisão, no controle e no planejamento das estratégias a serem utilizadas, possibilitando-lhes uma maior eficiência e agilidade (LIMA, 2010). E ainda, de acordo com Leal (2015), a gestão

de dados e informações agrega inteligência ao planejamento e à utilização dos recursos públicos, pois permite o cruzamento de informações a fim de identificar as prioridades para aplicação desses recursos em busca do bem comum.

Assim sendo, para um melhor entendimento do processo de Gestão da Informação, define-se dados como representações de partes isoladas de eventos ou fatos (CÔRTEZ, 2008 *apud* BRASILEIRO, 2012). Essas representações são consideradas como dados até o momento em que sejam organizadas, processadas, relacionadas, avaliadas ou interpretadas, de modo que contribuam para uma tomada de decisão. Nesse momento o dado se transforma em informação (CÔRTEZ, 2008 *apud* BRASILEIRO, 2012). Em complementação, Davenport e Prusak (1998) acreditam na possibilidade de transformação do dado em informação através da agregação de valores por diversas maneiras, e enumeram métodos importantes, como por exemplo:

- contextualização: a finalidade dos dados coletados é conhecida;
- categorização: as unidades de análise ou componentes essenciais dos dados são conhecidas;
- cálculo: os dados podem ser analisados de forma matemática ou estatística;
- correção: é possível eliminar os erros dos dados;
- condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Já a informação pode ser definida como “dados que fazem a diferença e possibilitam a aquisição de novos pontos de vista para a interpretação de eventos ou situações” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), e como um meio de se extrair e construir conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Drucker (1988), citado por Alvarenga Neto (2005), define informação como “dados dotados de relevância e propósito”, destacando que são as pessoas que tornam esses dados relevantes. De acordo com Robredo (2003), citado por Brasileiro (2012), a informação é passível de ser registrada; duplicada e reproduzida; transmitida por diversos meios; conservada e armazenada; medida e quantificada; adicionada a outras informações; organizada, processada e recuperada quando necessário.

Por sua vez, segundo Davenport e Prusak (1998, p.6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Dixon (2001), citado por Alvarenga Neto (2002, p.16), o conhecimento “se resume aos elos significativos que as pessoas fazem em suas cabeças entre informação e a sua respectiva aplicação em ação em um dado contexto”. O autor também infere que o conhecimento é a informação dotada de maior valor, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização.

Em síntese, “Dado” é a matéria-prima, normalmente representada por textos, números, imagens, sons ou vídeos. “Informação” são dados processados com algum significado. E “Conhecimento” corresponde ao processamento das informações com significados, premissas, padrões de comportamento, tendências e valores agregados através de conjuntos de regras de manipulação e características dessas informações (REGÔ, 2013 *apud* LEAL, 2015).

Para Davenport (1998), Choo (2003), Marchand (2001) e McGee e Prusak (1995), a informação é um dos principais ativos das sociedades modernas, cujo gerenciamento é necessário para a tradução e veiculação de conhecimento tácito, de amplo potencial de valor, em conhecimento registrado e, portanto, reutilizável.

Dessa forma, define-se gestão da informação como um conjunto estruturado de atividades que espelha a forma pela qual uma organização captura, distribui e usa informação e conhecimento (DAVENPORT, 1998). Definir e pensar na GI como processo enfatiza medição e busca de melhorias. Processo pode ser qualquer atividade ou conjunto de atividades que transforma recursos em produtos (entradas em saídas), e possui mecanismos de controle e verificação de qualidade. Ou, ainda, uma sequência de atividades que transforma insumos em produtos, agregando valor (MIRANDA E STREIT, 2007).

O objetivo da gestão da informação é ajudar as pessoas e organizações no acesso, processo e uso da informação de forma eficiente e eficaz (DETLOR, 2010 *apud* Martins, 2014). Para Choo (2003), que adota uma visão baseada principalmente na Teoria Organizacional, o objetivo básico da Gestão da Informação é Aproveitar os recursos e capacidades de informação da organização, a fim de permitir que a mesma aprenda e se adapte ao seu ambiente em constante mutação. Criação de Informação, aquisição, armazenamento, análise e uso, portanto, fornecerão a teia intelectual que suporta o crescimento e desenvolvimento da organização inteligente. (CHOO, 2003).

Segundo afirma Miranda (2010, p.99), “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”. Ainda de acordo com a autora, “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).

Sobre a gestão da informação em uma organização pública, Miranda (2010, p.100) afirma que “deve ter como guias a visão de futuro, a missão e os objetivos institucionais expressos por leis e regulamentos, aos quais a instituição deve obedecer”. Além disso, a autora acrescenta que “prover informação de qualidade deve resultar em serviços que atendam às necessidades dos cidadãos; conquistem a confiança pública e a credibilidade; aumentem a produtividade; e reduzam os custos da administração pública” (MIRANDA, 2010, p.100).

E para que isso ocorra, segundo Ladeira (2009, p.3), “a resposta necessária das organizações é a criação de políticas específicas de informação, para reduzir a assimetria e otimizar a utilização desse novo recurso primordial: o informacional”. Nessa perspectiva, as políticas de informação são definidas como leis e regulamentos que impactam o ciclo de processamento da informação. Ou seja, qualquer lei ou regulação pertencente a um dos estágios da cadeia de produção de informação, isto é: criação, processamento, fluxos e usos (BRAMAN, 2006, *apud* LIMA, 2010).

Em adição, Miranda (2010) explicita que uma política de gestão de informações leva em conta a complexidade do ambiente e oferece orientação sobre a maneira pela qual a informação deve ser criada, utilizada e conservada. Em organizações governamentais, ela objetiva “o cumprimento de mandados (leis e regulamentos); o apoio aos programas e serviços do governo; a realização de suas prioridades estratégicas; e a capacidade do governo para satisfazer suas obrigações em matéria de responsabilidades prescritas pela lei” (MIRANDA, 2010, p.100).

Na opinião de Ladeira (2009, p. 25), “os desafios do gerenciamento informacional no setor público assemelham-se aos enfrentados pela administração empresarial, em especial no que se refere à capacidade de transformar a informação em seu primeiro estado, de processamento de dados, à informação enquanto conhecimento”, que conforme Buckland (1995), citado por LADEIRA (2009), pode influenciar diretamente na tomada de decisões estratégicas organizacionais. Os caminhos para desenvolver tal gerenciamento também são semelhantes, e de acordo com a metodologia desenvolvida por Davenport (2002), deve-se instituir processos, política, arquitetura e estratégia, conduzidos por uma equipe especializada em gerenciar o volume de informações essenciais para alcançar novos padrões de cultura e comportamento na organização. Ainda de acordo com a visão de Ladeira (2009), a diferença fundamental entre o setor público e o setor privado consiste no volume e diversidade de informações e setores da Administração Pública. O planejamento governamental deve ter a capacidade de gerenciar todo o universo de informações de forma focada e eficiente para melhorar a eficiência na tomada de decisões, desde a alocação de recursos e o acompanhamento da execução dos programas, à prestação de informações à sociedade em forma transparente, padronizada e acessível (LADEIRA, 2009).

2.3 Modelos de Gestão da Informação

A definição e a racionalização das informações são de fundamental importância para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, tanto no setor privado quanto no setor público. A compreensão e o estudo dos fluxos de informações como processos que agregam valor à informação são fundamentais para a promoção da governança do setor público. De acordo com Davenport (1998), identificar todos os passos de um processo informacional, isto é, todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem, pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença.

Para isso, foram desenvolvidas técnicas e modelos de Gestão da Informação visando maximizar as potencialidades da informação e conseqüentemente, melhorando o desempenho organizacional e a tomada de decisão. Considerando o ambiente organizacional como um ecossistema e a informação como insumo principal, na literatura da Gestão da Informação (GI) podem ser encontrados diversos modelos que buscam traduzir estes fenômenos. Dentre eles, servirão como referências para este estudo, os modelos de Davenport (1998); Marchand, Kettinger e Rollins (2001); McGee e Prusak (1995) e Choo (2003).

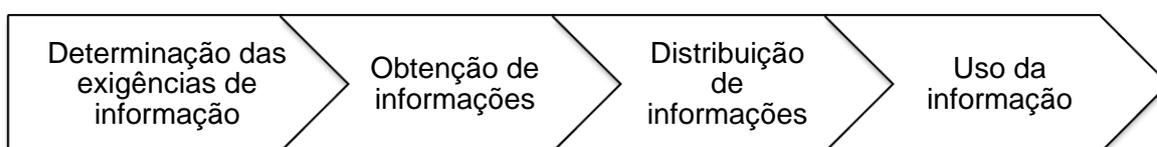
2.3.1 Modelo de Davenport

Como referência na literatura no que se refere ao aspecto da integração dos processos de Gestão da Informação, Thomas Davenport criou o conceito de “Ecologia da Informação”. Nesta obra, o autor desenvolveu uma concepção holística, constituída de uma visão integrativa da GI com quatro atributos-chave: integração dos diversos tipos de informação; reconhecimento de mudanças evolutivas; ênfase na observação e descrição e; ênfase no comportamento pessoal e informacional (DAVENPORT, 1998).

