

**LUCIENE FERREIRA MENDES VIEIRA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO SOLUÇÃO  
PARA USUÁRIOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS: O  
CASO BHRESOLVE**

**BELO HORIZONTE**

**2013**

**LUCIENE FERREIRA MENDES VIEIRA**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO SOLUÇÃO  
PARA USUÁRIOS DE SERVIÇOS PÚBLICOS: O  
CASO BHRESOLVE**

Trabalho apresentado à Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão e aprovação no Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Prof. Me. Mário Lúcio Caixeta

**BELO HORIZONTE**

**2013**

*A todos que de alguma maneira fazem parte da minha vida. Ao Luiz Augusto, pela compreensão, sabedoria e força nos momentos mais difíceis desta dura jornada e à minha princesa Ana Beatriz, que pacientemente soube dividir com este trabalho, desde sua concepção até ao nascimento, seu primeiro ano de vida!*

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por me proporcionar a oportunidade de realizar grandes sonhos, conhecer pessoas maravilhosas e conviver com elas.

Ao meu esposo, pela paciência, carinho e amor dedicados a mim durante todo o processo de realização deste trabalho e por todo tempo que estamos juntos.

À minha filha, que me faz enxergar o mundo de outra forma, atribuindo valor às pequenas coisas e dedicando mais tempo ao que nos faz felizes.

Aos meus familiares, irmãos, sobrinhos, tios, primos, cunhados, sogros por fazerem parte de minha história e sempre buscarem me tratar com carinho e atenção, me dando força para sempre seguir em busca da realização de meus sonhos.

Aos meus pais, Antônio Mendes da Silva (in memorian) e Maria Ferreira Amaral (in memorian), pelo dom da vida e exemplo de família que me legaram.

Aos meus amigos de curso que serão lembrados por toda a vida pela amizade e companheirismo.

A todos os professores, em especial ao meu Orientador, Professor Mário Lúcio Caixeta, pela paciência, carinho e atenção a mim atribuídos e a quem serei eternamente grata.

A todos, o meu muito obrigada.

## RESUMO

A Gestão do Conhecimento tem se manifestado no mundo dos negócios e em várias instituições não voltadas para o lucro como uma alternativa concreta na solução para os diversos desafios que emergem da modernidade. Este trabalho analisa a situação e uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (*chat* e portal) da Prefeitura de Belo Horizonte, buscando verificar sua eficácia como ferramentas estratégicas para a realização da Gestão do Conhecimento. Além de pesquisa literária, adicionamos investigação mais objetiva com realização de entrevistas e aplicação de questionários. Foram realizadas 5 entrevistas (com atores-chave do web chat) e aplicados 41 questionários (a usuários potenciais), com retorno de 37 respondentes. Durante a análise das informações obtidas, diversos problemas relacionados à funcionalidade, categorização, conteúdo da informação e nos processos que viabilizam a comunicação interativa, em especial com o cidadão, foram identificados. Contudo, tanto o *web chat* quanto o portal da Prefeitura foram avaliados como importantes instrumentos de informação e comunicação entre os usuários e a instituição. Concluímos que estas ferramentas, se melhor preparadas, têm grande potencial para se tornarem meios estratégicos para absorverem o conhecimento dos funcionários e dos cidadãos usuários da Prefeitura, garantindo, assim, eficiência, eficácia e efetividade às atividades e serviços prestados. A implantação de uma Gestão do Conhecimento que se dá a partir da fala do cidadão, se bem capturada e trabalhada como pontos importantes para soluções mais adequadas, aproxima a gestão pública da sociedade, valorizando, assim, uma parceria transparente e responsável entre usuários e prefeitura. Esperamos contribuir para desmitificar a crença de que a Gestão do Conhecimento cabe somente à empresas privadas e não em instituições públicas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Ferramentas de Gestão do Conhecimento; Prefeitura de Belo Horizonte; Portal corporativo; web chat.

## ABSTRACT

The Knowledge's management has manifested itself in the business and in various institutions not geared towards profit as a concrete alternative solution to the many challenges that emerge from modernity. This paper analyzes the status and use of Information's Technologies and Communication (chat and portal) of the Municipality of Belo Horizonte, in order to verify their effectiveness as strategic tools for the realization of Knowledge's Management. Aside from literary research, we added more objective research through interviews and questionnaires. There were 5 interviews (with key actors in the web chat) and applied 41 questionnaires (the potential users), with a return of 37 respondents. During the analysis of the information obtained, several problems related to functionality, categorization, information content and processes that enable interactive communication, especially with the citizen, were identified. However, both the chat and the web portal of the Municipality were assessed as important instruments of information and communication between users and the institution. We conclude that these tools, better prepared, have great potential to become strategic instruments to absorb the knowledge of employees and citizens of the City users, thus ensuring efficiency, efficacy and effectiveness activities and services. Deploying some Knowledge's Management that occurs from the speech of the citizen, well captured and crafted as important points for best solutions, approaches to public management of society, thus valuing a transparent and accountable partnership between users and city . We hope to help demystify the belief that The knowledge's Management rests solely for private and not in public.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management Tools, Municipality of Belo Horizonte, Corporate portal, web chat.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Perfil .....	36
Gráfico 2 - Escolaridade .....	37
Gráfico 3 – Conhecimento e utilização do site da PBH .....	37
Gráfico 4 – Busca e satisfação com a informação encontrada.....	38
Gráfico 5 – Dificuldade ao acessar links e abas.....	38
Gráfico 6 - Facilidade para encontrar a informação .....	39
Gráfico 7 - Meios de busca.....	39
Gráfico 8 – Organização da informação .....	40
Gráfico 9 – Categorização da informação .....	40
Gráfico 10 - Dificuldade de navegação no site .....	41
Gráfico 11 – Auxílio para as dificuldades .....	41
Gráfico 12 – Informações complementares.....	42
Gráfico 13 – Satisfação com a informação encontrada .....	42
Gráfico 14 - Informações buscadas e encontradas .....	43
Gráfico 15 - Alerta de outros meios de informação/atendimento.....	43
Quadro 1 - A evolução do conhecimento tácito e explícito.....	20

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- GC** - Gestão do Conhecimento
- GI** - Gestão da Informação
- PBH** - Prefeitura de Belo Horizonte
- SAC WEB** - Serviço de atendimento ao cidadão via web
- SECI** - Ciclo de conversão do conhecimento – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
- TICs** - Tecnologias da informação e comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Serviço Público.....	12
2.2 A Gestão do Conhecimento .....	16
2.2.1 <i>Dados, Informação e Conhecimento</i> .....	21
2.2.2 <i>Ferramentas de Gestão do Conhecimento</i> .....	24
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>28</b>
4.1 Breve perfil da organização.....	28
4.1.1 <i>Central de Atendimento Presencial – BH Resolve</i> .....	28
4.1.2 <i>Programa BH Metas e Resultados</i> .....	29
4.2 Central Web Chat da PBH.....	31
4.3 O Portal Corporativo da PBH.....	31
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
5.1. Entrevistas dos funcionários do serviço de web chat .....	33
5.2 Questionários respondidos pelos usuários.....	35
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A busca incessante pela excelência administrativa, gerencial e operacional tem levado as organizações a buscarem alternativas cada vez mais diferenciadas para se manterem e se destacarem no mercado, e isso não é válido somente para as empresas privadas, mas também para as instituições públicas.

Se antes a preocupação das organizações se baseava em estruturar seu ambiente tecnologicamente, com todos os aparatos informacionais e de comunicação a partir da inserção de computadores e seus derivados, na atualidade somente esta estruturação tecnológica não basta. Os fatores “informação” e “conhecimento” ganharam destaque e trabalhá-los em conjunto com o potencial humano e com a capacidade intelectual dos colaboradores das instituições, visando sempre o crescimento, melhoria dos serviços e destaque no mercado tornou-se o grande desafio da atualidade.

A cada nova década nos deparamos com novas propostas e modelos de como gerir os mais diversos tipos de organizações adquirindo alto índice de sucesso. Muitas dessas propostas e modelos ganham status no mundo administrativo e tomam características de “moda” no mundo dos negócios.

No setor público, após algumas tentativas de modelos como o “Gerencialismo”, “Gestão Social” e “Gestão da Informação”, dentre outros, o cenário atual da economia ou sociedade do conhecimento passou a introduzir no Brasil, ainda que timidamente, um novo conceito já presente no mundo dos negócios, qual seja a “Gestão do Conhecimento”. Neste novo contexto, o conhecimento passa a se apresentar como um novo fator gerador de riquezas mais importante que o capital. Para Stewart (1998, *apud*, Batista, 2012, p.39), “a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importantes” para a economia do conhecimento.

Os estudos voltados para a Gestão do Conhecimento ganharam status a partir da década de 1990, quando diversos autores buscam identificar as principais diferenças entre a Gestão do Conhecimento (GC) e a Gestão da Informação (GI). Já a difusão da GC, segundo Barradas e Campos Filho (2010), se deu a partir do clássico

“Criação do Conhecimento na Empresa”, de Nonaka e Takeuchi (1997). O modelo de criação do conhecimento foi recebido pela comunidade acadêmica como um marco no campo da Ciência da Informação.

Segundo Amorim e Tomaél (2011, p. 2), “Na sociedade contemporânea, a informação e o conhecimento estão sendo considerados fundamentais para as organizações que se encontram em ambientes ambíguos e de extrema incerteza”. Com isso, faz-se necessário atingir níveis de GC e GI que atendam às necessidades de desenvolvimento e competitividade e que os administradores consigam gerir seus recursos mais valiosos que são a informação e o conhecimento dispostos dentro e fora das instituições.

Tendo em vista a importância da informação e do conhecimento no mundo dos negócios, observa-se que a gestão do conhecimento tem se tornado o principal objetivo das organizações que almejam melhor administrar seu capital na busca incessante de agregar valor aos seus produtos e serviços e que reconhecem a relevância consequente da gestão e desenvolvimento do conhecimento organizacional. Para Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003, p. 43) “Os investimentos na formação de competências e de valorização do capital humanos devem ser tão prioritários quanto os investimentos em capital físico”. Os autores consideram que o valor do conhecimento não é nenhuma novidade e que a novidade é apontá-lo como um recurso carente de ser gerenciado e utilizado no âmbito organizacional.

Muitos autores e especialistas defendem que a GC é imprescindível para as empresas privadas sobreviverem na economia da informação e que este novo tipo de gestão não é mais um desafio apenas para este tipo de setor, mas também para o setor público. As pressões de uma sociedade cada vez mais envolvida com a nova realidade proposta pela internet obriga o Estado, nas suas diversas instâncias, a buscar alternativas e um modelo de gestão pública que o auxilie a ser “(...) mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos”. (Paula, 2005, p. 37).

Neste novo contexto organizacional, administrativo e econômico, se torna evidente que experiências vivenciadas pelas organizações públicas e privadas, suportadas pelas Tecnologias da informação e comunicação (TICs), têm alcançado grandes

resultados na implantação de um conceito moderno de GC. Nesta direção, cita-se o pioneirismo do Programa de Gestão Pública e Cidadania, criado em 1996 pela Fundação Getúlio Vargas, exemplo de descentralização e até mesmo de atuação solidária na gestão como o caso dos consórcios intermunicipais na área da saúde. Mas "as práticas participativas e inovadoras não são verificadas de forma homogênea pelo país, variando, até mesmo, de um governo para outro no mesmo local", adverte Schommer (2003, p.106).

A realidade do chamado "Governo Eletrônico" abriu um amplo e potencial leque de conexão de serviços públicos com o cidadão e a sociedade de maneira geral (Vaz, 2002 e Matsuda, 2006). É certo que muito há que se caminhar e a simples adoção de ferramentas eletrônicas não será suficiente para uma verdadeira gestão de conhecimento na esfera pública. É o que constata Lima (2010, p.84):

Gestão do conhecimento no setor público é a junção dessas duas possibilidades (tecnologia e gestão), trata-se compartilhar e valorizar as ferramentas e o conhecimento existente e produzido ao longo de décadas de experiência, mas também utilizar todo esse ferramental disponível para fazer com que a sociedade e o setor público caminhem e produzam conhecimento juntos.

Focalizando, agora, o terceiro nível da esfera governamental, a gestão municipal, no caso específico que examinamos, qual seja a Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), tentaremos analisar um desses aspectos. Tentaremos responder à seguinte questão: os serviços de *chat* e portal são eficazes como ferramentas de Gestão do Conhecimento na Prefeitura de Belo Horizonte?

Refletindo a caminho de como responder a esta questão, partimos para uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e entrevistamos pessoas que consideramos como atores-chave deste serviço na PBH e aplicamos questionários a potenciais usuários, que deveriam opinar sobre como acessam e utilizam as ferramentas portal e web chat da instituição em questão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Serviço Público

Para que possamos entender e discutir sobre “Serviço público” é importante que iniciemos esta discussão analisando o conceito de “serviço”.