Para o autor, a abordagem comumente aceita para o gerenciamento de informações, de apenas investir em novas tecnologias, simplesmente não funciona. Davenport (1998) acredita que os administradores precisam de uma perspectiva holística, que possa assimilar as alterações repentinas que venham ocorrer nas organizações. Nessa abordagem, chamada de ecologia da informação, Davenport (1998) enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho); as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente.

O processo de gestão de informações inclui várias fases ou etapas, dependendo da abordagem com a qual se está trabalhando. Para Davenport (1998), há duas maneiras básicas de se identificar os processos informacionais. Em primeiro lugar, discute-se qual é o processo principal. Para começar a considerar as diversas demandas desse tipo de gerenciamento, é útil identificar as atividades básicas que geram essas demandas. Quando se parte desse ponto, cria-se um modelo de processo genérico que se aplica a muitos métodos específicos de informação. Dessa forma, o processo genérico de gestão da informação para Davenport (1998) é composto por quatro etapas, conforme ilustra a Figura 1.

FIGURA 1 – Modelo de Davenport



Fonte: Davenport (1998). Elaborada pela autora.

Cada uma das fases se descreve das seguintes maneiras:

1) **Determinação das exigências de informação:** “esse método implica deduzir as exigências informacionais dos fatores que 'devem funcionar bem' para que o negócio tenha bom desempenho” (DAVENPORT, 1998, p.176). Dessa forma, definem-se as necessidades de informação, envolvendo a identificação de objetivos e a combinação entre objetivos e usos da informação. Ainda, de acordo com o autor, “determinar as exigências da informação é um problema difícil, porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais” (DAVENPORT, 1998, p.176). E para entender bem o assunto “requer várias perspectivas — política, psicológica, cultural, estratégica — e as ferramentas correspondentes, como avaliação individual e organizacional” (DAVENPORT, 1998, p.176).

Nesse sentido, o autor propõe uma equipe colaborativa entre profissionais de informação e os usuários. Ainda destaca o papel relevante dos analistas de informações, profissionais treinados para esta finalidade e que dominam as técnicas de busca e conhecem as fontes, quer sejam estruturadas ou não estruturadas, formais ou informais, documentais ou computadorizadas. Davenport (1998) enfatiza a importância de fontes não estruturadas, que tendem a ser muito ricas em informações relevantes.

2) **Obtenção de informações:** para o autor, uma vez que os gerentes tenham definido as informações necessárias a um processo, a fase de obtenção de informações deve ser uma atividade ininterrupta, não algo que será finalizado e despachado. Dessa forma, o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua. De acordo com Davenport (1998), esse passo consiste em várias atividades: exploração do ambiente

informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações. E destaca que essas atividades não precisam ser necessariamente sequenciais.

3) Distribuição de informações: a formatação das informações integra esta parte do processo, que costuma estar ligada aos produtos e serviços de informação oferecidos. Segundo o autor, se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva: definir as exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência de que a informação é valiosa; o formato correto torna mais fácil a distribuição (DAVENPORT, 1998). Outros componentes da ecologia também afetam a distribuição:

- Uma arquitetura informacional eficiente conduz os usuários à informação de que precisam;
- Certos tipos de estruturas políticas tornam mais viáveis a distribuição entre as funções e as unidades;
- O investimento tecnológico da empresa afeta diretamente a distribuição (DAVENPORT, 1998).

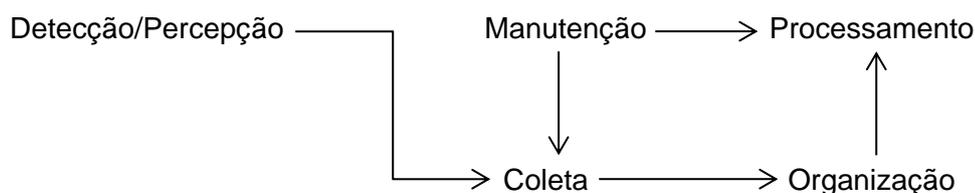
Segundo sua concepção ecológica, a função da Arquitetura da Informação seria “simplesmente um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização. A arquitetura pode ser descritiva, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura.” (DAVENPORT, 2002 *apud* MARTINS, 2014, p.99).

4) Uso da informação: A utilização da informação permite “saber o que se sabe”, do ponto de vista organizacional, podendo-se eliminar, modificar ou manter informações que sejam consideradas relevantes. Nesta fase, a partilha de informações costuma ser de grande benefício, quando feita tanto para o meio interno quanto externo; o uso das informações pode melhorar consideravelmente outras etapas do processo. Para Davenport (1998), de nada servirá a informação até que seja utilizada.

2.3.2 Modelo de Marchand, Kettinger e Rollins

Os autores Marchand, Kettinger e Rollins possuem uma visão voltada ao que denominam de Orientação à Informação, que por sua vez mede a extensão no qual os gerentes seniores percebem que suas organizações possuem as capacidades associadas ao uso eficaz da informação para a melhora do desempenho corporativo. (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001). Desse modo, o modelo também se embasa no processo do ciclo de vida da informação, reconhecendo a importância de seu fluxo para o atingimento dos objetivos organizacionais, conforme ilustra a Figura 2:

FIGURA 2 – Modelo de Marchand, Kettinger e Rollins



Fonte: Marchand; Kettinger; Rollins, 2001. Elaborada pela autora.

A primeira atividade proposta no modelo dos autores corresponde à percepção/detecção da informação. Os autores, assim como Davenport (1997), também ressaltam a importância dos profissionais de informação na interpretação das necessidades informacionais dos usuários, cabendo a eles a mediação entre estas necessidades e as fontes de informação, internas e externas (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001).

A segunda atividade é a coleta de informações, que deve considerar o perfil das necessidades informacionais dos usuários, filtragem de informações e identificação das fontes. Além de treinar e recompensar usuários pela coleta de informações. Os autores também sugerem nessa fase a contratação de profissionais de informação para a coleta especializada de informação, “é um passo importante no sentido de assegurar que a informação esteja devidamente organizada e processada para a tomada de decisão” (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001, p. 391-392).

A atividade de organização da informação, terceira fase do processo do modelo de GI, tem seu enfoque na indexação, classificação e conexão da informação entre as bases de dados, bem como sua interligação com as unidades organizacionais. Segundo os autores, organizar a informação requer decisões críticas, como: 1) definir categorias de uso da informação; 2) reconhecer que a organização de informações é uma atividade essencialmente humana; 3) entender que se trata de uma atividade que requer prática, sendo necessário treinamento (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001). Além disso, essa atividade deve se ter sensibilidade para reconhecer se as informações coletadas na fase anterior podem ser organizadas e classificadas, de modo que se agregue valor no seu processamento posterior.

O processamento é segundo os autores “provavelmente o ponto mais crítico de avaliação do ciclo de vida informacional, pois é nesta fase que um indivíduo determina se a informação detectada, coletada e organizada satisfaz a resolução das necessidades e problemas do contexto” (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001, p. 392-393). No modelo, o processamento deve possuir: 1) acesso à informação adequada; 2) análise do banco de dados para a correta tomada de decisão; 3) necessidade de pessoas com habilidades analíticas; 4) treinamento e recompensa de usuários para o uso de informações; e 5) avaliação de desempenho dos indivíduos pelo uso de informações. Ainda de acordo com

os autores, esta fase possui duas incumbências: 1) os indivíduos devem estar aptos para acessar as fontes apropriadas de informação e bancos de dados antes de tomar decisões; 2) os indivíduos devem comprometer-se ativamente na análise das fontes de informações de modo a extrair conhecimento e insumos para decisões.

A última etapa, de manutenção, refere-se ao tratamento dado à informação recebida das atividades anteriores. De acordo com a proposta dos autores, aqui se faz a reutilização da informação – para evitar replicações de informações desnecessárias – além da atualização permanente nos sistemas de informação. Os autores reconhecem, entretanto, que a reutilização é consideravelmente difícil de se efetuar, visto que 1) os indivíduos podem não saber se as informações em questão já foram coletadas em alguma parte da organização; 2) gestores podem incentivar novas buscas de informações, configurando uma replicação; 3) informações previamente coletadas podem não ser facilmente acessíveis em razão das formas de categorização automática nos sistemas de informação; e 4) os indivíduos podem relutar em utilizar informações no qual não são proprietários (MARCHAND; KETTINGER; ROLLINS, 2001).