Os autores Lovelock e Wrigth (2004, *apud*, RESENDE JÚNIOR, 2012, p. 295), consideram que o produto do serviço é tido como algo intangível e naturalmente instável, os “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para o cliente em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada ou em nome do destinatário do serviço”.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 397), serviço é definido como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um produto pode estar ou não ligada a um produto concreto”. Ainda, segundo os autores, os prestadores de serviços diferem em objetivo (com ou sem fins lucrativos) e em propriedade (privados ou públicos). Chamamos a atenção para o fato de que “serviços” são ativos intangíveis e, portanto, na essência lógica, impregnados de conhecimento de quem os presta.

Já no que se refere à expressão “serviço público”, é comum às pessoas atribuí-la a toda atividade desempenhada pelo poder público, ou seja, pela a administração pública de uma determinada sociedade. Porém, conceituar “serviço público” vai além do simples fato de estabelecer sua ligação com o poder público. Para melhor compreensão, vamos tentar entender o que pode ser conceituado como “Administração Pública”. A partir desta conceituação fica mais lógico definir o que se entende por “Serviço público”.

No universo do Direito administrativo, a administração pública em seu sentido mais objetivo abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes responsáveis por atender concretamente às necessidades coletivas; corresponde à função administrativa, atribuída preferencialmente aos órgãos do Poder Executivo.

Nesse sentido, a Administração Pública abrange o fomento, a polícia administrativa e o serviço público (Di Pietro, 2003).

Meirelles (2011, p.65), de forma mais objetiva, conceitua a Administração Pública em seu sentido formal como o “conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo e em sentido material como o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral”. Ainda, de acordo com o autor, o desempenho operacional da Administração pública deve ser “perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade”.

Historicamente a definição de “serviço público” sempre foi polêmica e suscitou controvérsias. As definições são diferenciadas de acordo com as necessidades e ideologias políticas, econômicas, sociais e culturais de cada comunidade, em cada momento histórico. Em contextos diferentes encontramos intermináveis tentativas de definição, algumas muito amplas e outras mais simplificadas, de acordo com a forma com que os autores definem o tempo e a situação espacial.

A palavra “público”, em seu sentido teleológico, advém de toda atividade que alcance, afete ou interesse a todos ou à maioria, e não no sentido de um determinado regime jurídico. Ainda são considerados serviços públicos atividades ou os produtos das atividades que são voltadas para o acesso da maioria. Já a concepção de “privado” é “o que é destinado a poucos ou a um só, reservado a poucos, inacessível à maioria” (Bobbio, 1987, *apud*, Modesto, p. 12).

Segundo Bezerra (2008, p. 110) o “conceito de serviço público nasceu com as teorias do Estado de Direito e do Estado Providência na França no início do século XX”, onde, segundo o autor, o “Estado começava a ser considerado o promotor da benevolência, a ser visto como um Estado servidor, um de cujos pilares era o serviço público”.

Léon Duguit (*apud*, Bezerra, 2008, p. 110), que conduziu a Escola de Serviço Público francesa, descreve que,

O Estado não é um poder que manda, uma soberania, é uma corporação de serviços públicos organizados e controlados pelos governantes e o serviço público, por sua vez, é toda atividade cuja realização deve ser regulada, assegurada ou controlada pelos governantes, porque é indispensável para a realização ou o desenvolvimento da interdependência social e que é de tal natureza que não pode ser assegurada completamente senão mediante a intervenção da força governante.

De acordo com a base conceitual francesa, que habitualmente equiparava os serviços públicos a toda atividade estatal, é possível verificar que parte dos conceitos existentes na doutrina sobre serviços públicos abrange, com maior ou menor amplitude, as atividades estatais.

Tal afirmativa se confirma nos ensinamentos do jurista e professor Celso Bandeira de Mello, que defende que,

Serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidades ou comodidades material fluível diretamente pelos administradores, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes, sob o regime de direito público – portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais – instituindo pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo (Rodrigues, 2002, p.15).

Ainda no âmbito do Direito, de acordo com Ruy Cirne Lima (apud, Rodrigues, 2002, p. 14) o “serviço público é todo o serviço existencial, relativamente à sociedade ou, pelo menos assim havido num momento dado”. Segundo o autor, por isso mesmo o serviço público “tem de ser prestado aos componentes daquela direta ou indiretamente, pelo Estado ou outra pessoa administrativa”.

Aragão (2009), em seu trabalho voltado para a conceituação de serviços públicos no direito constitucional brasileiro, apresenta o serviço público em diferentes concepções, como a “amplíssima”, “ampla”, “restrita”, “restritíssima”.

Referindo-se à concepção ampliada (ou amplíssima) de serviço público, o autor aborda que esta advém da escola clássica do serviço público de Léon Duguit, equivalendo o serviço público a todas as atividades exercidas pelo Estado, ou, quando menos, a um sinônimo da própria administração pública.

Na dimensão conceitual mais ampla, os serviços públicos corresponderiam às atividades prestacionais em geral do estado que tivessem uma ligação imediata com

os indivíduos, podendo os seus beneficiários ser identificados e a sua fruição quantificada. O conceito conteria então os serviços públicos econômicos, sociais e *uti universi* (inespecíficos e indivisíveis, sem beneficiários identificáveis com exatidão), que constituiriam a sua classificação básica.

A concepção restrita é idêntica à concepção ampla, diferenciando apenas com relação aos serviços *uti universi*, que ficam excluídos.

Já a concepção mais restrita (ou restritíssima) dentro da legislação brasileira, decorre dos arts. 145, II, e 175 da constituição, que preveem a remuneração específica dos serviços públicos por taxa ou tarifa, respectivamente, contemplando apenas os serviços que pudessem ser financiados dessa forma, devendo ainda, nos termos do art. 175, ser de titularidade exclusiva do Estado, exploráveis pela iniciativa privada apenas mediante concessão ou permissão.

Em busca de um conceito mais adequado às regras do direito e que não infira a Constituição Federal de 1988, o autor adota a seguinte forma de conceituação como a mais correta,

(...) serviços públicos são as atividades de prestação de utilidades econômicas a indivíduos determinados, colocadas pela Constituição ou pela Lei a cargo do Estado, com ou sem reserva de titularidade, e por ele desempenhadas diretamente ou por seus delegários, gratuita ou remuneradamente, com vistas ao bem-estar da coletividade (Aragão, 2009, p. 31).

Meirelles (2011) e Di Pietro (2003) compreendem o Serviço Público como a atividade prestada pela Administração pública ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, sob regime jurídico predominantemente público ou por simples conveniências do Estado.

Logo, fica claro que os serviços públicos são o resultado das ações da administração pública (federal, estadual, municipal e outras) a partir da obrigação dessas esferas da administração com o cidadão no oferecimento de serviços que atendam às necessidades do cidadão/usuário de forma eficiente e eficaz, sejam estes serviços oferecidos de forma gratuita ou com cobrança de ônus ao cidadão. Sendo assim, entendido que serviços são produtos intangíveis e admitindo que sua matéria prima seja a informação que contempla um conjunto de conhecimentos

sobre o que deve ser feito, pode-se concluir que o fornecimento de um serviço público expressa o conhecimento que a entidade pública detém sobre aquele domínio.

## **2.2 A Gestão do Conhecimento**

Este novo modelo de gestão, baseado no conhecimento, vem se destacando nas organizações do mundo pós-moderno ou pós-industrial. É o reconhecimento dos estudiosos de um novo tempo, o tempo da Sociedade da Informação, que trouxe fenômenos decorrentes como a globalização e até novos conceitos de nação e poder.

O modelo de gestão industrial já não satisfazia a solução dos problemas contemporâneos verificados nas organizações onde o capital intelectual passou a ganhar espaço e ser reconhecido como o mais valioso da empresa. Com isso, logo surgiram novos modelos de gestão entre as empresas de capital privado como a gestão da informação, que necessita de um objeto concreto para ser gerido e que se apoia nas TICs – Tecnologias da informação e comunicação – desenvolvidas para solucionar problemas de informação e apoiar novas ideias de formação de valor, e a gestão do conhecimento que envolve algo intangível como o conhecimento, criatividade e etc., ou seja, se revelando como algo difícil e desafiador pela simples constatação de se está diante de uma gestão que não podia ser medida por métodos e indicadores clássicos. Os estudiosos desta nova forma de gerir logo constaram que o fenômeno do conhecimento organizacional passava pela forma com que as organizações transformariam algo de pessoal e subjetivo (o conhecimento tácito) para transformá-lo em conhecimento explícito e coletivo. Um desafio a ser enfrentado tanto pela esfera privada como a pública.

Os comportamentos da economia contemporânea, atrelados aos novos modelos administrativos de gestão de empresas, impunham a inserção da gestão do conhecimento nas organizações privadas e públicas como um meio de se destacar no mercado, inovar, melhorar relacionamento com seus clientes, manter a competitividade, além de colocar o conhecimento como um suporte ao processo estratégico.

De acordo com Angeloni, Ferreira e Neves (2008), uma vez estabelecida a relevância do conhecimento, é necessário assegurar instrumentos e modelos que possam orientar as organizações a utilizarem-se desse recurso estratégico de forma efetiva. Os autores chamam a atenção para a migração das organizações brasileiras, do modelo tradicional de gestão, para um modelo mais adequado à realidade das organizações do século XXI, da sociedade da informação e do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento (GC) tornou-se essencial àquelas empresas que desejam manter-se competitivas no mercado. Por isso, investir em GC passa a ser uma questão estratégica, e o conhecimento gerado deve ser convertido em valor para a organização.

Mesmo que organizações do setor privado e público implantem a gestão do conhecimento como um novo modelo de gestão que seja favorável aos seus objetivos administrativos, que melhore os resultados de suas atividades e a prestação dos serviços oferecidos, os interesses e os resultados obtidos com essa implantação são diferenciados e seguem de acordo com as características dessas organizações.

Uma empresa privada está sob a pressão do mercado que exige um diferencial competitivo. Já o serviço público possui outro referencial, pois, em geral, sua atividade é monopolística e ainda sofre outras restrições próprias de controle legal. Com isso, o que se pode visualizar na implantação de uma GC, em uma organização, está relacionado à mudança cultural definida pela pressão popular, pela eficiência dos serviços prestados e pelos debates ideológicos de privatização x estatização.

Segundo Batista (2012, p.18), a gestão do conhecimento

(...) é vista no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Com isso, as empresas privadas aumentam sua produtividade, mantêm os atuais e conquistam novos clientes, aumentam sua lucratividade e tornam-se mais competitivas. No setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do

conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

De acordo com o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (Brasil, 2004, p.40, *apud*, Gonçalves *et al*, 2012) a GC no setor público é

(...) um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Com atenção especial voltada para as ferramentas de gestão, a GC pode ser utilizada para aumentar a capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, além do desenvolvimento de competências essenciais e planejamento de estratégias inovadoras. Para alcançar a excelência, é importante que a organização pública invista em programas de educação e capacitação de seus servidores, influenciando, desta forma, a mudança cultural, introduzindo uma nova forma de desenvolvimento de carreiras para incrementar a habilidade destes colaboradores e dos gestores públicos. A importância desses investimentos se dá na possibilidade de desenvolver no servidor a capacidade de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento, contribuindo, assim, para que se alcance os objetivos e melhore o desenvolvimento institucional (Batista, 2012).

Em seu estudo sobre a gestão do conhecimento e sua eficácia nas organizações públicas, Rodríguez-Ponce (2007) apresenta algumas diferenças entre as organizações privadas e as públicas, das quais se destacam os fatores ambientais, a relação ambiente/organização, as estruturas internas e os processos. Segundo o autor, estas diferenças

*(...) tiene implicaciones y genera diferencias en la definición de los propósitos, los objetivos y la planeación, la selección de los recursos humanos, la administración y motivación, y la medición de los resultados. (...) las diferencias entre firmas privadas e instituciones públicas están dadas por la complejidad y ambigüedad de las metas, la estructura*

*organizativa, el grado de formalización, y las actitudes y valores relativos al trabajo*<sup>1</sup>. (Rodríguez-Ponce, 2007, p. 822).

De acordo com Abdullah e Date (2009, *apud* Batista 2012), existem algumas razões que os setores público e privado têm em comum para realizar a GC: 1) atrair e manter o capital humano; 2) promover o capital social; 3) criar e usar o capital estrutural; 4) compartilhar processos e melhores práticas (em combinação com práticas inovadoras) e 5) estimular a colaboração.