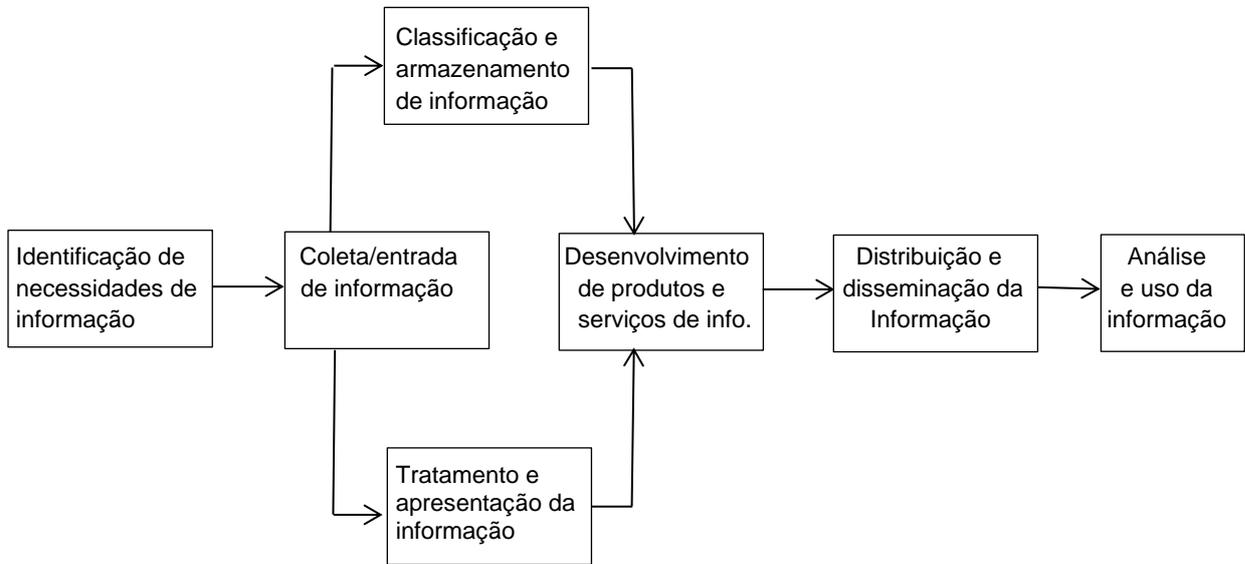
2.3.3 Modelo de McGee e Prusak

O modelo desenvolvido por McGee e Prusak (1995) tem como objetivo a tomada de decisão nas organizações, uma vez que veem os processos de gestão da informação com um foco essencialmente estratégico. Para eles, um modelo processual de GI deve ser genérico por dois motivos:

- 1) A importância da informação é relativa para cada organização, ou seja, o valor atribuído à informação é distinto entre as organizações, de acordo com seus ramos, áreas, focos de interesse e atuação;
- 2) As etapas do modelo processual têm diferentes pesos para cada organização. Isto significa que na cadeia informacional, a cada etapa é atribuída importância variável, de acordo com as necessidades de informação dos grupos interessados.

Sendo assim, o modelo desenvolvido por eles possuem as seguintes etapas, conforme ilustra a Figura 3:

FIGURA 3 – Modelo de McGee e Prusak



Fonte: McGee, Prusak, 1995. Elaborada pela autora.

A primeira etapa do modelo desenvolvido por McGee e Prusak (1995) é a identificação de necessidades e requisitos de informação, que se traduz no conhecimento das diversas formas alternativas que podem tornar a informação mais estratégica para seus usuários. Para os autores, nesta fase se faz necessário o reconhecimento de que as fontes de informação devem ser tão variadas quanto o universo que tentam representar, visão esta também é compartilhada por Davenport (1998). Afirmam também que as pessoas não sabem o que não sabem, isto é, o usuário da informação raramente tem ideia da amplitude ou existência da informação desejada. Diante disso, os autores sugerem o auxílio de profissionais de informação na busca de informação de âmbito estratégico.

A segunda etapa consiste na coleta e aquisição de informações, sendo a recomendação dos autores um consórcio de esforços para uma coleta sistemática de informações que sejam compiladas de tal forma que oriente o usuário da informação de acordo com sua necessidade. Para essa tarefa no processo de gerenciamento de informação, requer uma estrutura formal ou informal para obtê-la. Segundo Beuren (1998), para uma sistematização com maior eficiência, é aconselhável que se reúnam diversas pessoas da organização para projetar e executar um plano de coleta de dados e informações, o que pode resultar em um serviço de informação muito mais estratégico, do que se elaborado por apenas uma pessoa.

A terceira etapa se dá pela classificação e armazenamento da informação, juntamente com o tratamento e apresentação da informação. De acordo com McGee e Prusak

(1994), as técnicas utilizadas para tal impactarão de maneira direta o acesso do usuário à informação desejada. Sendo assim, se faz necessário:

- Adaptação do sistema à cultura informacional: desejável a obtenção de auxílio dos usuários para a elaboração de um projeto de sistemas de informação, pois em última instância são eles quem sabem de suas necessidades informacionais;
- Classificação em vários ângulos: recomendável a classificação multimodal de modo a atender aos mais variados requisitos informacionais;
- Dimensão do projeto: uma disseminação seletiva pode ser sintética demais, subestimando as necessidades dos usuários de informação. É preciso ter a real noção dos requisitos informacionais para o fornecimento de conteúdo adequado, tanto qualitativa como quantitativamente.

Já a quarta etapa é o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, que se relaciona às atividades de se entender a cultura organizacional, mapear as necessidades do usuário, seus hábitos de informação e analisar seu feedback. Tais estudos podem vir a tornarem-se produtos ou serviços de informações ao usuário final (MARTINS, 2014). De acordo com Beuren (1998), nesta etapa é preciso destacar o recurso humano, pois, apesar da possibilidade de desenvolvimento de produtos e serviços de informação geralmente suportados por sistemas, o conhecimento e a experiência de profissionais de informação são essenciais para a potencialização do sistema.

A quinta etapa corresponde à distribuição e disseminação da informação, que consiste na recuperação e na divulgação de informações, sendo possível antecipar necessidades e antepor-se a problemas. De acordo com Beuren (1998), ao iniciar esse processo, a empresa pode empregar sua rede normal de comunicação ou criar unidades de informação que se encarregam da identificação e atendimento das necessidades informativas de cada pessoa ou grupos de usuários.

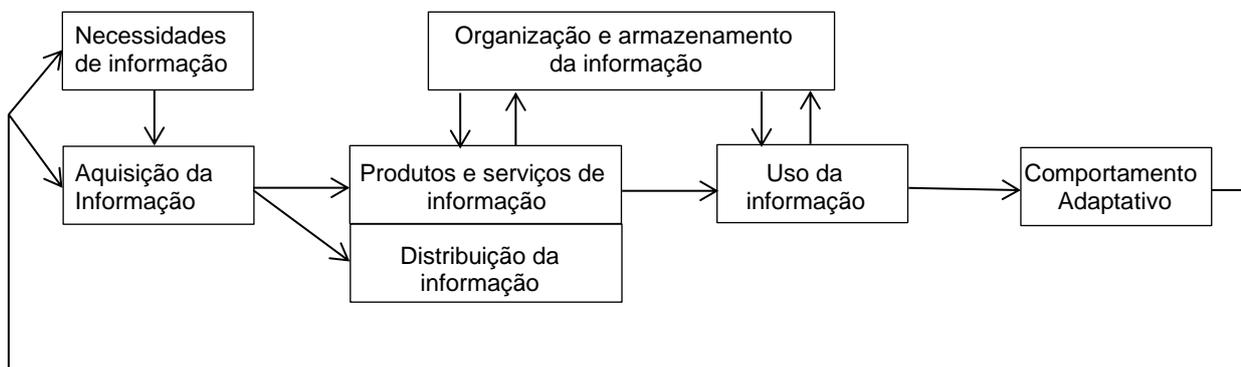
E o processo se finaliza na etapa de análise e uso da informação. Beuren (1998) expõe que a partir do entendimento do processo sistemático existentes em todas as tarefas que integram o gerenciamento da informação, parece que as atribuições do gestor da informação terminam com o desenvolvimento de serviços e produtos de informação. No entanto, após a realização de todas as tarefas que culminam na produção de informação, a sequência natural requer a distribuição da informação, além da análise e uso.

2.3.4 Modelo de Choo

O pensamento de Choo (2003) a respeito do processo de gerenciamento de informações está intimamente relacionado ao conceito de gestão do conhecimento, uma vez o autor desenvolveu a Teoria Organizacional, que consiste nas “organizações que aprendem”

ou “organizações aprendizes”. Para o autor, uma organização deve aprender a todo o momento com o processo informacional, com os fluxos e caminhos da informação no ambiente organizacional, com a retroalimentação e o bom uso dos canais de informação. Dessa forma, o modelo de Choo (2003) consiste em:

FIGURA 4 – Modelo de Choo



Fonte: Choo, 2003. Elaborado pela autora.