Batista (2012) enfatiza que, ao contrário do setor privado, que visa o lucro e o crescimento ao implantar a GC, a administração pública deve buscar principalmente a qualidade, a eficiência, a efetividade social e o desenvolvimento econômico e social. Os resultados da implantação desse novo modelo de gestão devem assegurar que iniciativas em GC tenham um impacto na qualidade dos serviços prestados à população, além da eficiência na utilização dos recursos públicos, e propiciem uma real efetividade dos programas sociais e a promoção do desenvolvimento.

Existem várias visões acerca da GC. Segundo Sordi (2008), a GC em uma organização é tão importante quanto a GI, sendo que a primeira deve criar boas condições em uma determinada organização para que as pessoas possam aprender, criar, gerar, compartilhar e socializar o conhecimento assim como usá-lo para atingir objetivos e metas organizacionais.

Dos vários conceitos que fundamentam a teoria do Conhecimento, os mais basilares são o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

De acordo com Batista (2012, p.78), o conhecimento tácito “é o conhecimento mais valioso. É o conhecimento interno e pessoal. Ele se encontra na mente das pessoas e é constantemente atualizado por meio do processo de aprendizagem”, sendo que o conhecimento explícito “é o conhecimento que precisa ser externalizado de alguma forma adequada (livros, revistas, artigos etc.)”. O autor destaca que, no contexto da GC organizacional, “nós devemos externalizar o conhecimento crítico ou

---

<sup>1</sup> (...) tem implicações e gera diferenças na definição das finalidades, objetivos e planejamento, na seleção dos recursos humanos, gestão e motivação e na mensuração dos resultados. (...) as diferenças entre empresas privadas e instituições públicas são dadas pela complexidade e ambiguidade de objetivos, estrutura organizativa, grau de formalização e nas atitudes e valores relativos ao trabalho (tradução da autora deste trabalho).

importante que precisa ser acessado, compartilhado, aplicado e desenvolvido por outras pessoas”.

Amorim e Tomaél (2011), em sua abordagem sobre a gestão da informação e do conhecimento nas organizações, destacam, no quadro 1, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, onde são abordados de forma evolutiva e comparativa.

	<b>POLANYI (1969)</b>	<b>HAYEK (1989)</b>	<b>NONAKA E TAKEUCHI (1997)</b>
<b>Conhecimento Tácito</b>	É a parte submersa do iceberg, que sustenta todo o conhecimento explícito. Este tipo de conhecimento é sempre pessoal, intransferível e específico ao contexto. Não é possível sua codificação em livros ou organização de teorias.	Está disperso na mente de uma infinita quantidade de indivíduos diferentes. O homem não tem consciência plena de todo seu conhecimento.	É altamente pessoal, de difícil formalização, transmissão e compartilhamento. Está enraizado nas ações e experiências das pessoas, bem como em suas emoções, valores e ideais. São as habilidades, as técnicas e o <i>know-how</i> de um indivíduo.
<b>Conhecimento Explícito</b>	É a parte emersa do iceberg, que representa apenas uma pequena parte de todo o conhecimento do indivíduo. É aquele conhecimento que pode ser compartilhado entre os outros.	É o conhecimento exato, ou seja, aquele que é mensurável (explícito) que não é de todo verdadeiro.	É formal e sistemático e pode ser facilmente comunicado e compartilhado, por meio da linguagem sistemática e formal. Expresso em palavras e números.

FONTE: Amorim e Tomaél (2011).

Estes dois tipos de conhecimento têm sido cada vez mais trabalhados e valorizados no contexto organizacional, uma vez que o capital intelectual humano tem se destacado e ganhado status diante o mercado.

Ainda, segundo estes autores, a gestão do conhecimento destaca o conhecimento pessoal (tácito) a ser descoberto e socializado, além de lidar com o conhecimento que se encontra na cabeça das pessoas e que muitas vezes não é registrado nem compartilhado. A GC relaciona-se com a gestão do capital intelectual e de ativos intangíveis, bem como a aprendizagem como seu motor propulsor. Lida com fenômenos de menor visibilidade e com possibilidades bem baixas de serem administrados e com a cultura organizacional, que exerce forte influência sobre os processos e resultados.

Antigos hábitos, que ainda persistem em muitas organizações, em especial no setor público, como o de reter informações e conhecimento como forma de manter certo “valor” e/ou hierarquia na empresa, veem perdendo força, e três processos têm sido

amplamente divulgados nas instituições e contribuem para isso: a criação, compartilhamento e uso do conhecimento.

A criação e o compartilhamento do conhecimento estão atrelados ao momento da distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, a partir do momento em que o conhecimento deixa de ser individual e passa a pertencer a um grupo. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23), a todo instante uma organização cria e utiliza conhecimento e, durante este processo, converte-se o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Este processo passa por quatro modos de conversão do conhecimento: “(1) socialização: de tácito para tácito; (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito; e (4) internalização: de explícito para tácito”. Este ciclo tornou-se conhecido na literatura como o modelo de SECI, que tem por objetivo descrever como o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são amplificados em termos de qualidade e quantidade, do indivíduo para a o grupo e, então, para o nível organizacional.

Já o uso do conhecimento pode estar relacionado à tomada de decisão, às melhorias nos ambientes interno e externo das organizações, além da melhoria das atividades exercidas por elas. As pessoas, sejam elas colaboradores, donos, clientes, vendedores, fornecedores ou outros, devem ser estimuladas a compartilhar o seu conhecimento e a interagir, pois quando existe troca, existe a possibilidade de gerar aprendizado e, assim, novos produtos e serviços, ou seja, novos conhecimentos.

### *2.2.1 Dados, Informação e Conhecimento*

Na sociedade contemporânea, também chamada de sociedade do conhecimento, a informação e o conhecimento estão sendo considerados fundamentais para as organizações que se encontram em ambientes ambíguos e de extrema incerteza. Frente a contextos cada vez mais complexos, a informação e o conhecimento atuam como diretrizes para que as instituições, por meio das pessoas, possam agir de forma eficaz.

Alguns conceitos devem ser apresentados aqui para o melhor entendimento do que seja conceitualmente o conhecimento humano e das organizações como processos precedidos pelas etapas: dados e informação.

Segundo Davemport e Prusak (1999, *apud*, Bassani; Nikitiuk e Quelhas, 2003, p. 44), dados são “conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, são registros de movimentações efetuadas disponíveis para ser consultados”. Para os autores, normalmente os dados são armazenados em sistemas e devem ter as seguintes qualidades: precisão, disponibilidade, clareza e atualidade.

De acordo com Sordi (2008, p.7), os dados “são a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado”. Exemplos de dados são: o número de matrícula de um estudante, a data de inserção na universidade e etc. Ainda de acordo com o mesmo autor, a manipulação destes dados, organizando-os, consolidando-os, ou seja, o seu processamento, gera-se a informação. De acordo com exemplo citado, com os dados da matrícula e a data de inserção do aluno matriculado, a universidade poderá fazer uma projeção, por exemplo, de quanto tempo este aluno levará para se formar. Logo, a “informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo (leitor)”.

Informação também é, segundo Davemport e Prusak (1999, *apud*, Bassani; Nikitiuk e Quelhas, 2003, p. 45), “documento ou comunicação audível ou visível. É a transmissão de dados de um emissor para o receptor”. A informação pode ser “plena de significado, relevância e propósito fornecidos pelo emissor, que intencionalmente dá forma aos dados para atingir o objetivo do conhecimento pelo receptor”.

A informação é vista como um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, possuindo um valor estratégico nas organizações. No contexto da gestão da informação, a informação:

(...) refere-se a todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização. Inclui recursos que se originam na produção de dados tais como de registros e arquivos, que vêm da gestão de pessoal, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando os

princípios da inteligência competitiva, de uma vasta gama de fontes (TARAPANOFF, 2006, p. 23)<sup>2</sup>.

Segundo Amorim e Tomaél (2011), baseados no texto de Buckland (1991), é possível identificar os usos mais comuns do termo informação:

- a) informação como processo: informação repassada gera nova informação, desta forma, a informação somente se renova caso seja compartilhada entre os pares - quando a informação é repassada, o que sabemos muda;
- b) informação como conhecimento: a informação apropria conhecimento ao indivíduo, o que reduz a incerteza; é o que se percebe com a informação como processo, esta acaba gerando novo conhecimento;

A informação é de extrema importância num ambiente organizacional e faz parte da rotina e das decisões de caráter estratégico de diretores, gestores e dos colaboradores em geral. Saber trabalhar com os recursos informacionais, a partir das informações disponíveis no ambiente interno e externo de uma instituição, é fundamento básico para a tomada de decisão. A melhoria de produtos e serviços, um bom clima organizacional e mecanismos de retenção de talentos tornará a empresa privada mais competitiva e sobrevivente em um mercado disputado. No âmbito do serviço público trará mais eficiência e reconhecimento da sociedade que certamente o legitimará. Estes benefícios são alcançados quando o trabalho e a gestão, realizados com a informação disponível, a transformam em conhecimento para a organização e, de acordo com Rodríguez-Ponce (2007, p.21), a aplicação deste conhecimento

*(...) implica convertir el conocimiento em um resultado valioso para la organización. La aplicación de conocimiento puede conducir a la generación de productos y servicios, pero también a la generación de ideas que llevan a una mejor toma de decisiones estratégicas<sup>3</sup>.*

No contexto humano e organizacional, Sordi (2008, p. 12) define o conhecimento como “o novo saber, resultante de análise e reflexões de informações segundo

<sup>2</sup> INTELIGÊNCIA, informação e conhecimento. Brasília: IBICT (Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia), 2006.

<sup>3</sup> (...) envolve a conversão do conhecimento em um resultado valioso para a organização. Aplicar o conhecimento pode levar a geração de produtos e serviços, mas também a geração de ideias que levam a melhores decisões estratégicas (tradução da autora deste trabalho).

valores e modelo mental daquele que desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”.

Para Wilson (2006, p.38) <sup>4</sup>, o “conhecimento é definido como aquilo que sabemos”. Segundo o autor, o conhecimento envolve os processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado que se passam na mente e apenas na mente, sendo que estes processos ocorrem de forma independente de interação com o mundo exterior à mente e a interação com outros.

Seguindo a mesma linha de raciocínio dos autores anteriores, Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003, p. 45), defendem que o “conhecimento está na cabeça das pessoas. É a mistura de vários elementos, instituição, *insights*, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas”. Pode ainda ser definido “(...) como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, crenças, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Logo, observa-se que, como apresentado por Amorim e Tomaél (2011), as condições em que o conhecimento é criado nas organizações ocorrem por meio da interação constante entre indivíduos e ambiente e que nesse processo, a dicotomia dos termos informação e conhecimento, uma vez que é registrado transforma-se em informação, que quando internalizada, configura-se em conhecimento. Transportando essas visões para o setor público, fica nítido que deve haver uma consciência deste processo adaptado à missão básica dessas instituições, a partir do elemento gerador - por isto mesmo objeto de uma GC - o servidor público, devidamente suportado por tecnologias modernas de informação e comunicação.

### *2.2.2 Ferramentas de Gestão do Conhecimento*

A tecnologia possui papel fundamental para possibilitar a implantação e o gerenciamento da GC nas organizações. Esta tecnologia pode se apresentar como uma ferramenta de busca, de repositório de conhecimentos, intranets e extranets (gestão do conhecimento explícito), ou funcionar como facilitadora da colaboração

---

<sup>4</sup> INTELIGÊNCIA, informação e conhecimento. Brasília: IBICT (Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia), 2006.

presencial e virtual, melhorando a comunicação e o compartilhamento do nível formal e informal (gestão do conhecimento tácito) (Batista, 2012).

As TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) têm destaque como ferramentas de GC utilizadas no processo de sua implantação nas organizações, sejam elas de capital privado ou público. Tais ferramentas são elementos de suporte à criação e captura do conhecimento, assim como o seu compartilhamento e gerenciamento.

Estas ferramentas são tecnologias úteis para a GC, pois propiciam a integração das pessoas, auxiliam na superação das fronteiras entre unidades de negócio, na prevenção da fragmentação da informação, além de possibilitar a criação de redes de compartilhamento do conhecimento (Pereira, 2007).

São exemplos de ferramentas de Gestão do Conhecimento:

- Text Mining;
- Data Mining (estatística; inteligência artificial e machine learning);
- Data Warehouse (orientação por assunto; integração; variação no tempo; não volatilidade; localização; credibilidade dos dados e granularidade);
- Data Marts;
- Groupware (calendário e agenda de grupo; videoconferência; sistema de reunião eletrônica; quadros brancos; ferramentas de *chat* (conversação); e-mail; conferências e listas de discussão; repositório de conhecimento; ferramentas de desenvolvimento de grupo e workflow);
- Agentes inteligentes (agentes de interface, autônomos ou não); agentes colaborativos (arquitetura multi-agentes e agentes móveis);
- Portal corporativo.

Entre os diversos exemplos de ferramentas existentes, dois se sobressaem no caso ora estudado: o portal corporativo e o *web chat*, que serão trabalhados mais adiante. Como foco essencial de nossa pesquisa, vamos analisar o papel destas duas ferramentas e constatar se ambas podem funcionar como ferramentas estratégicas de GC.

### 3 METODOLOGIA

Para que fosse possível a elaboração deste trabalho, durante a construção do referencial teórico foram várias fontes para obter informações sobre a Prefeitura de Belo Horizonte e a Instituição BH Resolve, além de livros e artigos que trazem informações mais atuais sobre o comportamento e novidades da gestão do conhecimento e seu papel no atual contexto econômico e da realidade da gestão municipal em uma grande metrópole.

Em busca de um melhor entendimento do papel do portal e do *web chat* da prefeitura de Belo Horizonte, e como estas duas ferramentas funcionam ou podem ser instrumentos estratégicos para a realização da Gestão do Conhecimento nas estruturas da prefeitura, foram aplicados questionários a usuários do portal e realizadas entrevistas com personagens chaves do BH Resolve, tais como: Coordenadora Geral, o Gerente de apoio à qualidade (responsável pelo funcionamento do *web chat*), e Assistentes Administrativas (responsáveis pelo atendimento do *web chat*).

Para análise do portal, foi confeccionado um questionário contendo 20 questões que objetivou analisar como, para o usuário, se dá a funcionalidade do portal, a arquitetura e conteúdo da informação. Tentaremos analisar se este meio de comunicação funciona, ou pode vir a funcionar, como uma ferramenta estratégica de auxílio para o estabelecimento da GC nas dependências da PBH.

Os questionários foram encaminhados, via e-mail, a 41 pessoas, de forma tendenciosa, e recebeu a participação de 37 respondentes. A escolha da amostra se deu a partir da lista de contatos de e-mail pessoal da autora deste trabalho, excluídos aqueles que trabalham na Prefeitura de Belo Horizonte. As pessoas foram escolhidas a partir do grau de instrução e conhecimento, que a nosso ver, apresentariam uma visão mais crítica sobre a análise proposta. O recurso do e-mail foi utilizado a fim de viabilizar e possibilitar um maior número de respondentes, além de facilitar a coleta e análise das respostas. O programa utilizado para a confecção, envio, coleta e análise dos dados foi o *Survey Monkey*, de acesso e uso gratuitos pela internet.

No caso dos questionários aplicados aos usuários do portal da PBH, a principal função das perguntas era a busca pela avaliação do portal da Prefeitura enquanto uma ferramenta de prestação de serviço e acesso à informação/conhecimento.

As entrevistas com a coordenadora geral, com o gerente e com as assistentes, foram conduzidas pessoalmente e tiveram o claro objetivo de extrair comentários críticos sobre o serviço. Antes das entrevistas, fizemos uma explanação explicando brevemente o assunto tratado no trabalho e o motivo das entrevistas.

Atualmente, o setor de *chat* da Prefeitura conta com cinco funcionárias - Assistentes Administrativas - responsáveis pelo atendimento do mesmo, e um gestor. Seu funcionamento se dá no mesmo horário da Unidade de Atendimento Presencial ao cidadão, BH Resolve, não sendo disponível aos finais de semana e feriados.

As perguntas realizadas durante as entrevistas tiveram níveis adequados à função exercida pelo entrevistado e as atividades desempenhadas no *web chat*. Logo, foram estabelecidos três modelos de entrevistas de acordo com o perfil já citado.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Breve perfil da organização

Apresentados os objetivos deste trabalho e revista a literatura, passaremos a examinar o ambiente e foco do nosso estudo: a Central de atendimento presencial – BH Resolve, assim como a Central de *Web chat* (que funciona dentro das dependências do BH Resolve) e o portal corporativo da Prefeitura de Belo Horizonte (como auxílio para o desenvolvimento da GC dentro do espaço BH Resolve).

#### 4.1.1 Central de Atendimento Presencial – BH Resolve

A Prefeitura de Belo Horizonte, desde 2009, a exemplo do governo de Minas Gerais, vem implantando um novo modelo de gestão estratégica com permanente avaliação de resultados e com possibilidade de acesso pela população. A partir de uma visão de futuro, desmembrada em objetivos estratégicos, metas e estratégias de desenvolvimento, a Prefeitura elegeu 40 projetos sustentadores em 12 áreas. São eles: cidade saudável; educação; cidade com mobilidade; cidade segura; prosperidade; modernidade; cidade com todas as vilas vivas; cidade compartilhada; cidade sustentável; cidade de todos; cultura e integração metropolitana. Logo, os projetos contemplam áreas de serviços públicos estratégicos e sensíveis à população, como saúde, educação, o sistema de atendimento ao público e também a mobilidade urbana, setores onde devem se concentrar, segundo a administração municipal, os esforços da prefeitura para que a cidade alcance as transformações consideradas importantes.

Em 2010 foi inaugurada a Central de Atendimento Presencial – BH Resolve na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais, sendo esta uma das diversas ações desenvolvidas pela Prefeitura de Belo Horizonte para integrar, padronizar e aperfeiçoar o relacionamento com a população, e que compõem o projeto sustentador Desburocratização e Melhoria do Atendimento ao Cidadão, parte do programa BH Metas e Resultados, constituído por um pacote contendo 40 projetos

em 12 áreas para a melhoria da cidade, com investimento previsto acima de R\$ 7,5 bilhões até 2014.

O espaço da Central de Atendimento Presencial reúne, em um único lugar, mais de 600 serviços públicos. Diversos serviços e informações são, também, disponibilizados por meio da Central de Atendimento Integrado, do Atendimento Telefônico 156, do Atendimento *Web Chat* e do Portal de Informações e Serviços.

A localização da Central BH Resolve funciona de forma estratégica por se encontrar na região central da cidade de Belo Horizonte, possibilitando fácil acesso à população. Por oferecer diversos serviços em um mesmo local, a prefeitura proporciona ao seu cidadão economia de tempo e conforto para a solução da maioria de suas demandas. Para tanto, dispõe de condições materiais e humanas indispensáveis, como espaço físico e equipamentos modernos e uma equipe de, aproximadamente, 400 profissionais, o que permite agilizar e aperfeiçoar a prestação de serviços públicos. Com isso, o BH Resolve tem se destacado como uma instituição inovadora, em especial no que se refere ao volume de serviços oferecidos aos seus clientes.

#### *4.1.2 Programa BH Metas e Resultados*

Com a consolidação das práticas cooperativas com os governos federal e estadual e a consequente retomada dos investimentos públicos, a Prefeitura de Belo Horizonte, a partir de 2008, apostou na implantação de um planejamento estratégico consolidado em um programa denominado BH Metas e Resultados, que orienta a organização pública para geração de mudanças e tem como principal instrumento o projeto orientado por resultado.

O programa, BH Metas e Resultados,<sup>5</sup> foi oficializado a partir da criação do Decreto nº. 13.568, de 13 de maio de 2009, que em seu art. 1º apresenta as intenções primordiais do programa: “O Poder Executivo Municipal adotará a gestão estratégica orientada por resultados, através do Programa BH Metas e Resultados,

---

<sup>5</sup> [www.pbh.gov.com.br](http://www.pbh.gov.com.br)

consubstanciada no conjunto de ações funcionais e temáticas, integradas de forma multisetorial e estratégica”. O principal objetivo do programa é dar maior eficácia à gestão da PBH, buscando a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a justiça social.

Com uma visão mais modernista, voltada para a configuração e implantação de uma gestão pública adequada a uma mudança na postura da sociedade e dos órgãos de controle, além de buscar a melhoria da qualidade da prestação dos serviços e a produção de resultados transformadores de interesse da sociedade, a prefeitura da cidade de Belo Horizonte passa a adotar a Gestão Orientada por Resultados, através do programa BH Metas e Resultados, especificando os seguintes objetivos:

- Planejar a execução do Plano de Governo;
- Monitorar a execução do Plano de Governo;
- Gerenciar os Compromissos de Resultados;
- Viabilizar a ação coordenada do Executivo em cada Área de Resultado;
- Alinhar as ações estratégicas de governo, de forma a proporcionar a atuação articulada dos órgãos e das entidades encarregados da gestão dos Projetos Sustentadores;
- Incentivar o alcance dos objetivos e metas das Áreas de Resultado e Projetos Sustentadores;
- Coordenar a avaliação de resultados dos Projetos Sustentadores;
- Dar publicidade às metas e aos resultados relacionados à gestão estratégica do governo, de forma a contribuir para o seu controle social.

De acordo com o site da PBH, o novo modelo de gestão implantado adota um enfoque fortemente gerencial, para que sejam alcançados os resultados desejados sem perder de vista as características típicas da gestão pública no que se refere à ação política, à transparência, à participação e à observância da legislação.

## 4.2 Central Web Chat da PBH

As ferramentas de *chat* (conversa o) são um exemplo das principais tecnologias utilizadas para o gerenciamento do conhecimento (mesmo que elas não tenham sido criadas com a visão deliberada de uma GC, conforme conceituamos), assim como o *e-mail*, videoconferências, listas de discussão, *workflow* e etc.

O chat pertence   categoria do *groupware* que   descrito como uma ferramenta que agrega funcionalidades de comunica o síncrona (ex. *chat*), assíncrona (ex. correio eletrônico) e as comunidades virtuais, onde predomina um ambiente informal de comunica o, o que leva as pessoas a se sentirem mais   vontade para trocar opiniões e colaborar. Tal ferramenta auxilia a troca de experiências por eliminar as barreiras geográficas e proporcionar a comunica o instantânea, podendo, assim, auxiliar na resolu o de problemas específicos (Carvalho, 2001 *apud* Toledo, 2002).

Mesmo que o  rg o BH Resolve seja voltado especificamente para o atendimento presencial ao cidadão, opera, dentro de sua estrutura, o *web chat* para o atendimento primário e online ao cidadão. O *web chat* funciona como uma op o rápida para aquele usuário que deseja saber onde buscar o serviço de que necessita, quais os documentos serão necessários, os horários de atendimento e tirar suas d vidas, sempre se antecipando às necessidades de um atendimento presencial. Com isso, o usuário elimina o uso do telefone e idas desnecessárias aos órgãos da Prefeitura de Belo Horizonte, adiantando, assim, seu atendimento presencial.

## 4.3 O Portal Corporativo da PBH

De acordo com Pain et al. (2003, p. 34), os portais corporativos são aplica es visualmente similares aos portais encontrados na internet, porém mais complexos, “que encontram justificativa no apoio   missão,   estratégias e aos objetivos da organiza o e colaboram para a cria o e gerenciamento de um modelo sustentável de negócios”. Os portais corporativos possuem a capacidade de capturar, organizar e compartilhar a informa o, tornando-se um agente do conhecimento explícito.

De acordo com Batista (2012, p. 57-58), os portais, intranets e extranets, capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos. Segundo o autor, o portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, que possibilita segurança e privacidade dos dados, além de poder se constituir em um ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e às aplicações relevantes e também como plataforma para as comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.

Uma vez que verificamos no portal da PBH várias das características mencionadas por Pain et al (2003) e Batista (2012), como: compartilhamento da informação e do conhecimento explícito, a existência de segurança e privacidade dos dados, entre outros atributos, o consideraremos como um portal corporativo para fim de desenvolvermos este trabalho.

Um dos principais links do portal da PBH é o de acesso ao Portal de Informações e Serviços da Prefeitura de Belo Horizonte. Nesse portal, o usuário tem acesso a diversas informações, documentos (ex. documentos e formulários) e serviços realizados pela prefeitura. Entre as dezenas de serviços ofertados encontra-se a *Central Web Chat* e o *SACWEB*.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir sintetizamos e analisamos os resultados.

### 5.1. Entrevistas dos funcionários do serviço de web chat

Ao avaliar as respostas dos entrevistados, observou-se um consenso de que o principal objetivo da criação e implantação do *web chat* foi implementar um serviço que atendesse à população, de modo a facilitar a interação entre os serviços públicos municipais e o cidadão-usuário. Segundo o gerente de apoio à qualidade (gestor responsável pelo *web chat*), o *chat* visa antecipar as demandas do cidadão que busca o atendimento presencial no BH Resolve e outros órgãos da prefeitura. Esta antecipação se dá pela orientação seletiva e prévia ao cidadão, durante o atendimento online, de como ele deve proceder diante da sua necessidade, o local e setor que devem ser procurados, a documentação que deverá ser apresentada, os prazos para o serviço ser realizado, dentre outras informações. O portal busca agilizar o atendimento a todo e qualquer cidadão que necessita dos serviços prestados e que possui acesso à internet. Ainda, segundo a coordenadora de logística do BH Resolve, a principal contribuição do *web chat* é que “(...) apesar de não ser uma atividade fim, ele direciona bem a demanda para que não haja um encaminhamento errado (...) o caminho é encurtado pelo chat: ele me fala o que ele precisa e eu falo como resolver. (...) É uma contribuição não só para o cidadão, mas para a Prefeitura como um todo”.