O primeiro passo do modelo desenvolvido por Choo (2003), assim como observado nos demais modelos apresentados anteriormente, se dá pela identificação das necessidades informacionais, que deve ser suficientemente representativa da problemática trazida pelo usuário. Como as necessidades de informação geralmente se dão diante de problemas ou tarefas. A descrição precisa das necessidades informacionais é um pré-requisito de um início de gerenciamento eficaz do processo informacional.

Dessa forma, o seguinte passo é a aquisição da informação. De acordo com Martins (2014), esse processo é demasiado complexo, tendo em vista a gama extrema de fontes de informações disponíveis. Além do aspecto documental, há o agravante de que este processo raramente contemple fontes não documentais, como as humanas, fontes estas imprescindíveis para um bom processo informacional.

O terceiro passo consiste na organização e armazenamento da informação. De acordo com Choo (2003), em vez da eficiência, o ponto a ser focado aqui é a flexibilidade. Tanto no processo de representação, cujas atividades de indexação são essenciais, quanto no armazenamento, onde os sistemas de busca e banco de dados se fazem presentes, há que se ter uma orientação a documentos e ao mesmo tempo a usuários, de modo a atender a multiplicidade de visões e valores informacionais.

Posteriormente, se dá o desenvolvimento de produtos e serviços de informação. Na visão de Choo (2003), esse visa a criação e o estabelecimento de programas, práticas e procedimentos, muitas vezes formais, de métodos de empacotamento de informação, de maneira a dar a cada interessado a sua respectiva e específica informação. Aqui, o empacotamento é bastante relevante, uma vez que agrega valor potencial à veiculação da

informação. A confecção de gráficos, relatórios, hotspots, esquemas, mapas, entre outros, isto é, a customização da informação ao seu público-alvo, é o que torna esta fase importante e integrada ao processo de GI.

Em continuidade ao processo, a distribuição da informação é o compartilhamento e disseminação das informações na organização. Esta atividade vem a ser um elo importante com as atividades de gestão do conhecimento, como comunidades de prática, entre outras. Segundo Choo (2003), o compartilhamento permite uma aprendizagem mais heterogênea, completa e contextual, favorecendo insights e exercícios de inovação individual. A disseminação, por sua vez, refere-se às tarefas dos agentes e profissionais da informação, dirigindo conteúdos específicos a seus destinatários.

Já a sexta etapa consiste no uso da informação e é esta para o qual todo o processo informacional está voltado, visando a tomada de decisão. Choo (2003) reconhece que o processo é genérico, porém, ressalta que a coordenação destas etapas, na forma como apontada na Figura 4, mantém o gerenciamento de informação com foco no valor estratégico. Esse modelo enfatiza a retroalimentação necessária ao aprendizado organizacional, Comportamento Adaptativo, proporcionando as condições ambientais adequadas para o aproveitamento maximizado do fluxo informacional. Este esquema processual de Choo reflete uma preocupação especial com a cadeia produtiva da informação, ou seja, suas fases e fluxos (MARTINS, 2014).

3 O PROCESSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO NOS FÓRUNS REGIONAIS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS

3.1 Apresentação dos Fóruns Regionais

Os Fóruns Regionais foram instituídos na atual gestão do Governo do Estado, comandada por Fernando Pimentel, por meio do Decreto nº 46.774, de 9 de Junho de 2015. O projeto tem como objetivos fortalecer e articular as representações territoriais, além da atuação conjunta entre a administração pública estadual e a sociedade civil na formulação, execução, monitoramento e avaliação de políticas públicas. Apesar de ser uma política pública intersetorial, por envolver todas as diversas áreas setoriais do governo, sua coordenação é de responsabilidade da Secretaria Extraordinária de Estado de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais (SEEDIF).

O estado de Minas Gerais é o maior em número de municípios no país e o segundo em número de habitantes dentre as Unidades da Federação brasileira, possuindo uma população estimada de 20,9 milhões de pessoas em 2015, segundo o Censo Demográfico (IBGE, 2016). Seu extenso território, abrangendo 853 municípios, tem como primordial característica uma enorme diversidade social, cultural, econômica e ambiental.

Para o alcance dos propósitos de atuação dos Fóruns Regionais, o estado de Minas Gerais foi dividido em 17 Territórios de Desenvolvimento, que por sua vez são espaços constituídos sob a ótica de organização interna de pessoas e grupos sociais vinculados por identidades históricas e culturas afins. Esses, ainda foram subdivididos em 80 Microterritórios, buscando um alinhamento ainda maior às similaridades regionais, conforme mapa apresentado no Anexo A.

Dando início às atividades do projeto em foco, as duas primeiras fases, que instituíam os Fóruns Regionais, ocorreram concomitantemente entre os meses de junho a outubro de 2015. Conhecidas como 1ª e 2ª rodadas, constituíram em dois eventos realizados em cada um dos Territórios de Desenvolvimento. Primeiramente, para instituir a política pública e explicar a dinâmica do processo e, posteriormente para efetiva participação da população na construção do Diagnóstico Territorial que balizaria os instrumentos de planejamento e, na formulação e implementação das políticas públicas adequadas a cada Território.

No primeiro evento, ocorreu um ato solene presidido pelo Governador, bem como a distribuição de material e explanação sobre os procedimentos seguintes, visando apresentar os Fóruns Regionais e como sucederia o seu funcionamento. Também foram distribuídos e disponibilizados os Formulários de Diagnóstico Territorial, que deveriam ser preenchidos pelos participantes com os principais problemas e necessidades de seu Território e enviados

por e-mail ou entregues no dia do evento da 2ª rodada, de forma que seus conteúdos seriam o ponto de partida dos debates temáticos.

O segundo evento, tinha como finalidade a elaboração do Diagnóstico Territorial. Dessa forma, a sociedade civil presente foi dividida em grupos temáticos de discussão, onde puderam apresentar os principais problemas e necessidades de seu Território de acordo com os seguintes eixos utilizados na elaboração do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI: Desenvolvimento Produtivo, Científico e Tecnológico; Infraestrutura e Logística; Saúde e Proteção Social; Segurança Pública; Educação e Cultura. Depois de apresentados os problemas e necessidades, abria-se um espaço de discussão os quais os mesmos eram comentados, defendidos no mérito e aqueles considerados mais relevantes para o desenvolvimento econômico e social do Território, foram priorizados.

Também na segunda rodada dos Fóruns Regionais, por meio de votação dos presentes, foram eleitos 25 (vinte e cinco) representantes titulares da sociedade civil e 25 (vinte e cinco) suplentes por Território de Desenvolvimento, que juntamente com prefeitos e vereadores da região, além de representantes regionais dos órgãos do Governo Estadual de cada pasta, compuseram os Colegiados Executivos, que possuem como principal finalidade acompanhar e subsidiar o processo de formulação, implementação, monitoramento e avaliação de programas e políticas públicas, tendo como base o Diagnóstico Territorial, e assim, contribuir para o aprimoramento e democratização da gestão pública estadual mineira.

Além disso, os Colegiados Executivos têm a sua coordenação e direcionamento realizados pelos Secretários Executivos. Esses são agentes políticos, que ao estarem presentes em cada um dos Territórios de Desenvolvimento de sua responsabilidade, atuam de diversas maneiras, tendo como o principal propósito a facilitação da troca de informações e contato dos Territórios com o governo central. Entre as suas funções, se destacam: a prestação de apoio operacional e técnico a grupos de trabalho constituídos no Território e às demais atividades propostas nos Fóruns Regionais; a articulação entre os atores necessários em busca da promoção de soluções de questões locais; além de oportunizarem a comunicação direta dos representantes dos Colegiados Executivos com o governo central.

Findas as primeiras etapas de interação com as populações locais e coleta de informações, deu-se início à fase intragovernamental de organização e estruturação dessas informações para a elaboração do Diagnóstico Territorial. Este documento elencou 12.689 (doze mil seiscentos e oitenta e nove) problemas e necessidades apontadas pela população, bem como suas prioridades, se tornando base para o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), dois instrumentos de planejamento de políticas públicas de longo e médio prazo, respectivamente.

A Tabela 1 abaixo demonstra o número de problemas e necessidades registrados e priorizados em cada um dos Territórios de Desenvolvimento e a Tabela 2 informa o número

de participantes das 1ª 2ª rodadas dos Fóruns Regionais também por Território de Desenvolvimento, sendo possível observar e inferir o êxito da experiência e a mobilização da sociedade civil em colaborar com o planejamento participativo no estado de Minas Gerais.