Com uma média diária de 140 atendimentos, o *chat* atende a uma demanda mais voltada para serviços dos setores das Finanças e Regulação Urbana da Prefeitura. Para tal, as funcionárias contam com o SACWEB, que é um sistema de atendimento ao cidadão com informações sobre a maioria dos serviços da prefeitura, e com um banco de respostas prontas, criado pelos próprios funcionários do *chat*, que foram estruturadas a partir das principais necessidades identificadas nos usuários. O treinamento destas funcionárias se dá apenas pelo colega de trabalho que se encontra a mais tempo na execução das atividades.

De acordo com as funcionárias responsáveis pelo atendimento do *chat*, a avaliação da eficiência dos serviços de esclarecimento e de apoio prestados, pode ser identificada não só pelo sistema de avaliação estruturada, disponibilizado ao final do atendimento, mas, também, durante o atendimento de acordo com as respostas postadas: “Agradeço a atenção e agilidade!”, “Obrigada pelo atendimento. Agora sei o que precisarei levar!”, “Você tirou minhas dúvidas. Obrigado(a)!” e etc. Este tipo de avaliação, segundo os entrevistados, é importante, uma vez que, de acordo com estatísticas elaboradas em cima destes dados é possível constatar, pelo menos, se o objetivo do *chat* está sendo alcançado, se a permanência deste serviço se faz necessária ou se mudanças deverão ser implantadas. Durante este processo, também é possível ao cidadão fazer sugestões à Prefeitura de Belo Horizonte, já que, ao final do atendimento existe um local específico para que o usuário faça este tipo de observação.

O usuário é induzido a avaliar o atendimento oferecido e apresentar a sua satisfação (de 1 à 5) ou não do atendimento, os dados/informações. A partir das manifestações dos usuários, os dados são colhidos e, mediante um processo de análise estatística, é possível ao gestor do setor estabelecer a média do nível de satisfação do usuário. É a partir dos comentários e sugestões e das principais demandas apresentadas, que se formulam sugestões de mudanças que são repassadas às secretarias bem como as solicitações não solucionadas pela Central de *Web Chat* e sugestões e/ou perguntas apresentadas pelo usuário. As conclusões possíveis, obtidas a partir destes dados, são importantes para estabelecer melhorias não só no atendimento realizado pelo *web chat* mas no de todas as secretarias e demais órgãos da Prefeitura.

Os entrevistados afirmaram que desde o início do funcionamento do *web chat* (em torno de 3 anos) não há notícias de nenhum serviço ou produto que tenha sido criado em função das demandas identificadas ou sugestões feitas pelos usuários. Nas entrevistas não ficou claro se tal fato decorre da eficácia dos serviços, da omissão da instituição diante das sugestões ou se estas criações são inexecutáveis. Os entrevistados admitiram, entretanto, que alguns serviços foram melhorados, inspirados por algumas indicações do *chat*, mais especificamente serviços prestados pela Belotur e Setor de Finanças. Por outro lado, segundo o gestor, pode ser que

outro serviço tenha sido criado ou modificado, sem que a coordenação deste serviço tenha sido notificada, dada a falta de retorno das Secretarias e outros órgãos da Prefeitura de Belo Horizonte sobre o destino das sugestões e perguntas dos usuários repassadas pela *Central Web Chat*.

Na avaliação da coordenadora, uma vez que os objetivos do *web chat* tem sido alcançados, não existem projetos pré-definidos que visem o aprimoramento e a melhora do atendimento. Em outras palavras, parece que a visão da coordenação deste órgão se limita a gerir bem esta ferramenta sem maiores preocupações com a geração de novos produtos ou aprimoramentos dos serviços prestados. De acordo com a necessidade identificada e o aumento da demanda, o número de atendentes do *web chat* da PBH deve variar, a fim de se evitar as “perdas” (usuários que, ao alcançar 5 minutos de espera tem o contato interrompido e devem entrar novamente na página do *web chat*) e a desistência, previsível, de cidadãos usuários, devido à demora do início do atendimento.

Quando questionados sobre a visão que tinham sobre o *web chat*, todos reconheceram ser esta uma ferramenta inovadora que auxilia, e muito, no atendimento aos cidadãos/usuários da PBH. Ou seja, ela acaba fornecendo elementos para um processo quase que informal de geração de conhecimento sobre as demandas dos cidadãos e a forma como eles são atendidos.

## **5.2 Questionários respondidos pelos usuários**

As perguntas do questionário buscaram averiguar o papel do portal como uma ferramenta estratégica que proporcione a implantação da GC na Prefeitura de Belo Horizonte. Os principais itens averiguados foram:

- Funcionalidade - a funcionalidade da interface se refere à clareza dos links, à facilidade de deslocamento entre páginas e processos, à facilidade de encontrar informações, à apresentação adequada do conteúdo, à realização de tarefas pelos usuários sem erros e problemas;

- Arquitetura - Trata da organização da informação para torná-la clara com a apresentação e disposição da informação, no ambiente *web*, proporcionando um espaço informacional por onde o usuário é capaz de navegar/mover-se de forma mais eficiente às suas necessidades de informação;
- Conteúdo da informação.

O questionário foi encaminhado a pessoas voluntárias que não fazem parte do quadro de funcionários da PBH e que, a nosso juízo, constituem um perfil crítico suficiente e capaz de analisar o portal como um todo e aferir capacidade como ferramenta disseminadora de conhecimento. Na impossibilidade de fazer esta pesquisa de forma aleatória com usuários, montamos esta amostra tendenciosa com o sentido de enriquecer a visão deste processo, expandindo a visão dos serviços para além daqueles que nele estão envolvidos.

Dentre os questionários respondidos, obteve-se 76% respondentes do sexo feminino e 24% do sexo masculino.

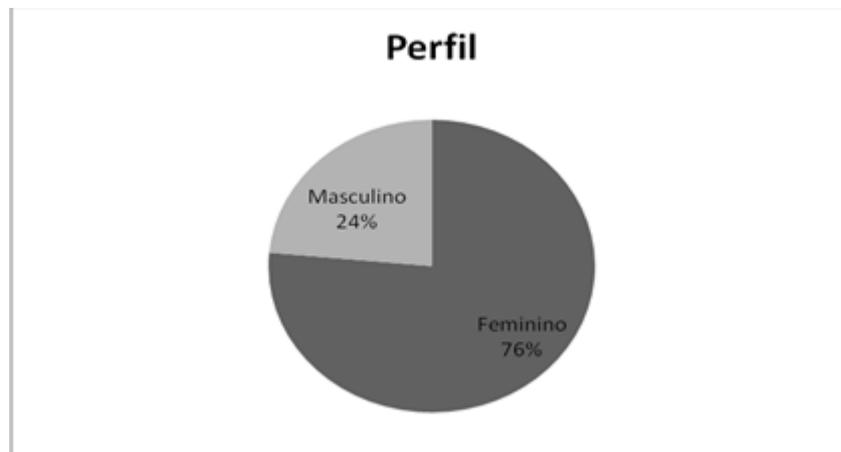


Gráfico 1 - Perfil

A maioria dos participantes possui nível superior, sendo que, entre os que estão cursando o nível superior ou já possuem uma pós-graduação, configuram mais de 80% dos respondentes. Esta amostra, em princípio, por possuir um nível de qualificação melhor dos respondentes, pode apresentar uma visão mais crítica.

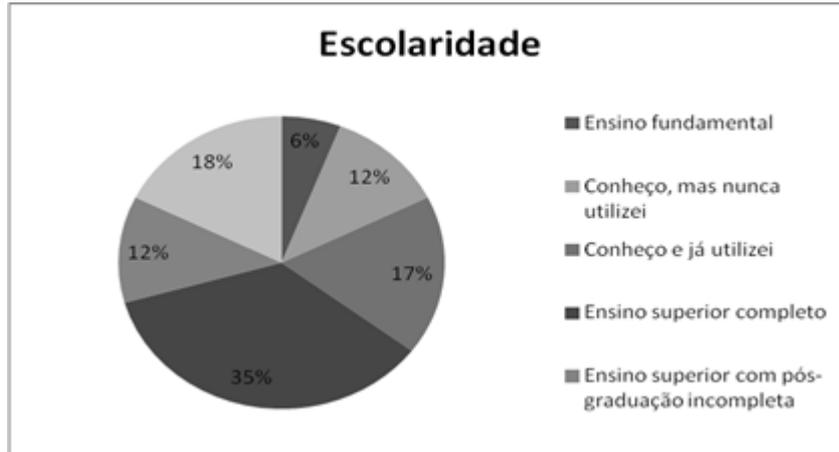


Gráfico 2 - Escolaridade

Dos entrevistados, 88% já conheciam e utilizaram o site da PBH. Dos que conheciam o site, mas nunca o utilizaram, 12%, foram instruídos a criarem uma demanda/necessidade de informação/serviço e testarem o site para atender a uma necessidade, ainda que fictícia.

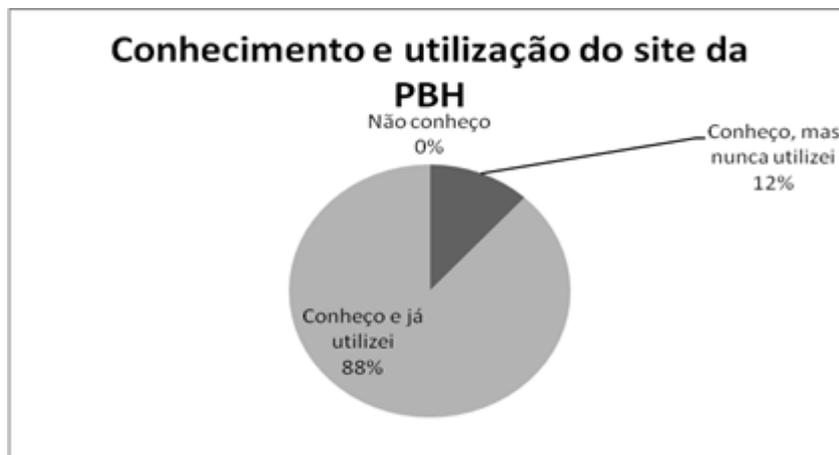


Gráfico 3 – Conhecimento e utilização do site da PBH

Em relação à satisfação com o serviço e/ou informação prestado(s) pelo site, no caso de uma necessidade, 53%, disse ter ficado satisfeito com o resultado (informação). Mas, fica evidente que, a margem entre os satisfeitos e os não satisfeitos, que representam 47% dos respondentes, configura a existência de um possível quadro de problemas relacionado à transmissão da informação e, conseqüentemente, de conhecimento.

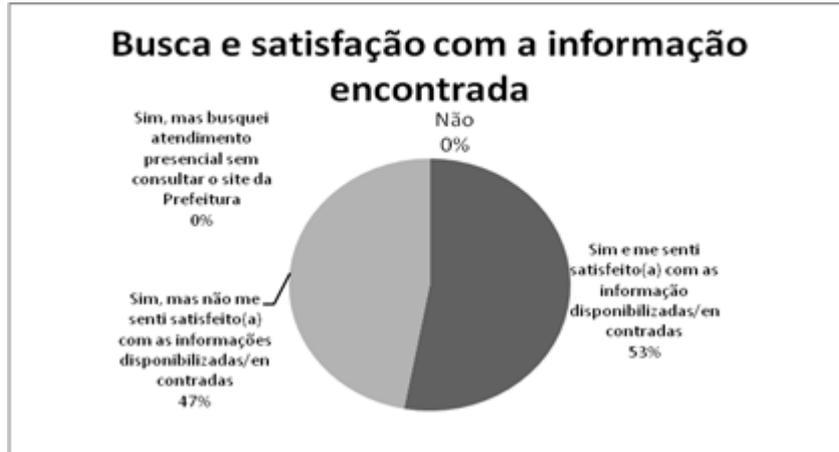


Gráfico 4 – Busca e satisfação com a informação encontrada

De acordo com o resultado da análise, cerca de 30% dos participantes encontraram dificuldades para acessar links e abas adicionais, prejudicando, assim, o objeto principal de pesquisa e aumentando o tempo gasto com a consulta.