TABELA 1 – Quantidade de propostas registradas e priorizadas nos Territórios de Desenvolvimento de Minas Gerais na 2ª rodada dos Fóruns Regionais realizada em 2015

TERRITÓRIO	QUANTIDADE DE PROPOSTAS REGISTRADAS	QUANTIDADE DE PROPOSTAS PRIORIZADAS
ALTO JEQUITINHONHA	424	131
CAPARAÓ	516	101
CENTRAL	291	104
MATA	1.562	112
MÉDIO E BAIXO JEQUITINHONHA	1.228	169
METROPOLITANO	1.210	164
MUCURI	1.596	95
NOROESTE	806	106
NORTE	717	142
OESTE	322	144
SUDOESTE	558	81
SUL	817	156
TRIÂNGULO NORTE	269	110
TRIÂNGULO SUL	423	122
VALE DO AÇO	482	89
VALE DO RIO DOCE	486	119
VERTENTES	982	92
Total MG	12.689	2.037

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

TABELA 2 – Número de participantes por Território de Desenvolvimento de Minas Gerais na 1ª e 2ª rodada dos Fóruns Regionais realizadas em 2015

TERRITÓRIO	1ª ETAPA*	2ª ETAPA	1ª E 2ª ETAPAS
NORTE	700	470	1.170
MÉDIO E BAIXO JEQUITINHONHA	1.100	600	1.700
MUCURI	834	372	1.206
SUDOESTE	851	268	1.119
VALE DO AÇO	850	424	1.274
MATA	800	521	1.321
VERTENTES	851	550	1.401
CENTRAL	450	249	699
ALTO JEQUITINHONHA	642	398	1.040
VALE DO RIO DOCE	960	932	1.892
CAPARAÓ	702	723	1.425
NOROESTE	972	492	1.464
METROPOLITANO	1.905	617	2.522
TRIÂNGULO NORTE	1.903	600	2.503
TRIÂNGULO SUL	1.093	385	1.478
OESTE	941	400	1.341
SUL	1.739	360	2.099
Total MG	17.293	8.361	25.654

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Face às diversas naturezas dos problemas e necessidades coletados na 2ª rodada dos Fóruns Regionais, sendo estes muitas vezes vinculados a demandas e propostas expressas, para melhor análise, foram classificados em quatro categorias de atividades comuns da gestão pública, de forma a auxiliarem os seus encaminhamentos intragovernamentais: “Custeio” (despesas necessárias para manutenção da máquina e de serviços públicos já instituídos); “Gestão” (relacionada à análise de procedimentos administrativos de rotina, que podem ser melhorados); “Investimentos” (referente à aquisição, ampliação ou construção de novos bens e serviços); e por fim “Pessoal” (abarcando a realização de concursos públicos, contratação de pessoal e melhorias das carreiras existentes).

Uma equipe técnica da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão organizou e classificou todos os problemas e necessidades priorizados de acordo com a classificação apresentada e posteriormente todas elas foram encaminhadas para as secretarias e órgãos estaduais responsáveis de cada assunto, para uma análise mais profunda e refinada das mesmas. Ressalta-se que nesse momento, a diretriz dada pelo Governador do Estado e pelos Coordenadores à frente do projeto era de que essas informações deveriam servir de norteadoras e consideradas prioritárias das ações e tomadas de decisão de cada secretaria e órgão, de modo as políticas públicas executadas se adequassem à realidade de cada Território de Desenvolvimento.

Em sequência ao trabalho realizado, no período de Dezembro de 2015 a Junho de 2016, realizou-se a terceira fase dos Fóruns Regionais, que ficou conhecida como a fase das Devolutivas, que tinha como intuito a prestação de contas à sociedade civil e a disponibilização de informações. A partir de encontros presenciais, os representantes do governo de cada área apresentaram aos Colegiados Executivos a análise técnica realizada sobre cada problema e necessidade componente do Diagnóstico Territorial, sendo dessa forma, também apresentadas as ações de cada secretaria e órgãos do governo que visariam solucionar cada uma dessas demandas.

Devido ao grande volume de informações, a fase das devolutivas foi dividida em três momentos distintos. Primeiramente foram realizadas as devolutivas das questões relativas às atividades de custeio e gestão das áreas de Saúde, Educação, Desenvolvimento Agrário, Desenvolvimento Social e Segurança Pública, que envolviam a grande maioria dos problemas e necessidades apontados pela população. Posteriormente, as reuniões tiveram como tema as devolutivas de custeio e gestão das áreas restantes, tais quais como Cultura, Esportes, Proteção Social, Turismo, Meio Ambiente, entre outras. A terceira etapa está programada para ser realizada até o final do ano de 2016, e tem como foco as devolutivas das questões de investimentos e pessoal.

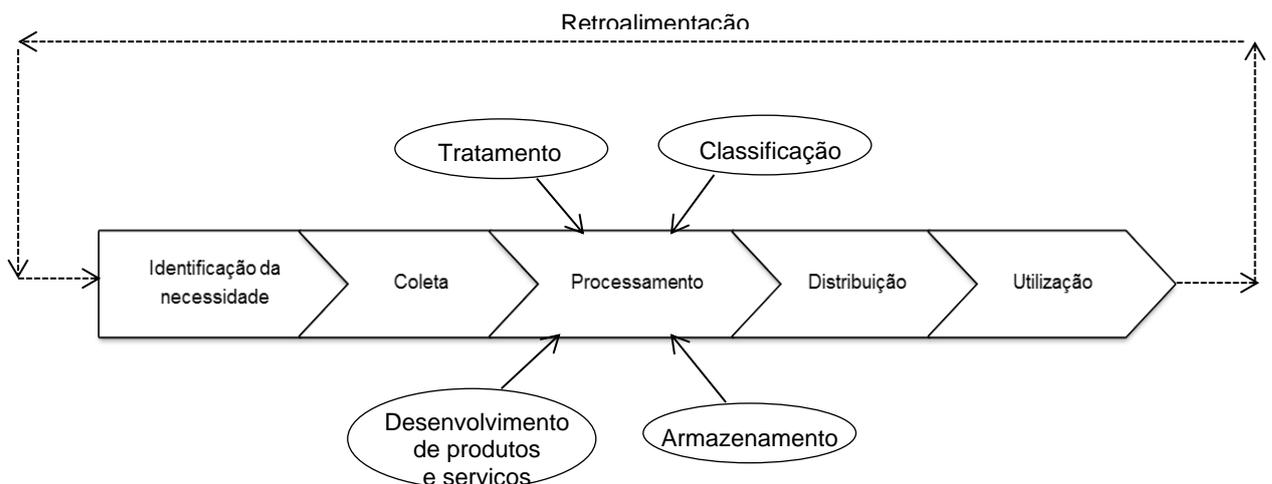
3.2 Proposta de Modelo de Análise do Processo de Gestão da Informação para o Setor Público

Tendo como base os modelos de Gestão da Informação de Davenport (1998); Marchand, Kettinger e Rollins (2001); McGee e Prusak (1995) e Choo (2003), e considerando que esses modelos se complementam e que não há um modelo específico que versa sobre o serviço público, para o alcance do objetivo principal deste estudo, de analisar o processo de Gestão da Informação nos Fóruns Regionais do Governo de Minas Gerais, propõe-se aqui um modelo de análise.

Ao realizar um trabalho comparativo entre os modelos, Martins (2014, p.165) constatou que os modelos de Marchand, Kettinger e Rollins, McGee e Prusak e Davenport são nitidamente voltados para organizações empresariais, “cujas técnicas de tratamento da informação visam a otimização da informação para a tomada de decisões objetivando a maximização de lucros”. Por outro lado, o modelo de Choo, é o único que se mostra mais generalista, pois “aponta para organizações diversas, cujo foco é o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos para a criação, inovação e aprendizado” (MARTINS, 2014, p.165).

Sendo assim, o modelo abaixo tem como base os modelos supracitados e busca a adequação dos mesmos à realidade da administração pública estadual, contexto no qual se executa essa análise.

FIGURA 5 – Modelo de análise do processo de Gestão da Informação nos Fóruns Regionais
Fonte: Elaborado pela autora.



O modelo proposto, conforme ilustra a figura 5, é composto pelas seguintes etapas no processo de gestão da informação:

- Identificação da necessidade de informação: diz respeito ao momento da administração pública de compreender as fontes e os tipos de informações necessárias para um bom desempenho de sua atuação, seja por meio da prestação de serviços aos cidadãos, ou por meio da execução de políticas públicas;
- Coleta de informação: inclui as atividades relacionadas à aquisição de dados e informações, seja no ambiente intragovernamental ou no ambiente externo;
- Processamento de informação: compreende as atividades de tratamento (visa a otimização da informação para o seu melhor uso e aproveitamento), de classificação (visa a organização da informação em estruturas permanentes, de modo que define o melhor modo de acessar as informações necessárias), de desenvolvimento de produtos e serviços (conversão da informação em formatos de uso, bem como desenvolvimento de produtos e serviços de informação) e de armazenamento (seleciona o melhor lugar e os recursos para o arquivamento) das informações obtidas;
- Distribuição da informação: consiste no compartilhamento e disseminação da informação. Ressalta-se que no caso da administração pública, essa etapa também pode ser realizada visando usuários internos e externos ao governo, uma vez que os princípios da publicidade e da transparência regem seus atos;
- Utilização da informação: após a apresentação da informação, segue-se a etapa de utilização da mesma, seja pelos agentes governamentais, ou pelos agentes não governamentais, isto é, pelos órgãos e secretarias ou pela sociedade civil e empresariado, por exemplo.