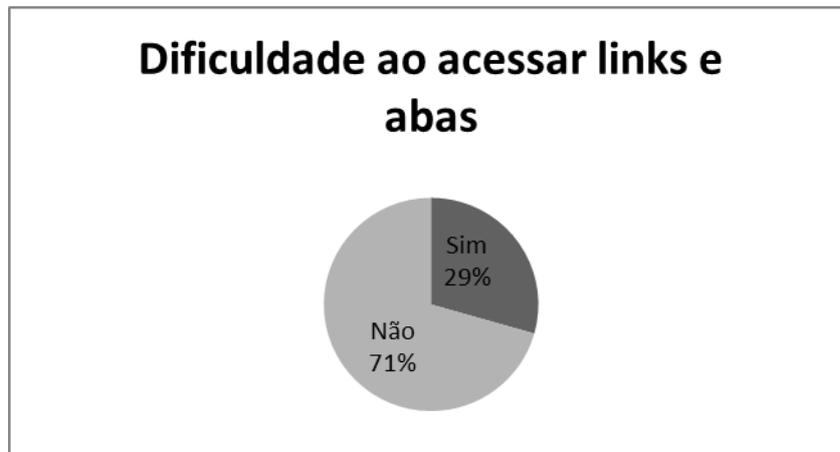


Gráfico 5 – Dificuldade ao acessar *links* e abas

Uma parcela significativa de 35% dos usuários consideram não ter encontrado a informação desejada com facilidade, o que, para uma ferramenta de disseminação da informação e do conhecimento, pode ser considerado um fato preocupante. 59% disseram ter encontrado com facilidade a informação e 6% justificaram que tiveram dificuldades para encontrarem uma informação mais específica e que esta não constava, nem era indicada, na página principal do portal.



Gráfico 6 - Facilidade para encontrar a informação

Em relação aos meios utilizados no portal para ter acesso à informação buscada, fica evidente a dificuldade do usuário no acesso aos vários links ou na ferramenta de busca a fim de agilizar a pesquisa.



Gráfico 7 - Meios de busca

Um dos motivos apresentados pelos usuários para justificar a dificuldade de acesso à informação e conhecimento, é a falta de organização das informações disponibilizadas pelo site. Apesar de 53% dos usuários o considerarem um site bem organizado, 41% considerou-o não organizado e 6% ponderaram que a disponibilidade das informações, na estrutura do portal, apresenta certa dificuldade para usuários que não apresentam certa intimidade no manuseio com a internet. A falta de auxílio no momento da busca pode refletir no tempo de pesquisa e insatisfação do usuário por não conseguir a informação solicitada.



Gráfico 8 – Organização da informação

Esta tendência também se repete em relação à categorização da informação dentro do portal, onde a maioria, 59%, consideram que as informações são bem categorizadas enquanto 35% não o consideram e 6% o consideram parcialmente bem categorizado.

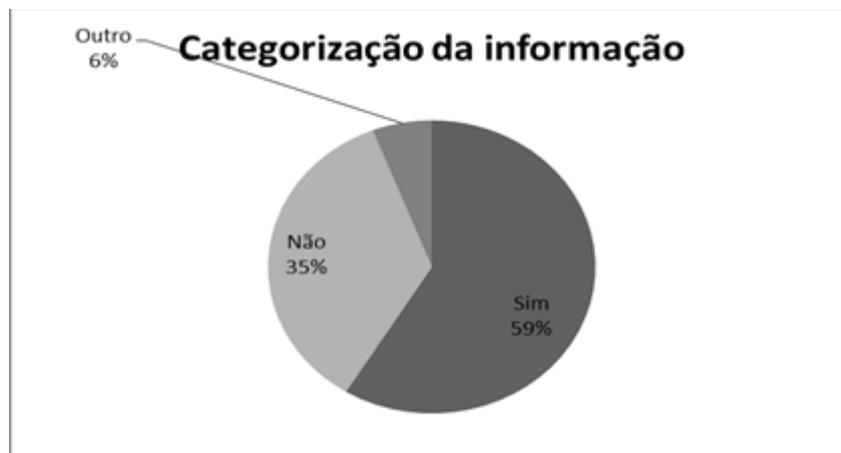


Gráfico 9 – Categorização da informação

Quanto à navegação pelo site, 53% dos usuários não encontraram dificuldades de manipulação, contra 47% que responderam ter tido algum tipo de dificuldade.



Gráfico 10 - Dificuldade de navegação no site

A maioria (86%) dos usuários disse não ter tido nenhum auxílio do próprio site como mensagens de texto e/ou erro no auxílio à sua pesquisa, contra 14% que afirmaram ter obtido suporte dado pelo próprio portal. Esta informação se confirma pela constatação de que 79% dos usuários disseram não ter obtido auxílio de como realizar a busca, enquanto 21% que afirmaram ter tido este auxílio.

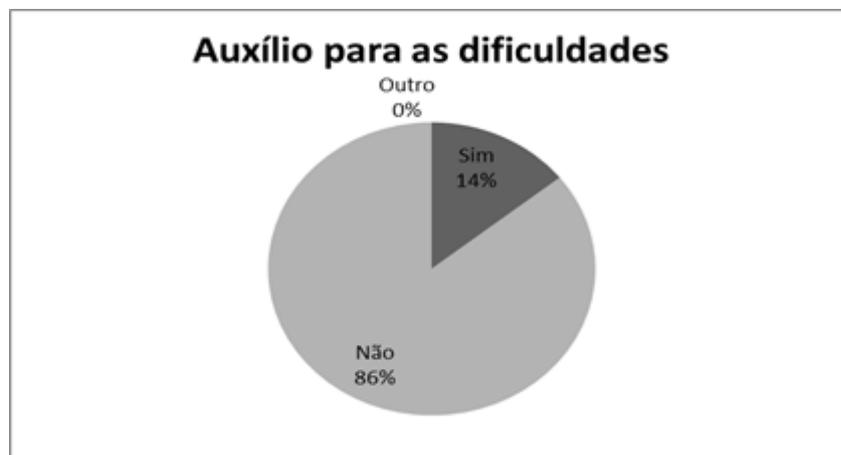


Gráfico 11 – Auxílio para as dificuldades

A maioria dos usuários, 64%, não encontrou caminhos complementares (hipertextos, links de acesso a outra página, links de acesso a documentos) a fim de apresentar uma informação. Já 36% identificaram este tipo de assistência em sua pesquisa. De acordo com Toledo (2002, p.79), a arquitetura de um portal “deve ser capaz de encapsular as capacidades de várias aplicações e de diferentes fontes de informação e de conhecimento e funcionar como um único ponto de acesso,

provendo uma estrutura de metadados comuns e também de segurança”. Assim, este princípio fundamental de funcionamento de um portal eficaz, deixa o portal da Prefeitura em uma classificação de deficiente.

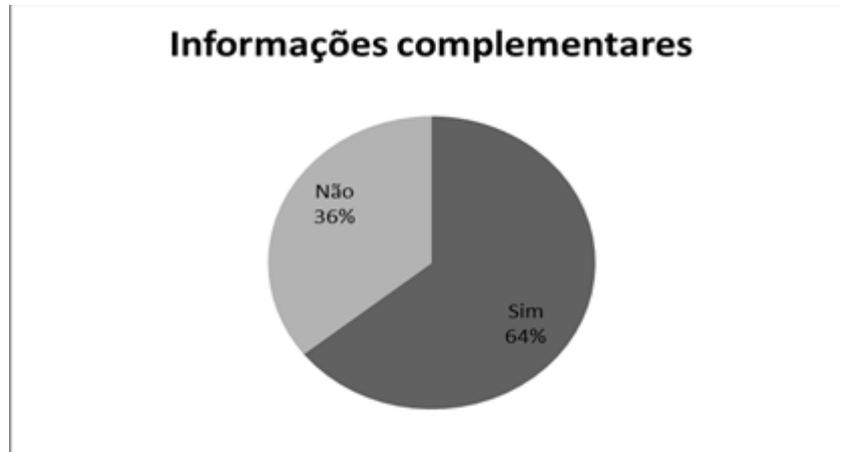


Gráfico 12 – Informações complementares

Em relação à satisfação com a informação encontrada, 65% disseram estar satisfeitos, enquanto 29% pouco satisfeitos e 6% insatisfeitos.



Gráfico 13 – Satisfação com a informação encontrada

Quando questionados se todas as informações buscadas foram encontradas, apenas 29% disseram ter tido êxito, enquanto 24% disseram não ter encontrado e 47% ter encontrado parcialmente as informações buscadas.



Gráfico 14 - Informações buscadas e encontradas

Durante a busca, 47% dos usuários disseram ter sido alertados sobre outros meios de obterem informação e/ou atendimento. 53% dos usuários disseram não terem sido alertados sobre a existência destes outros serviços. Este resultado demonstra que há um problema que deve ser corrigido. Uma vez configurado como um disseminador de informações, o portal de uma instituição pública deve se prover de todos os meios a fim de facilitar e agilizar o acesso do usuário à informação e aos serviços prestados pela instituição. Isso tende a acelerar o processo de resposta às necessidades do usuário/cidadão e reduzir tempo e recursos demandados pelos órgãos prestadores finais.



Gráfico 15 - Alerta de outros meios de informação/atendimento

As questões finais do questionário buscaram avaliar a percepção que o usuário tinha sobre o serviço de *web chat* e do portal como ferramentas estratégicas de Gestão do

Conhecimento. Quando solicitados para falar sobre sua experiência com o *web chat* e/ou SACWEB, treze responderam. Dividimos estas respostas em dois grupos: os que vêm estes serviços como transmissores de conhecimento e os que não o consideram como serviços capazes de transmitir conhecimento ao usuário. Dentre todas as respostas obtidas, algumas se apresentaram de forma mais objetiva e serão apresentadas a seguir.

Dos pertencentes ao primeiro grupo encontramos respostas como:

Acessei o SACWEB. Achei prático, claro e objetivo, permitindo informações fáceis e diretas, mesmo a quem tem poucos conhecimentos de informática. Uma lista de serviços ampla, um bom direcionamento da busca. Achei muito bom a possibilidade de acompanhamento dos serviços solicitados.

O SACWEB é uma ferramenta prática que possibilita ao cidadão solicitar alguns serviços da prefeitura, sem a necessidade de sair de casa. Basta acessar o portal da PBH e preencher no SACWEB os campos com os dados do serviço que pretende solicitar.

Referindo-se ao serviço de *web chat*, outros pesquisados demonstram sua percepção sobre o serviço, que são considerados bons, porém, com falhas no atendimento: “*Considero interessantes e práticos os recursos. Fui bem atendida e de maneira rápida e objetiva, mas fui informada de qual link acessar para obter as informações ao invés de tê-las prestadas pelo atendente*”. Outro usuário diz ter obtido acesso ao *web chat*, mas, demorado: “*(...) três minutos para ser atendido, no entanto, obtive informações completas sobre as minhas dúvidas. Considerei o atendimento rápido e prático*”.

Estas repostas demonstram que o grupo pesquisado, o qual simula uma parcela dos usuários, possui uma boa visão sobre o serviço, apesar de ainda considerá-lo com falhas, não atingindo totalmente o objetivo final que seria o de melhor informar e atender ao usuário, de forma simples e rápida.

Da parcela dos que não consideram o *web chat* e o SACWEB como serviços capazes de transmitir conhecimento ao usuário, obtivemos as seguintes observações:

Remetendo-se ao SACWEB um respondente disse que “*As dificuldades foram as mesmas devido a um serviço pouco esclarecedor*”. Outro usuário o considerou “*(...) um pouco complicado para quem o usa pela primeira vez*”. Ainda sobre o SACWEB, um usuário o desaprova como um serviço de atendimento ao cidadão por não apresentar na busca respostas objetivas e completas:

Fiz uma pesquisa no grupo de serviços Saúde e usei como palavra-chave vacinação e depois posto de vacinação. A resposta é muito ruim, pois não responde de forma objetiva o que eu procurava. Também fiz outra pesquisa no grupo de serviços Parques Municipais e como palavra-chave usei o termo endereço parque municipal. A resposta também é muito ampla e não responde de forma satisfatória e lógica. A minha nota é 1 (pelo simples fato de ter aparecido algum resultado).

Alguns dos pesquisados reclamaram da demora no atendimento dos serviços e muitos disseram não ter tido êxito em suas tentativas de acesso.

Reafirmando a importância de serviços como o *web chat* e o SACWEB, este pesquisado evidencia sua decepção com um dos serviços:

O SACWEB é uma ferramenta essencial para desburocratizar o atendimento público. A gama de serviços que é ofertada nele é muito grande. Percebe-se, entretanto, que a PBH deveria melhor utilizá-lo para obter informações referentes à qualidade dos serviços prestados, pois muitas gerências divulgam a PREVISÃO de atendimento e fecham a solicitação, impossibilitando ao cidadão que tome maiores providências uma vez que com a solicitação constando, de uma certa forma, como "concluída" fica difícil reclamar junto à Ouvidoria, por exemplo. Como dar trâmite em uma solicitação que já consta fechada? Em um caso desses, é necessário abrir uma outra solicitação e aguardar o bom senso dos agentes públicos em atender.

Outro pesquisado apresenta alguns benefícios de um serviço online e faz observações sobre um problema muito comum encontrado pelos usuários neste formato de serviço:

A minha principal ferramenta de trabalho é o computador, e na maioria das atividades tenho que estar on-line, e se o serviço

disponibilizado for o mais claro possível de fácil acesso facilita muito a pesquisa e sem falar que otimiza tempo, contudo não é isso que acontece, constantemente sofre alterações que não facilitam a vida do usuário e além disso os termos são bem técnicos.

Analisando as respostas, concluímos sobre a importância que os componentes da amostra atribuem aos serviços disponibilizados em formato online e o quanto é importante para eles que este serviço seja fornecido de forma ágil e prática, sem a necessidade, na maioria das vezes, de deslocamento somente para obter informações. No entanto, foram constatadas várias falhas neste tipo de serviço que influenciam, e muito, em seu resultado. Falhas como a demora no início do processo de atendimento, falha no sistema que exige que usuário se conecte novamente na página da PBH, informações incompletas ou com indicação de acesso a diversos links que oneram o atendimento e a demora na resposta ao serviço solicitado são algumas das reclamações apresentadas durante a pesquisa.

A questão final solicitava ao pesquisado que apresentasse sua avaliação sobre o portal da PBH e do *web chat* enquanto possíveis ferramentas de GC (capazes de possibilitar a captura, gerenciamento e compartilhamento do conhecimento). Foram obtidas 15 avaliações. Lembramos que a nossa proposta neste trabalho é averiguar se os serviços de *chat* e portal desta instituição pública são eficazes como ferramentas estratégicas para a realização da GC.

Para alguns pesquisados as informações do site e os serviços oferecidos suprem a maioria de suas necessidades, gerando, assim, uma maior eficiência do processo de disseminação do conhecimento. Alguns respondentes entendem que a disponibilização de informações é disposta de forma simples e resumida. De acordo com a opinião de um destes, o site *“não apresenta detalhamento ou aprofundamento de informações, isso se justifica pelo fato deste portal ser destinado a usuários de diferentes níveis sociais culturais e educacionais”*.

A maioria dos pesquisados (55%) possui uma visão positiva a respeito do site e o consideram como importante fonte de informação e conhecimento sobre as atividades e serviços da PBH. Isso se confirma em algumas opiniões como:

Faço uma avaliação positiva do portal. Acesso fácil, informações diversificadas, não só sobre serviços prestados pela prefeitura, como também informações sobre a cidade, o que torna o portal uma ferramenta extremamente útil, economizando tempo do cidadão”; “Acho o portal bem estruturado e rico em informações e ainda temos a disposição o recurso do chat que facilita o atendimento”; “O site é bem estruturado e organizado, o que possibilita acessar a informação de forma mais rápida e transparente. Ele contribui para a divulgação dos serviços prestados pela prefeitura sendo uma importante ferramenta de gestão do conhecimento”; “O portal da PBH aglutina uma série de informações sobre os diversos serviços oferecidos pela Prefeitura. As categorias de informações disponibilizadas de acordo com cada serviço oferecido auxilia no esclarecimento de dúvidas.

A partir da análise das entrevistas e das avaliações apresentadas pelos respondentes dos questionários, partiremos para as considerações finais deste estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GC surgiu como uma grande proposta para que as instituições aumentassem sua capacidade organizacional, seu potencial produtivo, seus lucros. Sem oferecer restrições à sua implantação, atendendo desde o mercado privado às instituições públicas, a GC apresenta soluções administrativas modernas que envolvem desde a gestão de pessoas à implantação e uso de ferramentas inovadoras de informação e comunicação.

Tão importante quanto a GC, as tecnologias da informação e comunicação tendem a assumir um importante papel no apoio à administração pública, ao permitir a oferta de novos serviços aos cidadãos, novas possibilidades de atendimento, maior oferta de condições para ampliação da eficiência e da eficácia dos serviços públicos, na melhoria da qualidade dos serviços prestados e ao permitir acesso à informação e à constituição de novos padrões de relacionamento com o cidadão e de novos espaços para a promoção da cidadania. Neste cenário, passaram a surgir uma série de práticas e aplicações de utilização de ambientes mediados por computador, em especial para o uso da internet, que passou a ser denominado “Governo Eletrônico”. (Vaz, 2002).

Com relação à internet, Matsuda (2006, p. 116) defende que a internet conferiu ao cidadão maior agilidade e eficiência nas relações deste “com os serviços públicos que estão migrando para o mundo eletrônico, mas que ainda não estão adequadamente estruturados para esta nova mídia” que concentra seu foco no seu principal protagonista que é o cidadão.

Este contexto tecnológico é bastante favorável para a produção, análise e circulação de informações em meio digital, surgindo oportunidades para o aumento da interação dos governos com a sociedade, além de possibilitar a troca de experiências e conhecimento e a implantação de novo modelo de gestão no serviço público como a GC.

Ao longo deste trabalho, foi possível verificar o potencial representado pelos serviços públicos para a implantação de uma GC realmente voltada para aprimorar a

sua missão de servir ao cidadão. Ou seja, implantada a filosofia e organizando mecanismos disponíveis (como é o caso estudado) e outras ferramentas a serem criadas, é possível imaginar que os princípios de uma boa GC sejam igualmente alcançados por empresas privadas e órgãos públicos. Neste contexto, evidencia-se a importância do uso das TICs como ferramentas, não só para a GC, mas com princípios de filosofia de aprendizagem e criação de conhecimentos que, atrelados às tecnologias, podem beneficiar e facilitar o processo da busca pela excelência nas instituições públicas.

Como objeto de estudo, trabalhamos com o *web chat* e o portal da PBH e verificamos se estas ferramentas se configuram de forma eficaz como ferramentas estratégicas para a realização da gestão do conhecimento na instituição. Para melhor entendermos o processo de funcionamento e atendimento do *web chat* apresentamos o órgão BH Resolve (Central de Atendimento Presencial ao Cidadão), que engloba a estrutura de funcionamento do *chat* e faz parte do programa BH Metas e Resultados, cujo principal objetivo é dar maior eficácia à gestão da PBH e melhorar a qualidade dos serviços públicos e a justiça social.

A partir da entrevista de gestores e operadores do sistema *web chat* chegamos a, pelo menos, três importantes observações:

- 1) Na nossa ótica, a quase informalidade do treinamento, ora adotado pela instituição, no *web chat*, pode acabar por comprometer a qualidade e o tempo do serviço prestado pelo funcionário novato na função, se considerarmos que o referido treinamento passa a ser subjetivo e não apoiado por um sistema mais organizado de treinamento;
- 2) Identificamos a ausência de mecanismos de controle e acompanhamento que vincule o canal de comunicação da Prefeitura com o cidadão aos órgãos encarregados diretamente de prestarem os serviços finais, ou seja, entre os órgãos e secretarias da prefeitura com o setor da Central *Web Chat* do BH Resolve. Não há registros formais das tomadas de decisão realizadas a partir da informação obtida e nem registro sobre a importância desta informação para o desenvolvimento da Prefeitura como um todo;

- 3) Durante as entrevistas, mesmo a coordenadora, gestor e atendentes tendo avaliado o *web chat* como uma ferramenta inovadora de atendimento ao cidadão, foi possível constatar que não há nenhum mecanismo mais formal e rotineiro de como este processo é alimentado e como este conhecimento gerado pela demanda do usuário é tratado nas esferas de execução.

Em análise às respostas dos questionários aplicados, constatamos a importância de um serviço como o *web chat*, que é capaz de antecipar o atendimento ao cidadão e dar solução a diversas necessidades apresentadas pelo mesmo. O portal da Prefeitura de Belo Horizonte se apresentou como importante ferramenta de mediação entre o cidadão e a Prefeitura e entre os funcionários do *web chat* e as informações e conhecimentos disponibilizados pela Prefeitura. Além disso, o portal da Prefeitura se destaca pela quantidade de ofertas de prestação de serviços e informações, no entanto, de acordo com a análise da pesquisa, não consegue se destacar no atendimento ao cidadão no aspecto da comunicação interativa.

Ainda em análise dos questionários, algumas respostas dos usuários reforçam as nossas observações quando da entrevista aos operadores do sistema: é notório, tanto para quem atende diariamente os cidadãos, como para quem foi estimulado a testar o *chat*, que este potencial de conhecimentos gerados no dia a dia se perde e não tem proveito na gestão e melhoria dos serviços. Ou seja, não tem havido ações eficazes na busca por solução dos problemas apresentados pelos usuários e transferidos aos órgãos internos executores. Dessa forma, pode-se dizer que há um potencial enorme de aumento da eficácia e eficiência dos serviços da Prefeitura, que poderia ser concretizado em soluções se isto passasse por um foco de GC, conforme preconizam os autores mencionados por nós no referencial teórico.

Problemas como a falta de ferramentas que possibilitem uma maior interatividade com o usuário e que permitam ao mesmo apresentar sua opinião e visão sobre as informações apresentadas, os serviços e atendimentos realizados, foram apontados durante a pesquisa e identificadas como questões que interferem, principalmente, no processo de retenção e gerenciamento do conhecimento fornecido pelo cidadão

usuário do portal. Investimentos na identificação e melhoria de problemas relacionados à comunicação e interatividade tendem a levar o cidadão a estabelecer um novo estágio na relação com o governo, opinando e participando das suas decisões, viabilizando ainda mais a chamada gestão participativa.

Algumas atividades sugerem que, mesmo de forma inconsciente, a prefeitura propõe métodos que podem viabilizar a implantação da GC. A avaliação final do serviço prestado pelo *web chat*, assim como o espaço no mesmo para que o cidadão usuário faça críticas e/ou sugestões à prefeitura, se configuram como importantes ferramentas de criação e captura do conhecimento. No entanto, entendemos que se estes dados e informações não forem trabalhadas de forma adequada, em nada contribuirão com a instituição no que se refere à identificação e solução de problemas que possam ser percebidos como melhoria ou implantação de novos serviços que facilitem a vida do cidadão usuário dos serviços da Prefeitura. Mesmo diante dessas constatações, entendemos que, tanto o portal como o *web chat*, apresentam um grande potencial como disseminadores de informação e conhecimento.

Se a PBH quer de fato alcançar os objetivos do plano estratégico BH Metas e Resultados, deve começar por investir numa nova maneira de gerir o conhecimento gerado - mesmo que com algumas deficiências – a partir do conhecimento gerado pelas ferramentas de que dispõe para contato com o público. Esta decisão significa, concretamente, uma opção por implantar princípios da GC de uma forma bem institucional, baseada na filosofia de GC, apoiada por tecnologias e treinamentos que visem mudar comportamentos dos seus funcionários.

Reconhecemos a importância de ferramentas como o portal da PBH e do *web chat* e que, se melhor preparadas, têm grande potencial de se tornarem meios estratégicos para absorverem o conhecimento não só dos próprios funcionários da Prefeitura, mas também dos cidadãos usuários, garantindo assim uma agilidade no processo de atendimento, tornando-o menos oneroso, e aperfeiçoando as atividades e serviços prestados hoje e no futuro e reduzindo os gastos com a máquina pública. Por outro lado, enfatizamos a necessidade destas ferramentas serem amplamente divulgadas tornando-as mais conhecidas e mais operacionais à população.

A implantação de uma GC que se dá a partir da fala do cidadão, bem capturada e trabalhada, como pontos importantes para soluções mais adequadas, torna a gestão pública mais próxima da sociedade. Aí estará valorizada uma parceria transparente e responsável entre usuários e Prefeitura. E é esta uma das dimensões mais importantes que a implantação de uma verdadeira GC pode oferecer a um órgão público e desmistificar a visão de que tal filosofia cabe somente em empresas privadas voltadas para o lucro.

Por fim, queremos sugerir que este tema seja aprofundado, dado às limitações deste estudo, especialmente no que diz respeito a uma pesquisa metodológica mais científica e à complexidade que o tema encerra. A nossa proposta foi provocar uma reflexão sobre as bases filosóficas e operacionais da GC quando vistas sob a ótica do serviço público. Alicerçados na vivência do caso em questão, buscamos uma distância mínima para tentarmos observá-lo de uma forma mais crítica e contribuir para que tal discussão seja desencadeada. Reafirmamos nossa crença de que é possível sim, implantar a GC neste tipo de instituição e com os instrumentos já existentes.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAEL, Maria Inês. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 2, jan./jun. 2011. Disponível em: <  
<http://polaris.bc.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=264&layout=abstract>>. Acesso em 23 de junho de 2012.