Destaca-se a possibilidade de retroalimentação do processo de gestão da informação apresentado pelo modelo, devido à necessidade de reciclagem das informações e atualização das bases de dados, de modo a gerar um contínuo aprendizado organizacional. Uma vez que a concepção dos fatores que se constituem como recursos de informação mudam – ou podem mudar – com o tempo (MARTINS, 2014). O autor ressalta que: “à medida que se concebe a sociedade como um fenômeno mutável, novas necessidades, paradigmas, referências, objetivos e expectativas são criados” (MARTINS, 2014, p.30).

3.3 Análise do Processo de Gestão da Informação

Uma vez proposto um modelo visando a prática de gestão da informação na administração pública, inicia-se nesta seção a análise do processo de GI nos Fóruns Regionais do Governo de Minas Gerais. Ressalta-se que apenas será analisado o fluxo de informações que ocorre internamente ao governo, isto é, referente aos fluxos informacionais entre a equipe central dos Fóruns Regionais e aos órgãos e secretarias estaduais. Não será

foco de análise desse estudo os fluxos informacionais existentes entre os agentes não governamentais.

Isto posto, define-se processos como “fatores que representam a mecânica do ciclo informacional numa organização, como sua arquitetura e seu fluxo ou trâmite” (MARTINS, 2014, p.96). Sobre a arquitetura da informação, Choo afirma que “é um conjunto de modelos, definições, regras e normas que dão estrutura e forma à informação de uma organização, de modo que as necessidades de informação possam ser combinadas com recursos de informação” (CHOO, 2003). Como um dos recursos da visão integrativa da Gestão da Informação, os processos são desenhados pela arquitetura da informação, que mapeia o fluxo informacional dentro das organizações (MARTINS, 2014). A arquitetura da informação também trata da infraestrutura para que os fluxos informacionais circulem de maneira racional e otimizada, seja para eliminar informações irrelevantes, possibilitar ampla interações entre usuários, permitir aos sistemas de informação adaptações, padronizações e flexibilidades, dentre outras funções (MARTINS, 2014).

Sendo assim, no tocante aos Fóruns Regionais, logo se verifica que a arquitetura da informação não se fez presente. Não houve na concepção do projeto, e nem até mesmo no presente momento, o estabelecimento formal de fluxos e processos informacionais. Os Fóruns Regionais, logo que criados pela atual gestão do governo, iniciaram os trabalhos de escuta das populações locais nos Territórios de Desenvolvimento, sem que houvesse um planejamento e uma definição prévia dos fluxos e processos das informações que seriam coletadas. A preocupação existente foi em relação à forma de como as informações seriam coletadas, que por sua vez, ocorreram por meio do preenchimento de formulários e pelo registro das falas dos participantes no momento das discussões nos grupos temáticos durante a segunda rodada. Dessa forma, constata-se que não foi dada a devida atenção e importância pelos conceptores do projeto, sobre a arquitetura da informação necessária para suportar e absorver da melhor forma as informações coletadas.

Dada essa observação inicial, analisa-se por etapas as atividades do projeto conforme modelo de gestão da informação anteriormente proposto. A primeira etapa, diz respeito à identificação da necessidade de informação. Em um contexto de troca de gestões, no qual o Partido dos Trabalhadores assume a gestão do estado de Minas Gerais, a diretriz dada pelo então governador Fernando Pimentel era de que se realizasse um diagnóstico sobre os principais problemas e necessidades de cada um dos dezessete Territórios de Desenvolvimento, de modo a servir de orientação às ações do governo.

Uma vez identificada a necessidade de informação pela gestão que a pouco assumia o poder executivo estadual, a segunda etapa do modelo, de coleta de informações, se deu por meio da realização da 1 e 2 rodada dos Fóruns Regionais, por meio do processo de escuta das populações locais. No primeiro evento, os quais os Fóruns Regionais foram

instituídos nos dezessete Territórios de Desenvolvimento, foram distribuídos formulários que deveriam ser preenchidos com os principais problemas e necessidades de cada Território e assim, entregues até o momento de realização do segundo evento. Todas as informações coletas por meio desses formulários foram registradas e serviram como ponto de partida das discussões que se realizaram nos grupos temáticos na segunda rodada, tendo como resultado final a priorização das questões mais relevantes para cada Território.

Ao final das segundas rodadas, ao retornar ao governo central, deu-se início à etapa de processamento de todas as informações coletadas. As informações contidas nos formulários e aquelas que foram transcritas pelas falas dos participantes durante as discussões, foram registradas e centralizadas em uma única planilha de Excel. Dessa forma, foram contabilizados 12.689 problemas e necessidades registrados e 2.037 foram priorizados pelos participantes nos grupos temáticos. O tratamento inicial dado a essas informações foi de apenas correção gramatical, devido ao intuito de se preservar o texto original, exatamente da forma em que foram escritos e falados pelos participantes.

Quanto à etapa de classificação das informações, foi realizada por uma equipe técnica da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que tem como principal função o acompanhamento setorial das ações prioritárias do governo, realizando o seu monitoramento e prestando auxílio aos órgãos e secretarias estaduais. Nesse momento, apenas os 2.037 problemas e necessidades priorizados nos grupos temáticos que foram classificados. Não foi classificada a totalidade das informações coletadas, perdendo o governo dessa forma inestimável potencial de geração de conhecimento.

O critério de classificação se deu pela denominação de quatro categorias relativas às atividades comuns da gestão pública estadual, com a finalidade de auxiliarem os seus encaminhamentos posteriores. As categorias eram: “Custeio”, relativas às despesas necessárias para manutenção da máquina e de serviços públicos já instituídos; “Gestão”, relacionada à análise de procedimentos administrativos de rotina, que podem ser melhorados; “Investimentos”, referente à aquisição, ampliação ou construção de novos bens e serviços; e por fim “Pessoal”, abarcando a realização de concursos públicos, contratação de pessoal e melhorias das carreiras existentes. A atividade de classificação das informações foi baseada no conhecimento pessoal e experiência profissional dos técnicos e todo o trabalho também foi registrado em uma planilha de Excel, que ao final do trabalho, foi enviada aos órgãos e secretarias competentes, para sua análise mais precisa e minuciosa, e posicionamento sobre as ações existentes que atingem a cada uma delas.

Em relação à etapa de desenvolvimento de produtos e serviços, o primeiro produto resultante foi a compilação das informações relativas aos problemas e necessidades priorizados, criando o diagnóstico territorial, que serviu de balizamento à revisão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e ao Plano Plurianual da Ação Governamental

(PPAG). Além disso, a diretriz dada pelo governador era de que essas informações deveriam nortear as tomadas de decisão de cada pasta e conseqüentemente, as ações e atuação de cada. Quanto ao armazenamento das informações, foi mantido o uso do Excel e os arquivos até o presente momento, são salvos na rede compartilhada de acesso de toda a equipe.

A falta de clareza das diretrizes dos coordenadores do projeto, além da falta de planejamento e arquitetura da informação, relacionados ainda a uma equipe composta por muitos membros, dificultou toda a etapa de processamento das informações coletadas, trazendo prejuízos às atividades de tratamento, classificação e desenvolvimento de produtos e serviços, podendo dessa forma se notar como principais conseqüências uma desordem de todo o processo e a falta de padronização, que possivelmente resultou na perda de muitas informações.

Seguindo o modelo, a próxima etapa do processo de gestão da informação consiste na distribuição das informações, que no caso do projeto em análise, após a etapa de classificação das informações, se deu por meio do envio de e-mails aos responsáveis designados de cada órgão e secretaria competente. No e-mail continha o arquivo de Excel com as informações e suas classificações, além de algumas orientações. A diretriz dada era de que estes deveriam realizar a leitura de todas as informações, conferir as classificações realizadas pela equipe da SEPLAG e se necessário fazer as devidas correções, além de apontarem as ações executadas pelo órgão e secretaria que atingem cada problema e necessidade descritos, conforme o PPAG. Também deveriam fazer uma análise qualitativa, no qual descreveriam o seu posicionamento sobre cada questão registrada.

Segundo Marchiori (2002), o processo de agregação de valor às informações inclui habilidades como análise, condensação e interpretação das mesmas. Essas análises realizadas pelos responsáveis de cada pasta pautariam a etapa seguinte dos Fóruns Regionais, que ficou conhecida como Devolutiva, uma vez que visava dar um retorno aos Colegiados Executivos a respeito das ações do governo conforme os diagnósticos territoriais.

Ao final desse processo, quanto à última etapa de utilização das informações, apesar da diretriz dada pelo governador, de que as informações coletadas nos Fóruns Regionais deveriam balizar as ações de todos os órgãos e secretarias, bem como a formulação e execução de políticas públicas adequadas aos registros feitos em cada Território de Desenvolvimento, foi possível verificar a resistência de muitos deles. Acredita-se que um dos motivos dessa resistência se deu devido ao grande volume de informações, e o formato que foram enviadas, para os responsáveis de cada pasta, que em um curto prazo, deveriam fazer uma análise minuciosa e detalhada de cada informação.

Tal constatação se baseou não apenas em observações, mas também pelo recebimento de reclamações por parte de alguns servidores que realizaram tal tarefa. De acordo com Edward Tufte, citado por Davenport (2002, p.186), "o que você vê é sempre aquilo

que obtém". Tufte, erudito multidisciplinar que estuda o feito da representação visual da informação, acredita que o exercício de encontrar a melhor forma para a informação determina o quanto ela será aceita e utilizada. Para ele, "gráficos visualmente atraentes (...) têm poder por causa dos conteúdos e das interpretações, não apenas da exibição imediata de alguns números" (TUFTE apud DAVENPORT, 2002, p.186).

Por fim, o modelo de gestão da informação proposto pressupõe a retroalimentação, isto é, o esforço da organização de reciclar as informações e atualizar as bases de dados, de modo a gerar continuamente aprendizados e dessa forma, conhecimento. Ressalta-se que no presente momento, a atuação dos Fóruns Regionais tem se dado pela averiguação de todas as informações, coletadas em 2015 nas segundas rodadas, com representantes regionais de governo de cada pasta, e também com prefeitos e vereadores que a pouco foram eleitos em seus municípios. Acredita-se que esta ação contribuirá como uma retroalimentação do processo.

Considerando que os Sistemas de Informação, na Gestão da Informação, são um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar apoio à tomada de decisões, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos. (LAUDON; LAUDON, 2001, p. 4).

De acordo com o exposto, destaca-se a necessidade do desenvolvimento de um Sistema de Informação como ferramenta essencial à efetividade das finalidades dos Fóruns Regionais. Um Sistema de Informação desenvolvido aos moldes do projeto auxiliaria de forma ímpar da fase inicial do projeto até o presente momento. Tendo em vista que facilitaria a execução de diversas atividades, como o registro e consolidação das informações coletadas, o seu processamento, distribuição intragovernamental, além de permitir uma melhor apresentação, organização e disponibilização dessas informações, de modo a influenciar e contribuir para a sua utilização das mesmas por todos os órgãos e secretarias.

Outro relevante ganho que o uso de um Sistema de Informação traria aos Fóruns Regionais seria a facilitação do tratamento das informações dos mais de 12 mil problemas e necessidades registrados por meio dos formulários e das falas dos participantes, de modo a se obter o aproveitamento do potencial que essas informações oferecem ao governo, principalmente em um contexto de restrição fiscal e financeira que o estado atualmente enfrenta, pautando dessa forma as tomadas de decisão e as definições de ações prioritárias. Ainda, facilitaria o compartilhamento de informações entre os órgãos e secretarias relativas aos diagnósticos territoriais, permitindo o monitoramento das ações, além da confecção de indicadores para fins de avaliação da política pública. Segundo Martins (2014, p.114), nas organizações contemporâneas, "praticamente todos os Sistemas de Informação são

fortemente baseados em aplicações de Tecnologias da Informação e Comunicação, onde dispositivos de máquinas – hardwares – e programas – softwares – convergem para fornecer ao usuário a informação solicitada”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho, com o intuito de colaborar não só para a efetividade do projeto em foco, mas também visando contribuir para o aprimoramento da gestão pública, buscou analisar o processo de Gestão da Informação nos Fóruns Regionais do Governo de Minas Gerais. Sendo assim possível verificar algumas falhas no atual processo e mais do que isso, confirmar a necessidade e importância da prática de gestão da informação para a obtenção de melhores resultados, principalmente em um contexto de restrição fiscal e financeira que não só o estado de Minas Gerais atualmente vivencia, mas também outras unidades federativas e até mesmo a União, de modo que as informações são precisamente valiosas na geração de conhecimento e na identificação de ações prioritárias para a alocação de recursos.

Dessa forma, diante de todo o exposto, foi possível constatar que uma das principais falhas do projeto, que tem afetado negativamente os alcances dos propósitos dos Fóruns Regionais, foi a não realização do mapeamento dos fluxos informacionais e a ausência da arquitetura da informação, que daria suporte e estabeleceria formalmente um processo efetivo de gestão das informações. Na visão de Martins (2014), o fluxo informacional, razão de ser da Arquitetura da Informação e da própria Gestão da Informação, é o fator mais importante a ser considerado em qualquer modelo de GI. Ainda de acordo com o mesmo autor:

É o fluxo da informação que alimenta e renova o conhecimento organizacional e fornece insumos tanto para a tomada de decisões quanto para a realização de atividades-meio e atividades-fim. Através do fluxo informacional, mais conhecimento é gerado – e conseqüentemente mais informação – possibilitando às organizações o pleno desenvolvimento de suas operações. (MARTINS, 2014, p.103).

Além disso, também foi possível verificar o quão importante se faz a necessidade de desenvolvimento de um Sistema de Informação para suporte à execução do projeto, de modo que esse auxiliaria em todas as etapas do processo de gestão da informação e traria muitos ganhos, tanto desde o momento em que as informações foram coletadas, quanto ao momento atual de disponibilização destas para orientação e balizamento das tomadas de decisão e atuação dos órgãos e secretarias estaduais, tendo impacto direto na formulação e execução de políticas públicas. Na concepção de Choo (2003), as tecnologias da informação devem ser usadas no intuito de se aumentar o aprendizado individual e organizacional, potencializando a informação não somente para aplicações operacionais, mas, sobretudo, estratégicas. Sistemas de Informação inteligentes devem proporcionar uma visão não somente das atividades rotineiras e operacionais, mas também fornecer contextos e

funcionalidades que possam permitir aos usuários uma visão integrada de seu trabalho (Choo, 2003, p. 21).

Também foi possível constatar que a falta de clareza das diretrizes dos coordenadores do projeto, além de um planejamento das ações insuficiente, tem prejudicado o processo de gestão das informações e conseqüentemente a efetividade do projeto. Nesse sentido, recomenda-se primeiramente um alinhamento do planejamento estratégico dos Fóruns Regionais, de forma que se acrescente o estabelecimento formal de um processo de gestão das informações. Miranda (2010) afirma que o planejamento organizacional deve incluir aspectos ligados à GI:

O ciclo de captação, recebimento, criação e distribuição de informações precisa fazer parte de um programa que objetiva assegurar a eficiência e eficácia dos processos informacionais. A infraestrutura de gestão, a de tecnologia de informação e a de recursos humanos devem ser bem planejadas. Isso envolve: estratégia (visão, orientação, planos, políticas e financiamento); arquitetura operacional (modelo operacional, segurança, dados, aplicativos, tecnologias e redes – infraestrutura para gestão); e capacidade organizacional (competências, metodologias, aprendizagem). A estratégia direciona a construção da arquitetura operacional e a integração da cadeia de valores dos processos informacionais (relação com os parceiros, avaliação da receptividade do público), com base nas competências existentes e desejáveis para atingir os objetivos traçados. (MIRANDA, 2010, p.99).

Uma vez reconhecidos os recursos da informação é preciso estabelecer os contextos ou aspectos que os regem. Segundo Martins (2014, p.125), “a integração dos recursos da informação não se dá de forma automática, sendo necessário, para isso, a aplicação de métodos estratégicos e práticas políticas para a obtenção desta liga”. Para tanto, também se recomenda o estabelecimento de uma Política Informacional, a qual é considerada como as leis e regulamentos que impactam o ciclo de processamento da informação (LIMA, 2010). Ou seja, qualquer lei ou regulação pertencente a um dos estágios da cadeia de produção de informação, isto é: criação, processamento, fluxos e usos (BRAMAN, 2006). Na visão de Davenport (2002), se existem políticas para administração de recursos humanos e gerenciamento financeiro, é razoável que exista também uma política informacional.