ANGELONI, Maria Terezinha; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, experiências e práticas de empresas públicas** / Maria Terezinha Angeloni; autores *et.al.* Rio de Janeiro: Qualety mark, 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha; GROTTTO, Daniela. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, abr./jun. 2009. Disponível em <  
<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/148>>. Acesso em 24 de abril de 2012.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. O conceito de serviços públicos no direito constitucional brasileiro. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico (REDAE)**, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, n. 17, fev./mar./abr., 2009. Disponível em <  
<http://www.direitodoestado.com/revista/REDAE-17-FEVEREIRO-2009-ALEXANDRE%20ARAGAO.pdf>>. Acesso em: 23 de outubro de 2012.

BARRADAS, Jaqueline Santos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo de opinião de especialistas brasileiros. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v.15, n.3, p.131-154, set./dez. 2010. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362010000300008&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362010000300008&lang=pt)>. Acesso em 24 de abril de 2012.

BASSANI, Denise T. Oliveira; NIKITIUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo. A empresa como sede do conhecimento. **Revista Produção**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2003. Disponível em <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132003000200005&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200005&lang=pt)>. Acesso em 5 de maio de 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <  
[http://www2.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca\\_eletronica/livros/livro\\_modelodegestao\\_vol01.pdf](http://www2.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca_eletronica/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf)>. Acesso em 24 de abril de 2012.

BEZERRA, Helga Maria Sabóia. As transformações da noção de serviço público na União Européia: o serviço de interesse geral do tratado de Lisboa. **Revista Direito, Estado e Sociedade**, Rio de Janeiro, n.32, p. 104-133, jan./jun. 2008. Disponível em: < [http://direitoestadosociedade.jur.puc-rio.br/media/Bezerra\\_n32.pdf](http://direitoestadosociedade.jur.puc-rio.br/media/Bezerra_n32.pdf) >. Acesso em: 13 de janeiro de 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

INTELIGÊNCIA, informação e conhecimento. Brasília: IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, Pedro Calisto Alves de. **Políticas Públicas de gestão do conhecimento como estratégia de integração da sociedade**. 2010. 104 f. enc. : Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/ECID-8CDJNG>>. Acesso em 20 de junho de 2012.

MATSUDA, Toshito Celso. **Governo eletrônico, a reforma democrática do Estado-Nação**: a prefeitura da cidade de São Paulo. 2006. 152f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes *et al.* **Direito administrativo brasileiro**. 37. ed., atual. até a Emenda Constitucional 67,. São Paulo: Malheiros, 2011.

MODESTO, Paulo. Reforma administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil: as dúvidas dos juristas sobre o modelo das Organizações Sociais. **Revista Diálogo Jurídico**. Salvador, a. I, n. 9, 2001. Disponível em < [http://www.direitopublico.com.br/pdf\\_9/DIALOGO-JURIDICO-09-DEZEMBRO-2001-PAULO-MODESTO.pdf](http://www.direitopublico.com.br/pdf_9/DIALOGO-JURIDICO-09-DEZEMBRO-2001-PAULO-MODESTO.pdf)>. Acesso em 23 de outubro de 2012.

PAULA, Ana Paula de Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n.1, jan./mar., 2005. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lang=pt)>. Acesso em 19 de junho de 2012.

PEREIRA, Karin Cristina Guimarães. **A tecnologia da informação na gestão do conhecimento**: uma vantagem competitiva no mercado. 2007. 53 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

RODRIGUES, Fernando Gonçalves; CARVALHO, Paulo Neves de. **Considerações sobre o serviço público Municipal, em tempo de globalização**. 2002. 122f., enc. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

RODRÍGUEZ-PONCE, Emílio R. Gestión del conocimiento y eficacia de las organizaciones: um estudo empírico em instituciones públicas. **Interciencia**, Caracas, v. 32, n.12, dec., 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.org.ve/pdf/inci/v32n12/art06.pdf>>. Acesso em: 9 de novembro de 2012.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOLEDO, Aline Maria. **Portais corporativos**: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento. 2002. 133 f. Monografia (Especialização em Sistema de Negócios) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <[http://observasaude.fundap.sp.gov.br/observatorio/portalObservasaude/Acervo/Documentos%20relacionados/Portais%20Corporativos\\_Aline%20M%20Toledo.pdf](http://observasaude.fundap.sp.gov.br/observatorio/portalObservasaude/Acervo/Documentos%20relacionados/Portais%20Corporativos_Aline%20M%20Toledo.pdf)>. Acesso em 10 mai. 2013.

SCHOMMER, Paula Chies. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. **Revista Administração de Empresas -RAE**, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas- out./dez. 2003.

VAZ, José Carlos. **Administração Pública e Governança Eletrônica? Possibilidades e Desafios para a Tecnologia da Informação**. In: GOVERNO Eletrônico - Os Desafios da Participação Cidadã. Fortaleza: Fundação Konrad Adenauer. Série Debates n. 24. Dezembro 2002.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Questões para a entrevista

### Entrevistado(a): Coordenadora geral do BH RESOLVE

- Qual a importância do atendimento pelo *chat* para o BH Resolve?
- Já foi elaborado algum trabalho estatístico e ou de gestão da informação, baseado nos dados e informações captados do serviço de chat (perfil do usuário, necessidades de novos serviços, extinção de outros, etc.)?
- Você sabe o que é Gestão do Conhecimento?
- (caso a resposta seja negativa explicar o significado de GC e alguns de seus principais objetivos)  
Você acha possível implantar uma gestão do conhecimento a partir das atividades desenvolvidas no *chat*?
- Qual a importância de ofertar a chat no mesmo espaço do BH Resolve?
- O *chat* tem atendido as expectativas do BH Resolve e de seus usuários?

## **APÊNDICE B- Questões para a entrevista**

### **Entrevistado: Gestor do *chat***

- Qual o principal objetivo da criação do *chat*?
- Qual o público alvo do *chat*?
- Quais os principais questionamentos, perguntas, realizados pelos usuários do *chat*?
- Os funcionários que respondem aos usuários do *chat* são preparados, treinados para realizarem o trabalho?
- Como é feita a recuperação da informação pelo o atendimento? O atendimento e as respostas são padronizados?
- Existe um sistema de avaliação, inclusive estatístico, para o usuário avaliar a resposta e o atendimento recebidos pelo *chat*?
- A partir do trabalho realizado no chat, foi criado um novo serviço e ou produto na prefeitura (no BHResolve) a fim de atender a demanda identificada nos usuários do *chat*?
- Há algum tipo de serviço, hoje feito de forma presencial, que poderia ser ofertado aos usuários do *chat* de forma online?
- Você sabe o que é gestão do conhecimento?
- Você acha possível estabelecer uma gestão do conhecimento a partir do serviço do *chat* que beneficie a prefeitura e o cidadão?
- Você entende ser o chat uma ferramenta inovadora da prefeitura de Belo Horizonte no atendimento ao munícipe?

**APÊNDICE C -Questões para a entrevista:****Entrevistado(a): Funcionário(a) responsável pelo atendimento do *chat***

- Quais as principais demandas dos usuários do *chat* identificadas?
- É possível verificar a satisfação, ou não, do usuário de acordo com a resposta recebida?
- Você já observou alguma mudança causada no atendimento presencial e/ou *online* devido às necessidades apresentadas pelos usuários do *chat*?
- Você recebeu algum tipo de treinamento para o seu trabalho e a partir de sua experiência? Deu alguma sugestão à sua chefia a fim de melhorar o serviço prestado?
- Se sim, as suas sugestões foram aceitas e utilizadas?
- Algum tipo de trabalho de gestão da informação já foi realizado no *chat* com o auxílio dos funcionários receptores do *chat*?
- Para você, qual a importância do trabalho realizado no *chat*?
- Você pensa que novos serviços podem ser criados a partir das necessidades observadas dos usuários?
- Você entende ser o chat uma ferramenta inovadora da prefeitura de Belo Horizonte no atendimento ao munícipe?

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

### Público alvo: usuário potencial do portal da PBH

*Esta pesquisa refere-se ao desenvolvimento do trabalho acadêmico de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação para a Universidade Federal de Minas Gerais. Estou desenvolvendo a minha monografia cujo nossa proposta é buscar responder à seguinte questão: os serviços de chat e portal de uma instituição pública são eficazes como ferramentas estratégicas para a realização da gestão do conhecimento?*

*Enfatizo que sua participação pode contribuir para que a área responsável se oriente no aperfeiçoamento e adequação do serviço. Além disso, sua colaboração é muito importante para a minha pesquisa, por isso gentileza responder o questionário abaixo.*

*Antecipadamente, agradeço a sua participação.*

*Luciene Ferreira Medes Vieira*

1. Perfil

- Feminino
  - Masculino
2. Profissão

---

3. Escolaridade

- Escolaridade Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Ensino superior com pós-graduação incompleta
- Ensino superior com pós-graduação completa
- Outro (especifique)

---

4. Você conhece e já utilizou o site da Prefeitura de Belo Horizonte? (Em caso negativo, solicito que entre no site: [www.pbh.gov.br](http://www.pbh.gov.br) para que possa responder às demais perguntas).

- Conheço, mas nunca utilizei
- Conheço e já utilizei
- Não conheço

5. Já necessitou de algum serviço da Prefeitura e buscou em seu site uma informação prévia de como proceder em busca de uma solução para a sua necessidade?

- Sim e me senti satisfeito(a) com as informações disponibilizadas/encontradas.
- Sim, mas não me senti satisfeito(a) com as informações disponibilizadas/encontradas.
- Sim, mas busquei atendimento presencial sem consultar o site da Prefeitura.
- Não. (caso a sua escolha seja esta, solicito que pense em um serviço que possa ser oferecido somente pela PBH e faça uma busca no site da mesma).

### FUNCIONALIDADE DO PORTAL DA PBH

*A funcionalidade da interface se refere à clareza dos links, à facilidade de deslocamento entre páginas e processos, à facilidade de encontrar informações, à apresentação adequada do conteúdo, à realização de tarefas pelos usuários sem erros e problemas.*

6. Você encontrou dificuldades para acessar hiperlinks e as abas adicionais do site?

- Sim
- Não

7. Você encontrou com facilidade a informação desejada?

- Sim
- Não

8. Qual(is) meio(s) foi(ram) necessário(s) você utilizar?

- Tive que buscar em todo o site.
- Fiz a busca em vários links até encontrar.
- Escrevi na opção “Busca no portal” a informação desejada.
- Encontrei na página inicial um link específico para a informação desejada.

- Busquei no Portal de Informação e serviços.
- Não encontrei a informação desejada.
- Outros. \_\_\_\_\_.

### **ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO**

*Trata da organização da informação para torná-la clara com a apresentação e disposição da informação, no ambiente web, proporcionando um espaço informacional por onde o usuário é capaz de navegar/mover-se de forma mais eficiente às suas necessidades de informação.*

9. Você considera as informações do site bem organizadas?
  - Sim.
  - Não.
10. As informações disponibilizadas são bem categorizadas?
  - Sim.
  - Não.
11. Você encontrou dificuldades para navegar nas páginas do site?
  - Sim.
  - Não.
12. Se sua resposta foi sim, no próprio site encontrou auxílio para as suas dificuldades, como mensagens de texto ou erro?
  - Sim.
  - Não.
13. Você encontrou informações de como a sua busca deve ser realizada (ex.: como as perguntas devem ser feitas, os melhores termos a serem utilizados e etc.)?
  - Sim.
  - Não.
14. Em sua busca, encontrou uma lista de perguntas mais frequentes no site e as suas respectivas respostas?
  - Sim.
  - Não.
15. Em sua busca, ao apresentar a resposta para a informação solicitada, o portal dispôs de caminhos complementares (hipertextos, links de acesso a outra página, links de acesso a documentos e etc.) para se encontrar o conteúdo completo?
  - Sim.
  - Não.

### **CONTEÚDO DA INFORMAÇÃO**

16. Você ficou satisfeito com a informação apresentada?
  - Muito satisfeito.
  - Satisfeito.
  - Pouco satisfeito.
  - Insatisfeito.
17. Todas as informações buscadas foram encontradas?
  - Sim.
  - Não.
  - Parcialmente.
18. Foi indicado outros meios de obter informação e/ou atendimento?
  - Sim.
  - Não.
19. Você obteve acesso ao web chat da PBH e ao SAC WEB? Comente sua experiência e/ou sua avaliação do serviço. (caso sua resposta seja negativa, solicito que acesse o site da PBH e busque pelos serviços)
20. Dê sua avaliação final sobre o portal da Prefeitura de Belo Horizonte como uma ferramenta de gestão do conhecimento (que possibilita a captura, o gerenciamento e o compartilhamento do conhecimento)?