Nesse mesmo sentido, como já apontado anteriormente sobre sua relevância e importância, também se recomenda a contratação de uma equipe de informação, objetivando o mapeamento dos fluxos informacionais e o estabelecimento de um processo de gestão da informação baseados na arquitetura informacional. Além do desenvolvimento de um Sistema de Informação adequado à execução dos Fóruns Regionais. Uma vez constituídos, também se faz necessário a nomeação de um responsável pela manutenção da prática de gestão da informação. Davenport (2002) afirma que o gerenciamento de processos requer um gerente de processo, uma vez que quando um agente assume a responsabilidade pela administração

informacional, a organização percebe que essa é uma área importante e que deve ser mantida corretamente. E ainda, um gerente de processo pode atuar, em grande medida, reforçando a cooperação necessária entre os vários setores da organização.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond. **Gestão da Informação e do Conhecimento nas organizações**: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. 2002. 235 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- AMORIN, M. S. S. Cidadania e participação democrática. **Movimentos Sociais, Participação e Democracia**, p. 366–379, 2007.
- AVRITZER, Leonardo. **Participatory institutions in democratic Brazil**. Johns Hopkins University Press, 2009.
- BEUREN, I. M. Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. Atlas, São Paulo, 1998.
- BOGONÁ, *Marli Zavala de*. Gestão do conhecimento e da informação no setor público: perspectivas. **Revista TAP**, v. 4, n. 7, p. 1-17, 2012.
- BRASILEIRO, Carlos Eduardo de Andrade. **Estudo sobre a contribuição da gestão da informação para o monitoramento de políticas públicas**. 2012. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**. 6.ed. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIEGUES, Geraldo César. A Construção da Participação Social na Gestão das Políticas Públicas: O Protagonismo do Governo Local no Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 4, pp. 365-380, out./dez. 2012.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zannela. Direito administrativo. São Paulo: Atlas, 1990. 19 ed, 2006.
- FUNG, Archon; WRIGHT, *Erik Olin*. Thinking about Empowered Participatory Governance. In: FUNG, A.; WRIGHT, E. O. (Ed.). **Deepening democracy**: institutional innovations in empowered participatory governance. London, New York: Verso, 2003. p. 3-42. Disponível em: <<https://www.ssc.wisc.edu/~wright/Deepening.pdf>>. Acesso em: 15 Out. 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico 2015. Rio de Janeiro, 2015.
- INSTITUTO PÓLIS. **Controle social das políticas públicas**. Participação popular na construção do poder local. São Paulo, ago. 2008, n. 29.

JACCOUD, Luciana (Org.). **Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo**. Brasília: Ipea, 2005.

JACOBI, P. R. Estado e Educação: o desafio de ampliar a cidadania. **Educar em Revista**, v. 31, n. 0, 11 nov. 2008.

LADEIRA, Leonardo Carvalho. **O desafio do gerenciamento informacional no setor público**: lições aprendidas do GERAES no governo do estado de Minas Gerais. 2009. Disponível em <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/O-DESAFIO-DO-GERENCIAMENTO-INFORMACIONAL-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO-LI%C3%87%C3%95ES-APRENDIDAS-DO-GERAES-NO-GOVERNO-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEAL, Bruno Póvoa. **Estruturação da gestão de informação em políticas públicas no âmbito do poder executivo do estado de Goiás**. 2015. 57 f. Monografia (Pós-Graduação *Lato-Sensu* em Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública) - Escola de Ciência da Informação, Fundação Armando Alvares Penteado, Goiânia.

LIMA, Pedro Calixto Alves. **Políticas públicas de gestão do conhecimento como estratégia de integração com a sociedade**. 2010. 104 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **A informação e a organização voltada para o aprendizado**. In: _____. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MARCHAND, D.A., KETTINGER, W.J. e ROLLINS, J.D. **Information orientation: the link to business performance**. New York: Oxford University Press, 2001.

MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 91-101, jan./mar. 2002.

MARTINS, Sergio de Castro. **Gestão da Informação**: Estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação. 2014. 183 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Niterói.

MILANI, Carlos R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e européias. **Revista de Administração Pública**, v. 3, n. 42, p. 551-579, maio/jun. 2008.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46.774, de 9 de Junho de 2015**. Institui os Fóruns Regionais de Governo e dá outras providências. Minas Gerais Diário do Executivo, Belo Horizonte, col. 1, p. 1, jun. 2015.

MIRANDA, Silvânia Vieira. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**. v. 1, n.61, p. 97-112, Jan/Mar 2010.

MIRANDA, Silvânia Vieira; STREIT, Rosalvo Ermes. **O processo de gestão da informação em organizações públicas**. In: I Encontro de Administração da Informação, 2007, Florianópolis.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**: how the japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A Nova Administração Pública: Profissionalização Eficiência e Governança**. São Paulo, DVS, 2011.

ROCHA, C. V. Gestão pública municipal e participação democrática no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 38, p. 171–185, fev. 2011.

RICCI, Rudá. **Controle Social**: um conceito e muitas confusões. Revista Espaço Acadêmico, n. 98, jul. 2009, ano IX.

SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. **Introdução à teoria da política pública**. Brasília: ENAP, 2007. 21-42 p. (Políticas Públicas).

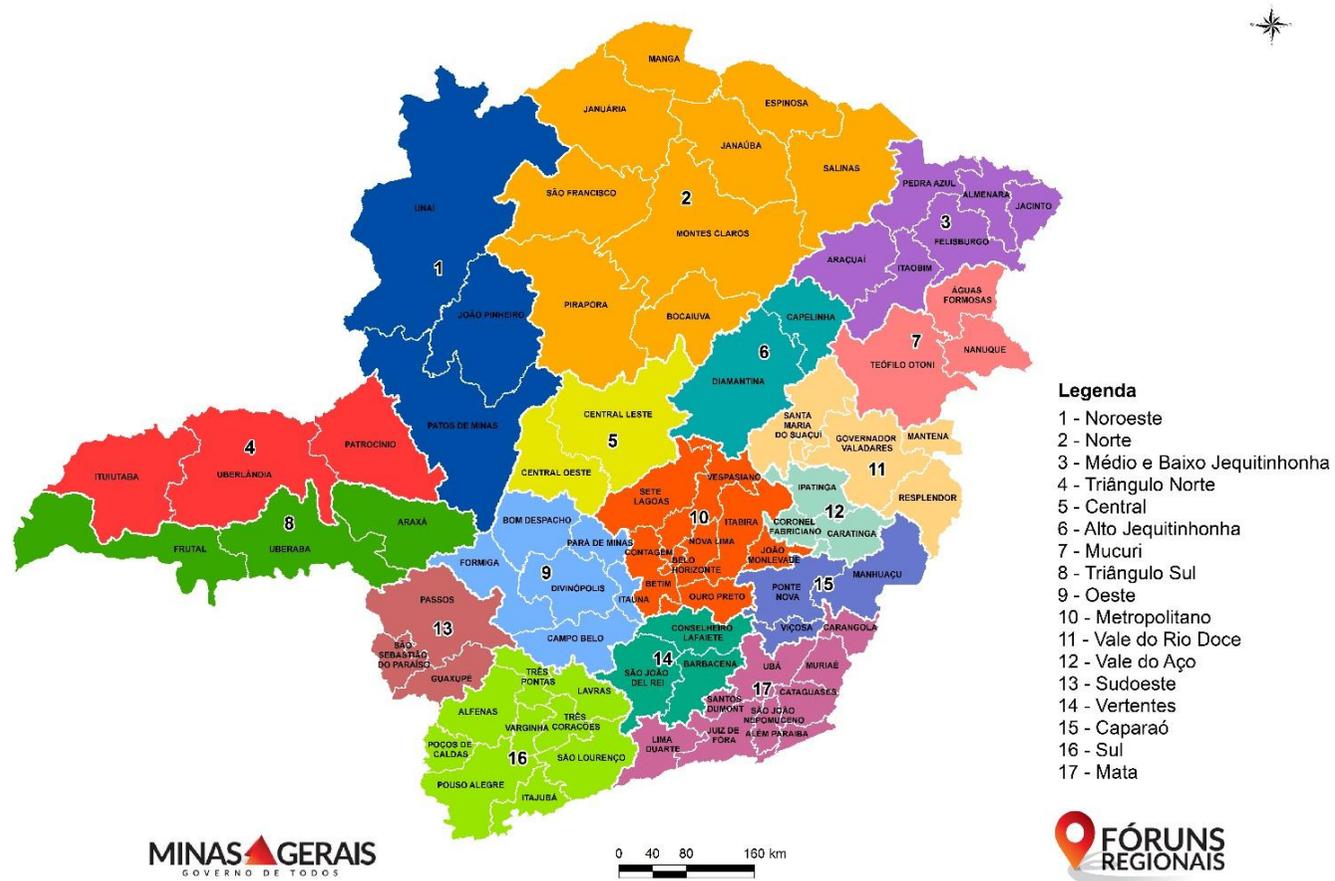
SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

TEIXEIRA, Solange Maria. Descentralização e participação social: o novo desenho das políticas sociais. **Revista Katálysis**, v. 10, n. 2, p. 154–163, jul./dez. 2007.

WAMPLER, Brian. Que tipos de resultados devemos esperar das Instituições participativas?. In: **Efetividade das instituições participativas no Brasil**: estratégias de avaliação. Vol. 7. Org. Roberto Rocha Pires: Ipea, 2011. p. 44-64.

ANEXO A – Mapa da atual divisão regional do estado de Minas Gerais

Territórios de Desenvolvimento e Microterritórios de Minas Gerais



Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais