

**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

***WEB 2.0 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: análise do uso de
novas tecnologias em organizações***

Thiago Thales Ribeiro

**Belo Horizonte
2011**

THIAGO THALES RIBEIRO

**WEB 2.0 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: análise do uso de
novas tecnologias em organizações**

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Leonardo Barbosa de Moraes

**Belo Horizonte
2011**

Thiago Thales Ribeiro

**WEB 2.0 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: análise do uso de
novas tecnologias em organizações**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração Pública da Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho da
Fundação João Pinheiro, como requisito parcial
do título de Bacharel em Administração
Pública.

Professor orientador – Leonardo Barbosa de Moraes – Fundação João Pinheiro

Professor examinador – Marconi Martins de Laia – Fundação João Pinheiro

Professora examinadora – Elisa Maria Pinto da Rocha – Fundação João Pinheiro

**Belo Horizonte
2011**

A meus pais,
pela boa base que me foi dada.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, por ser sempre um grande exemplo a ser seguido.

À minha mãe, por sempre estar do meu lado em todas as grandes decisões.

À minha irmã Débora, pelo conhecimento compartilhado e pelos momentos de descontração.

À minha irmã Natália e seu filho Fernando, pelas horas de farra e divertimento.

Aos meus familiares, que sempre acreditaram que essa realização seria possível.

Ao meu orientador Leonardo, pela orientação e boas conversas.

Aos grandes companheiros do XXI CSAP, que compartilharam quatro anos de muitas conquistas.

Aos companheiros da Superintendência Central de Governança Eletrônica, em especial aos da DCGTIC por toda a experiência e pelo conhecimento compartilhado.

Aos amigos e amigas do banquinho da Fundação João Pinheiro, que tiveram sua participação neste trabalho ao debater alguns dos assuntos aqui tratados em nossas conversas informais, além de terem participado de toda minha formação acadêmica.

Aos companheiros de futebol do Fatoriais SB, *Blackjack* e Piqueteam, por sempre desfilar um futebol irreverente nos finais de semana onde o auge da preocupação era este trabalho.

Aos amigos e amigas estudantes de Administração Pública de todo o Brasil que frequentam o ENEAP, com os quais eu conversei bastante sobre o tema desta pesquisa.

À todos os amigos e amigas que não participaram deste trabalho, mas que sem a amizade deles com certeza ele não seria possível.

“Para nos comunicar com eficiência, temos que reconhecer que somos todos diferentes na forma como percebemos o mundo e utilizar esta compreensão como um guia para nossa comunicação com os outros.”

Anthony Robbins

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo fazer uma exposição acerca do que as organizações públicas e privadas tem utilizado das ferramentas da *Web 2.0* para a Gestão do Conhecimento nas organizações. A partir de um estudo qualitativo, foram analisados dois casos de sucesso da utilização de ferramentas colaborativas no ambiente intraorganizacional e um caso de utilização da *Web 2.0* no Governo de Minas Gerais. Tais ferramentas colaborativas analisadas são a *Intranet 2.0* da empresa British Telecom, a GCPedia do governo central do Canadá e o SPGF *Online*, sendo esta última uma ferramenta G2G da Administração Pública de Minas Gerais. Foram utilizados quatro conceitos que são diretamente influenciados pela utilização de ferramentas colaborativas na Gestão do Conhecimento dentro de organizações públicas, que são a Reforma do Estado, o Governo Eletrônico, a Gestão do Conhecimento e a *Web 2.0*. Junto à exposição destes conceitos, foi descrita uma teoria que explica o motivo de pessoas trocarem informações em ambientes *online* sem a existência de qualquer certeza de benefícios futuros. A metodologia de pesquisa foi construída sob três perspectivas que são o contexto no qual ela surgiu, as funcionalidades que oferecem ao usuário, os desafios que elas possuem para o futuro. No caso específico do SPGF *Online*, foram analisados os mecanismos de fomento à participação em comunidades *online*, onde não existe a certeza de qualquer tipo de retorno ao fornecer informações para os seus usuários. O resultado da pesquisa nos mostra que a ferramenta SPGF *Online*, em relação às outras experiências relatadas, deixa a desejar no sentido a fomentar a troca e a criação conjunta de conhecimento a partir de ferramentas *Web 2.0* no ambiente G2G, mas não por causa de suas funcionalidades, e sim pela não utilização por parte dos servidores públicos desta.

Palavras chave: *Web 2.0*, Gestão do Conhecimento, SPGF *Online*, Governo de Minas Gerais, *Intranet 2.0*, British Telecom, GCPedia, Governo Central do Canadá, Reforma do Estado, Governo Eletrônico.

ABSTRACT

This paper aims to make a presentation about how the public and private organizations have used the tools of Web 2.0 for Knowledge Management inside the organization environment. From a qualitative study, it was analyzed two successful cases of using collaborative tools at the organization environment and a case of using Web 2.0 inside the Government of Minas Gerais. The tools that were analyzed were the British Telecom's Intranet 2.0, the Central Government of Canada's GCPedia and the Minas Gerais tool called SPGF Online. It has been conceptualized four concepts that are directly influenced by the use of collaborative tools in Knowledge Management in public organizations, which are the Reform in Public Administration, e-government, Knowledge Management and Web 2.0. With these concepts, it was described a theory that explains why people exchange information on online environments without the existence of any certainty future benefits. The research methodology was constructed from four perspectives, which are the context in which it grown, the features that provide to its users, the challenges that they have for the future and in the specific case of SPGF Online it was analyzed the mechanisms for promoting the participation on online communities, where there is no certainty of any return to provide information to its users. The research result shows that the SPGF Online leaves to be desired in its attempt to foment the exchange and the co-creation of knowledge not because of what the tool offer to user, but because the users do not use it as it could be used.

Key-words: *Web 2.0*, Knowledge Management, SPGF Online, Government of Minas Gerais, Intranet 2.0, British Telecom, GCPedia, Government of Canada, Reform in Public Administration, e-government.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características diferenciais entre dados, informação e conhecimento.	28
Quadro 2: Funcionalidades da <i>intranet</i> da British Telecom.	44
Quadro 3: Comparativo entre <i>Intranet 2.0</i> da BT, GCPedia e SPGF <i>Online</i>	53

LISTA DE SIGLAS

BT – British Telecom

DCCAG – Diretoria Central de Coordenação da Ação Governamental

G2B – Governo para Empresas

G2C – Governo para Cidadão

G2G – Governo para Governo

NGP – Nova Gestão Pública

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SCCG – Superintendência Central de Coordenação Geral

SCGE – Superintendência Central de Governança Eletrônica

SPGF – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças

TI – Tecnologia da Informação

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFORMA DO ESTADO, GOVERNO ELETRÔNICO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
2.1 Reforma do Estado	16
2.1.1 Contexto Internacional	16
2.1.2 Contexto Brasileiro e Mineiro	19
2.2 GOVERNO ELETRÔNICO	22
2.2.1 Conceito.....	22
2.2.2 Contexto Nacional e Internacional	24
2.3 Gestão do Conhecimento.....	26
2.3.1 Conceito.....	26
2.3.2 Evolução da Gestão do Conhecimento no Cenário Internacional	28
3 WEB 2.0 E ECONOMIA DA DOAÇÃO	31
3.1 Web 2.0.....	31
3.1.1 Conceito.....	31
3.1.2 Aplicação nas organizações.....	34
3.2 Economia de Doação	35
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	38
4.1 Perspectivas analisadas.....	41
4.2 Instrumentos de coleta de dados e suas respectivas análises.....	42
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	43
5.1 Utilização da Web 2.0 para gestão do conhecimento no mundo	43
5.1.1 Intranet 2.0 - O caso British Telecom.....	43
5.1.2 GCPedia - A wiki do Governo Canadense	47
5.1.3 SPGF Online – Web 2.0 na Administração Pública Mineira	49
6 CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

1 INTRODUÇÃO

No final dos anos 1990, a popularização da *internet* bem como também das novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) trouxe novos desafios para a sociedade contemporânea. Drucker (1999) coloca que a mudança não está no desenvolvimento tecnológico que tivemos na virada do século XX para o XXI, mas sim em como a Tecnologia da Informação (TI) está mudando a forma como as pessoas se relacionam na sociedade. Cada vez mais as pessoas percebem que a principal revolução que estamos vivendo não é na área da tecnológica, mas sim na forma como o indivíduo utiliza a tecnologia em sua vida. O autor ainda coloca que vivemos um momento em que nas organizações temos uma mudança do T para o I na sigla TI, onde cada vez mais a alta gestão possui um número maior de informações para suas decisões, com a tecnologia cada vez mais deixando de ser uma mera coletora de dados e se tornando uma produtora de informações.

Paralelo a essa transformação que a TIC está trazendo para as organizações, os diversos governos pelo mundo também estão modificando sua forma de gerir a máquina pública. O movimento de Reforma do Estado, iniciado na década de 1980, espalha-se pelo mundo com o objetivo de se tornar as máquinas públicas estatais cada vez mais eficientes, e também para aumentar a participação da sociedade nas decisões dos governos. Citados por Abrucio (1997), Les Metcalfe e Sue Richards complementam essa ideia da seguinte forma:

(...) o setor público não está numa situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas. É uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não só é uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos. (LES METCALFE e SUE RICHARDS *apud* ABRUCIO, 1997, p. 6)

Ruediger (2002) fala que a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação pelos governos podem gerar novos horizontes nas relações dentro do próprio Estado, bem como com os cidadãos e com os fornecedores. Além disso, em outra obra, Ruediger (2003) destaca que o governo eletrônico além de causar um aumento na eficiência das ações governamentais, também possibilita a “extensão da

esfera do Estado conjugada a uma maior permeabilidade à cidadania, decorrente de uma possível diminuição do custo da informação” (2003, p. 1258).

Neste movimento de reforma dentro dos Estados, juntamente com a tendência mundial de cada vez mais colocar a informação como um artigo de fundamental importância nas organizações para se obter vantagem competitiva em relação às outras, a Gestão do Conhecimento passou a ter papel estratégico nos ambientes organizacionais. Lima (2010) coloca que a Gestão do Conhecimento vem ganhando cada vez mais espaço dentro dos governos, seja com uma política estruturada para tal ou então de forma informal com a utilização da TI para uma troca intensa de informação pelos atores organizacionais.

Uma das possibilidades que a TI traz para as organizações no intuito de se fomentar a Gestão do Conhecimento são as ferramentas chamadas de *Web 2.0*, também chamadas de ferramentas colaborativas. Terra, Kato e Feliciano (2011) colocam que as ferramentas *Web 2.0* trazem aos governos imensas possibilidades de ampliar a comunicação com o cidadão, com seus fornecedores e também com seus atores intraorganizacionais, principalmente no fomento à inteligência coletiva e a criação conjunta de conhecimento.

Este trabalho se pautará nessas quatro vertentes expostas (Reforma do Estado, Governo Eletrônica, Gestão do Conhecimento e *Web 2.0*). Ele se justifica pela imersão atual da administração pública mineira num contexto de reforma, com a necessidade de ampliar os mecanismos de criação, difusão e compartilhamento de informações e conhecimento dentro das redes de agentes públicos para que se tenha maior eficiência nas ações governamentais. As novas ferramentas colaborativas criam novos horizontes para que as organizações públicas e privadas ampliem os mecanismos citados anteriormente, fomentando a inovação dentro delas. O foco deste trabalho será na utilização da ferramenta *Web 2.0* para a Gestão do Conhecimento dentro das organizações, num ambiente que a gestão em redes é uma proposta de governo, como é o caso atual do Estado de Minas Gerais. Mas, “para conseguir se beneficiar das vantagens trazidas pela *Web 2.0* é necessário que a organização esteja disposta a lidar com mudanças culturais, de processos e de estilo de gestão, necessárias para a adoção desse tipo de ferramenta”. (TERRA, 2009, p. 114). Dessa forma, esse estudo objetiva mostrar o que as organizações em geral já utilizam de ferramentas colaborativas.

As questões centrais que este trabalho traz são como as organizações podem utilizar as novas tecnologias de colaboração para facilitar a Gestão do Conhecimento

organizacional e se a Administração Pública mineira utiliza em toda sua potencialidade a *Web 2.0* para gerir o conhecimento intraorganizacional.

A hipótese levantada é que a ferramenta *SPGF Online*, em relação a outras experiências, deixa a desejar no sentido a fomentar a troca e a criação conjunta de conhecimento a partir de ferramentas *Web 2.0* no ambiente G2G.

O objetivo geral deste trabalho é expor o que as organizações já utilizam de ferramentas oferecidas pela *Web 2.0* no intuito de fomentar o conhecimento coletivo e inteligência coletiva intraorganizacional. Como objetivos específicos, temos explicar quais são as motivações que um indivíduo possui para participar de comunidades *online*, expor casos de sucesso em organizações públicas e privadas da utilização da *Web 2.0* na Gestão do Conhecimento num ambiente intraorganizacional e, por fim, expor um caso de uso de ferramentas colaborativas *online* que é utilizado pelo Governo de Minas Gerais.

Este trabalho está dividido em seis capítulos, sendo esta introdução o primeiro deles. Nos dois capítulos seguintes, temos uma discussão teórica sobre os conceitos que serão aqui trabalhados, no intuito de fornecer definições claras acerca dos assuntos tratados na pesquisa, além de uma discussão acerca da teoria sobre a participação das pessoas em ambientes *online*, onde estas pedem oferecem ajuda umas as outras sem a certeza de que terão qualquer tipo de retorno em cima disso. O capítulo quatro tratará das questões metodológicas da pesquisa, para mostrar como a pesquisa foi desenvolvida. Já no capítulo cinco teremos a exposição dos dados levantados, mostrando dois casos de sucesso na utilização da *Web 2.0* em organizações públicas e privadas e também um caso de utilização de ferramentas colaborativas pela Administração Pública de Minas Gerais. Por fim, o último capítulo fecha o trabalho com uma conclusão acerca do que aqui foi discutido.

2 REFORMA DO ESTADO, GOVERNO ELETRÔNICO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 Reforma do Estado

2.1.1 Contexto Internacional

No final da década de 1970, os aparelhos estatais de diversos países capitalistas começaram a sofrer grandes transformações. A palavra de ordem que rondava as economias capitalistas era a Reforma do Estado.

Abrucio (1997) coloca que o Estado existente até então na maioria dos países do mundo possuíam três características principais, na esfera econômica, social e administrativa. Sob a ótica econômica, era um Estado que seguia o modelo keynesiano, com intervenção direta na economia para buscar o crescimento, sendo um Estado empreendedor. Na área social, havia uma atuação forte dos governos, para garantir aos seus cidadãos condições mínimas de sobrevivência, fornecendo diversos serviços básicos a eles como saúde, educação, habitação, dentre outros. Por fim, temos que o Estado tinha uma estrutura administrativa que buscava atender ao que foi proposto por Max Webber no chamado de modelo burocrático, sendo este um modelo rígido que possuía como principal objetivo o controle das ações dos seus funcionários.

A reforma do modelo de Estado burocrático teve quatro fatores sócio-econômicos como principais causadores das mudanças observadas no período. O primeiro foi a profunda crise econômica que se iniciou no decorrer da década de 1970 com os choques nos preços do petróleo, que acarretou em uma grande recessão nos anos 80. A crise fiscal dos Estados foi o segundo fator, pois após o término da Segunda Guerra Mundial o modelo de fomento da economia a partir do aumento dos gastos governamentais adotado por grande parte dos países entre 1950 e 1980 para alavancar o crescimento econômico causou um crescimento exacerbado do custo das máquinas estatais. Este crescimento se tornou insustentável a partir da década de 1970 devido à impossibilidade de se taxar ainda mais os contribuintes para financiar o aumento dos gastos públicos. O terceiro problema, diretamente relacionado ao segundo, era a

incapacidade dos governos de conseguirem atender a todas as demandas vindas dos cidadãos, pois existia uma situação onde os governos tinham muitas obrigações e não havia recursos suficientes para o atendimento de todas elas, criando um fato que na época foi chamado de “ingovernabilidade”. Por fim, as transformações econômicas mundiais causadas pela globalização da economia foi o quarto fator desencadeador das mudanças no aparelho estatal. No novo contexto, onde as empresas multinacionais cada vez mais aumentavam seu poder de atuação, o Estado ia perdendo a capacidade de conduzir a política macroeconômica da forma que lhe convinha, tornando insustentável o modelo adotado no pós-guerra.

Com tal situação, diversos países iniciaram então o movimento de Reforma do aparelho estatal, buscando uma maior eficiência nos gastos públicos para assim atingir o equilíbrio fiscal e vencer a crise da década de 1980. Os países pioneiros que se destacaram na busca de alternativas para o modelo burocrático foram Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália, sendo seguidos pelo Canadá e pela Europa Continental. (ABRUCIO, 1997).

Segundo Hood (1991) os objetivos da Reforma do Estado a partir da introdução dos conceitos propostos na nova gestão pública (NPG) eram:

- I. Promover uma diminuição do crescimento ou até mesmo uma reversão deste nos governos, principalmente relativo ao gasto público (DUNSIRE e HOOD *apud* HOOD, 1991);
- II. Privatização total ou parcial de instituições governamentais, mudando a forma de se pensar a prestação de serviços públicos, sendo o Estado um subsidiário na prestação de serviços e não prestando diretamente (HOOD e SHUPPERT *apud* HOOD, 1991);
- III. Utilização na prestação de serviços públicos de sistemas automatizados a partir da Tecnologia da Informação (HOOD, 1991);
- IV. Uma entrada nas agendas governamentais de uma visão internacional, mudando o foco dos governos, pois até o momento existia dentro dos Estados uma visão apenas do seu contexto, sem colocar como primordial também as agendas mundial, gerando cooperação entre os diversos países (HOOD, 1991).

A Reforma do Estado implementada na Inglaterra possui uma interessante característica, pois pode ser didaticamente dividida em três fases onde se tinha ideologias fortes em cada uma delas na definição do rumo dos governos. Na primeira fase, denominada modelo gerencial puro, temos uma preocupação exclusiva com o corte

de gastos na gestão governamental e a busca da eficiência, onde os cidadãos são tratados pelo governo apenas como contribuintes. Já na segunda fase, “consumerismo”, temos uma proposta de aumento da efetividade e da qualidade dos serviços públicos, sendo os cidadãos tratados como clientes do Estado. Por fim, na fase denominada *Public Service Orientation*, temos a introdução de demandas, como um governo mais transparente, que visa à ampliação da participação popular, onde os cidadãos são tratados como cidadãos em *latu sensu*, pois passam a influir diretamente nas decisões do governo. (ABRUCIO, 1997).

Em obra recente, Abrucio, Morelli e Guimarães (2011) colocam que as reformas acontecidas por todo o mundo também passam por três fases, semelhantes ao caso inglês. Na primeira, chamada pelos autores de gerencialismo, trata do momento em que os governos deram maior ênfase na utilização de conceitos da administração privada na gestão do Estado, implementando mecanismos de gerenciamento que nem sempre levavam em conta as especificidades que a administração pública possui. Neste primeiro momento, como no modelo gerencial puro inglês, a busca principal era pelo equilíbrio fiscal das contas estatais e a eficiência dos programas de governo.

A fase denominada pelos autores de nova gestão pública (NGP) se assemelha a fase do modelo inglês chamada consumerismo, tendo como premissas a administração voltada aos cidadãos, a administração orientada para resultados e a desconcentração e descentralização das organizações governamentais. Nesta fase, temos a adoção de mecanismos que avaliam melhor as políticas públicas, e o termo *accountability* começou a estar presente nas ações governamentais, apesar de restrito às chamadas avaliações de desempenho institucionais e individuais em detrimento do próprio cidadão, principal interessado no bom desempenho do Estado. (ABRUCIO, MORELLI e GUIMARÃES, 2011).

Por fim, temos a governança pública, semelhante à *public service orientation*, onde temos uma abordagem mais política da gestão pública, com a ampliação da comunicação e do debate com o cidadão, maior coordenação na articulação interna e externa das ações governamentais a partir da gestão de redes, ampliação dos mecanismos de aprendizagem organizacional a partir da absorção dos resultados das avaliações das políticas públicas, busca pela valorização e motivação dos servidores públicos não somente a partir de avaliações de desempenho individuais e um maior *empowerment*, equilíbrio de funções, ética e equidade na gestão pública. (ABRUCIO, MORELLI e GUIMARÃES, 2011).

Já para Costa (2000), não se pode esquecer principalmente ao falar da Reforma do Estado em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, da atuação dos organismos de crédito internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional. Esses organismos faziam e ainda fazem volumosos financiamentos para estes países, mas exigem que estes sigam o receituário da reforma administrativa. A autora também destaca o argumento utilizado pela elite política brasileira à época da Reforma do Estado, que colocava a “elevação dos custos orçamentários imputados ao Governo, pela Constituição Federal de 1988, devido à criação de direitos sociais [...]” como um forte argumento impulsionador do movimento reformista.

2.1.2 Contexto Brasileiro e Mineiro

Segundo Bresser-Pereira (1996), a Reforma do Estado ocorrida durante o governo de Fernando Henrique Cardoso também possuiu quatro grandes principais causadores. Dois deles foram descritos por Abrucio (1997), que são a crise econômica da década de 70 que acarretou na crise fiscal, sendo que esta última Bresser-Pereira (1996) destaca o fato de ter pendurado no Brasil até 1994, tendo seu fim marcado pela implantação do Plano Real. Além disso, também temos o fato de o Estado brasileiro não mais conseguir intervir na economia, como durante o modelo desenvolvimentista implantado desde o período Vargas até o governo Médici. O terceiro fator foi a crise política que vivia o Brasil com a mudança do regime ditatorial para um regime democrático. O quarto trata esgotamento que o modelo burocrático brasileiro vivia, pois ele não conseguiu resolver o problema do patrimonialismo existente na Administração Pública, bem como o excessivo enrijecimento da burocracia, causando mais morosidade na resolução dos problemas do país. Conforme descreve o autor:

Foi neste contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante que o modelo gerencial se implantou no setor público. Coube aos conservadores ingleses e aos republicanos americanos a iniciativa nesse sentido, introduzindo, num primeiro momento, um modelo gerencial puro, em que prevalecia o ângulo meramente economicista (‘cortar custos’ como fim último) e o desconhecimento da especificidade do setor público. [...] o debate referente ao modelo gerencial tem avançado por terrenos cada vez mais dominados pelas temáticas republicana e democrática. (ABRUCIO, 1997, p. 11).

Em Minas Gerais, a mudança da forma como o estado é gerido teve como principal marca o Choque de Gestão implementado no período de 2003 a 2006, onde se buscou o saneamento das contas públicas com um grande ajuste fiscal, a implementação da gestão de projetos e a reestruturação administrativa. Posteriormente, no período de 2007 a 2010, tivemos uma mudança no foco da reforma administrativa com a implementação do Estado para Resultados, onde o principal foco era pactuar resultados para medir a eficácia e a eficiência das políticas públicas que eram propostas pelo governo (LADEIRA, 2011).

Já para Abrucio, Morelli e Guimarães (2011), o grande pilar da reforma do estado mineiro foi o destaque dado ao planejamento, com planos de médio e longo prazo. Os autores colocam que “os processos de elaboração do orçamento e do planejamento foram integrados, de modo a garantir a máxima coesão entre os dois” (2011, p. 254).

Os autores ressaltam que existem diversos desafios para a gestão pública em todos os níveis brasileiros, seja no governo federal, nos governos estaduais ou nos governos municipais. A primeira evolução que os diversos governos devem fazer está na profissionalização do serviço público, com a valorização do corpo técnico do próprio governo e também a adoção de uma nova cultura de gestão de pessoas, ampliando o intercâmbio com os indivíduos que trabalham na iniciativa privada e no terceiro setor. Além disso, sobre este assunto, os autores colocam que é importante que os governos redefinam e fortaleçam as carreiras consideradas estratégicas, sendo que estas devem ter papel fundamental nas políticas públicas. Também se faz necessárias melhorias nos mecanismos existentes de avaliação de desempenho, com a vinculação destes à melhoria da qualidade de vida da população e à inovação na gestão. Por fim, destacam a importância dos governos no “desenvolvimento dos gestores públicos e lideranças com clara visão do papel do Estado e dos avanços tecnológicos, econômicos e sociais, para mediar adequadamente as relações entre estado e sociedade, liderar mudanças e fazer avançar a gestão”. (ABRUCIO, MORELLI E GUIMARÃES, 2011, p. 256).

Em relação à eficácia dos governos, Abrucio, Morelli e Guimarães (2011) colocam que os principais desafios estão na alocação estratégica dos diversos recursos das organizações de forma a evitar o desperdício destes. Os autores ainda destacam a necessidade de maior integração entre os instrumentos existentes de planejamento, orçamento, finanças e gestão, no intuito de fortalecer a boa utilização dos recursos públicos.

No tocante à eficiência, os autores supracitados destacam que é preciso continuar melhorando a gestão de projetos estratégicos e os processos de prestação de serviços públicos, no intuito de sempre se conseguir melhorar o desempenho estatal sem dispendir volumosos recursos para tal. Eles também colocam que as políticas de governo eletrônico devem ser ampliadas no intuito de fomentar dentro do Estado o fornecimento de serviços ao cidadão mais baratos para o governo, melhorar o processo de compras, entre outras diversas áreas ainda não contempladas pelos planos de e-governo.

Por fim, Abrucio, Morelli e Guimarães (2011) colocam que é um desafio para a gestão pública brasileira a melhoria na avaliação da efetividade de programas, com o desenvolvimento de metodologias que possam medir realmente os benefícios que os programas estão trazendo à população. Também destaca a necessidade da busca constante pela inovação na gestão, buscando sempre olhar para o que os outros lugares do mundo tem implementado com sucesso e buscar colaboração e participação junto à sociedade.

No momento atual, o governo de Minas Gerais possui uma proposta de Estado em Rede, que tem por objetivo trazer a população para atuar junto ao Estado na definição e implementação das políticas públicas, de forma a compreender quais são as reais necessidades da população para melhor serem definidas as prioridades que a Administração Pública deve levar em conta (LADEIRA, 2011). O autor ressalta que:

O modelo busca aproximar a estratégia central das necessidades e particularidades regionais, por meio da constituição de ambiente colegiado, intersetorial e capaz de realizar articulação horizontal e sistêmica entre os diversos órgãos e entidades da administração pública na discussão e priorização de estratégias regionais. Por outro lado, o modelo possibilita ao Estado a oportunidade de apresentar as estratégias e ações realizadas, bem como ouvir as questões, sugestões e opiniões de representantes da sociedade civil organizada a respeito das prioridades estratégicas regionais. (2011, p. 1).

A partir deste modelo chamado Estado em Rede, Minas Gerais adotou no ano de 2011 diversas ações no sentido de aumentar a participação dos cidadãos na tomada de decisão e na implementação de políticas públicas. Atualmente o estado faz uso de ferramentas para ampliar o debate acerca das políticas públicas com o cidadão disponibilizando ambientes como o Movimento Minas¹ e o blog da Secretária de Estado

¹ Site do Movimento Minas: www.movimentominas.com.br

de Planejamento e Gestão Renata Vilhena², que abrem ao cidadão a possibilidade de debate acerca de assuntos gerais do governo. Também existem iniciativas dos diversos órgãos anteriores ao Estado em Rede que utilizam a *Web 2.0* para fomentar a participação popular na discussão de políticas públicas, conforme descreveu Souza (2010), a partir de blogs institucionais.

2.2 GOVERNO ELETRÔNICO

2.2.1 Conceito

O termo Governo Eletrônico, também chamado de e-gov ou e-governo possui diversas abordagens dentro da literatura internacional que versa sobre o assunto. Reudiger (2002) coloca que o termo governo eletrônico se trata da aplicação das novas tecnologias da informação e comunicação para os governos exercerem suas funções, tanto no exercício de suas atividades internas quanto para a prestação de serviços para o cidadão, trabalhando como um “promotor de boas práticas de governança e, potencialmente, catalisador de uma mudança profunda nas estruturas de governo, proporcionando mais eficiência, transparência e desenvolvimento, além do provimento democrático de informações para decisão”. (REUDIGER, 2002, p. 1).

O Banco Mundial define governo eletrônico como a utilização por parte da Administração Pública das novas TICs no intuito de modificar suas relações com cidadãos, empresas e dentro do próprio governo nas suas diferentes esferas. Medeiros e Guimarães (2004) ao traduzir o conceito do Banco Mundial ainda completam que a utilização das novas tecnologias objetiva a “melhor prestação de serviços aos cidadãos, interações mais eficazes com empresas e a indústria, *empowerment* do cidadão por meio do acesso a informações ou mais eficiência na administração governamental”. (BANCO MUNDIAL *apud* MEDEIROS E GUIMARÃES, 2004, p. 51).

A obra publicada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia do governo federal brasileiro coloca os governos como principais indutores da utilização da TIC na economia de cada país, partindo de três considerações principais. A primeira é que o

² Blog da secretária de estado de planejamento e gestão, Renata Vilhena: www.renatavilhena.com.br

Estado é quem define a legislação que regula a utilização das TICs, delimitando o espaço de atuação do setor privado na área. Já a segunda fala que o governo é o maior comprador/contratador de produtos e serviços de TIC dentro de qualquer país, sendo que a sua decisão de como será feita a adoção de novas soluções podem alterar completamente o mercado de tecnologia. Por fim, o autor coloca que a forma como os governos utilizam a tecnologia no intuito de aumentar a eficiência e eficácia de suas ações serve de exemplo para as organizações nacionais e podem fomentar toda a economia nacional no intuito de também utilizar as TICs para o mesmo fim. (BRASIL, 2000).

Martins (2004) destaca quais são as principais relações que existem dentro do escopo do governo eletrônico em suas principais atuações. A primeira relação existente é a do governo com empresas, onde o Estado pode inclusive fazer compras e negociar com as empresas no ambiente virtual (governo para empresas – G2B). Já a segunda relação é a do governo com os seus clientes, onde se pode ter a prestação de serviços *online* e o aumento da participação e do controle dos cidadãos sobre as ações do Estado (governo para clientes – G2C). Por fim, temos a relação intragovernamental, onde os recursos da tecnologia da informação e comunicação são utilizados para aumentar a eficácia e a eficiência governamental, numa proposta de melhorar a prestação dos serviços onde os cidadãos são percebidos como clientes. (governo para governo – G2G).

Laia (2009) ainda coloca que o governo eletrônico pode ser reconhecido “como uma oportunidade de se repensar a forma como governos prestam serviços aos cidadãos, atendem às demandas às necessidades dos usuários de informação governamental e criam ambientes com alto grau de *accountability* na condução das políticas públicas”.

O autor Laia (2009) cita documento de *benchmarking* da Organização das Nações Unidas para falar que existem cinco estágios de desenvolvimento de governo eletrônico. O primeiro, denominado Presença Emergente, é a fase inicial do governo eletrônico, onde os governos criam sítios eletrônicos para a disponibilização bastante limitada de informações para os cidadãos, sem que a ferramenta se torne estratégica para a organização. Denominado Presença Aprimorada ou Crescimento, o segundo estágio é quando os governos já começam a disponibilizar um volume maior de informações atualizadas para acesso da sociedade, bem como mecanismos de busca para que estas sejam encontradas de maneira mais fácil. No terceiro estágio, chamado Presença Interativa ou Interação, os governos já começam a estabelecer um maior

diálogo com o cidadão, possibilitando a comunicação entre este e os servidores públicos, além de disponibilizar diversos formulários para *download* e liberar ferramentas para que a sociedade faça solicitações via *internet*. Quando estão no quarto estágio, Transacional, os governos já possibilitam que alguns serviços sejam disponibilizados integralmente via *internet*, como o pagamento *online* de taxas. Por fim, o último estágio, Presença em Rede, segundo o autor:

Envolve a transformação do próprio governo em uma rede integrada que responde às necessidades do cidadão. Para isso há o desenvolvimento de uma infraestrutura integrada de *back office* entre os órgãos governamentais. Esse é o nível mais avançado de e-governo e é caracterizado por: (1) conexão horizontal entre os órgãos; (2) conexão vertical entre as esferas de governo; (3) infraestrutura integrada por meio de padrões arquiteturais e de interoperabilidade; (4) conexão entre governo e cidadãos; e (5) conexão entre *stakeholder* – governo, setor privado; instituições acadêmicas e organizações não governamentais. (ONU/ASPA *apud* LAIA, 2009, p. 106).

2.2.2 Contexto Nacional e Internacional

Segundo Chahin e outros (2004), a utilização de ferramentas da tecnologia da informação dentro da Administração Pública brasileira se deu com maior intensidade na década de 60, sendo este um esforço modernizante dos vitoriosos da Revolução de 1964. Nesta época, já havia experiências de sucesso da área privada da utilização das novas tecnologias, impulsionando o governo federal juntamente com os governos estaduais a criarem empresas para o processamento dos dados governamentais, como o Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados) criado em 1964, e no caso mineiro a Prodemge (Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais) que teve seu embrião formado em 1966.

Podemos considerar que o governo eletrônico em escala mundial teve início com o lançamento do primeiro software para navegação na *internet*, chamado Mosaic, podendo os governos utilizar da rede global tanto para a divulgação de suas ações quanto para uso interno da Administração Pública. Com o 1º Fórum Global sobre Reinvenção do Governo em Washington, realizado no ano de 1999 tivemos a formalização desta tendência mundial com a presença de 45 países no evento. (CHAHIN et al, 2004).

No Brasil, esta tendência se formalizou no 2º Fórum Global “O Estado democrático e governança do século XXI”, mostrando a partir de então “um papel de liderança no movimento global de intercâmbio de experiências de e-governo praticamente desde seu início”. (CHAHIN et al, 2004, p. 15).

Em pesquisa realizada pelo Ibope/NetRatings no mês de agosto de 2011, 77,8 milhões de pessoas no Brasil possuem acesso a *internet*, sendo que 45,4 milhões são considerados usuários ativos. Tais números credenciam o país atuar de forma agressiva na utilização de políticas de governo eletrônico, já que a tendência é que cada vez mais cidadãos tenham acesso à rede mundial de computadores.

Para Chahin e outros (2004), o governo eletrônico entra na pauta da reforma administrativa dos Estados no intuito de aumentar as possibilidades de aplicação dos novos princípios que nortearam a chamada nova gestão pública. O autor destaca que o e-gov trabalha de forma potencializar os seguintes objetivos da reforma administrativa:

melhoria da qualidade e inovação nos serviços prestados ao cidadão; transparência e acesso à informação pela sociedade; reestruturação organizacional, com o realinhamento de estruturas e processos; ampliação da autonomia das instituições e dos gerentes, acompanhada da flexibilização de procedimentos e de normas, aplicada à gestão; planejamento, avaliação e controle da ação governamental, com base nos resultados esperados, na elaboração de indicadores de desempenho e na identificação da clientela-alvo; fortalecimento da capacidade de formulação, implementação e controle sobre as políticas públicas; redução de custos; qualificação e mudança de perfil do servidor público. (CHAHIN et al, 2004, p. 12).

A constante evolução da TI no mundo cria cada vez maiores demandas para todos que dela fazem uso, dentre estes o governo. No caso do governo eletrônico brasileiro, a ampliação do acesso à *internet* em maiores velocidades, bem como a expansão expressiva do número de *smartphones* colocam demandas cada vez mais desafiadores para a gestão pública.

Santos et al. (2010) colocam que cada vez mais a população deseja participar da vida dos governos, seja por canais de comunicação direta, influenciando no processo decisório, ou na busca de que o Estado seja mais transparente junto aos seus cidadãos.

Os autores supracitados colocam que os governos possuem desafios tanto no atendimento das novas demandas do cidadão em relação aos novos tipos de serviços eletrônicos, bem como da sua própria modernização. Dentre estas demandas, estes autores colocam “o tratamento de grandes volumes de informação”, “a falta de integração e de interoperabilidade entre as bases de dados públicos”, os altos custos

relativos à TIC e a não existência de pessoal qualificado para trabalhar com o assunto em abundância no ambiente governamental. (SANTOS ET AL, 2010, p. 9).

Em relação aos cidadãos, os governos possuem diversos desafios principalmente no tocante à infraestrutura de acesso para todos os brasileiros. Além disso, num país onde temos a existência de mais celulares do que habitantes, é necessário que se invista na prestação de serviços via dispositivos móveis, para que haja maior inserção de pessoas no ambiente de prestação de serviços via rede mundial de computadores. (Santos et al, 2010).

2.3 Gestão do Conhecimento

2.3.1 Conceito

Para Neto (2005), definir dados, informação e conhecimento são os pilares para que se tenha qualquer tipo de discussão acerca da gestão do conhecimento, mesmo sendo este um esforço que ainda não alcançou um consenso entre os autores. Neto ainda coloca que tal definição na literatura segue para duas vertentes distintas: “(i) da discussão monocórdia de cada um dos termos isoladamente e (ii) de algumas tentativas de análise dos termos a partir do delineamento de processos conjugados e/ou sequenciais entre dado-informação-conhecimento”. (2005, p. 32).

Para Davenport e Prusak (2003), os dados são observações brutas do mundo, sendo facilmente estruturados, obtidos por máquinas, qualificados e transferíveis. Informações são dados que foram processados e possuem alguma relevância e propósito para o seu detentor, sendo que querem unidade de análise, consenso em relação ao significado e necessariamente a intervenção humana. Já conhecimento se trata de uma reflexão feita pela mente humana acerca das informações, sendo de difícil estruturação e transferência, e ao contrário dos dados de difícil captura em máquinas, sendo frequentemente tácito.

Sordi (2008) coloca a importância de alguns detalhes na definição de cada um destes termos. Dados, para fins gerenciais, são sempre apresentados no plural, pois

raramente tem-se a preocupação de se ocupar de apenas um dado isolado no contexto empresarial.

Já em relação à informação, Sordi (2008) coloca a importância da intervenção humana da mesma forma que Daveport e Prusak (2003). Para a ocorrência de tal intervenção, Sordi diz que é importante que se tenha todos os conceitos bem definidos na montagem dos algoritmos que darão aos dados o propósito necessário para se tornarem informação. Na gestão empresarial, as informações tomaram uma importância diferenciada a partir da década de 1980, onde interpretação gerencial de dados se tornou mais importante do que o simples armazenamento destes, fazendo as empresas valorizar cada vez mais a utilização de sistemas de informações para o seu fornecimento. É importante ressaltar que mesmo que a informação seja processada por um sistema informatizado, ainda é considerado que houve interferência humana, já que o algoritmo que deu sentido aos dados, a regra lógica utilizada para a obtenção dela foi desenvolvido por uma pessoa.

Sobre conhecimento, Sordi (2008) considera-o um processo interno que depende dos valores e modelos mentais anteriores do indivíduo. Assim, a assimilação das informações pode gerar distintos conhecimentos, já que é um processo que varia de pessoa para pessoa. Em seu conceito, o autor coloca que é o novo saber, sendo este novo justificado “pela individualidade de cada mente humana, ou seja, do modelo mental que está analisando as informações” (2008, p. 13), e ainda ressalta que:

Enquanto na definição de dados e informação está implícito o aspecto da veracidade, isso não se verifica no caso do conhecimento. Os dados podem ter sua veracidade facilmente assegurada pela qualidade dos procedimentos e técnicas utilizadas para a coleta de dados durante a observação do fato, assim como a qualidade de informação depende predominantemente da qualidade do algoritmo empregado para atividade de consolidação de dados. No entanto, a veracidade do conhecimento não pode ser assegurada, por depender da qualidade ou veracidade do modelo mental empregado. A utilização de apenas um pressuposto incorreto do modelo mental pode gerar um conhecimento infundado. (SORDI, 2008, p. 13).

Ao discorrer sobre gestão do conhecimento na esfera pública, o Comitê Executivo de Governo Eletrônico coloca que se trata de:

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. (IPEA *apud* BERNARDES e MELO, 2008, p. 85).

Podemos sintetizar as definições da seguinte forma:

Características	Dados	Informação	Conhecimento
Estruturação, captura e transferência	fácil	difícil	extremamente difícil
Principal requisito para sua geração	observação	interpretação consensual	análise e reflexão
Natureza	explícita	predominantemente explícita	predominantemente tácita
Percepção de valor no contexto administrativo	baixa	média	grande
Foco	operação	controle e gerenciamento	inovação e liderança
Abordagens administrativas que os promovem	execução de transações de negócios, processamento de dados	gerenciamento de sistemas de informação	gestão do conhecimento (KM), aprendizagem organizacional
Tecnologias que os promovem	sistemas de processamento de dados e transações via <i>internet</i>	sistemas de informações gerenciais, sistemas analíticas, sistemas de suporte à decisão e sistemas de informação executivas	<i>data mining, text mining, natural language processing systems, sistemas especialistas, sistemas de inteligência artificial</i>

Quadro 1: Características diferenciais entre dados, informação e conhecimento.

Fonte: Sordi, 2008, p. 14

2.3.2 Evolução da Gestão do Conhecimento no Cenário Internacional

A revolução gerada pelo desenvolvimento das novas tecnologias de informação no século XX afetou e muito a forma de vida dos humanos. Com o advento dos computadores e da *internet*, informação passou a ser um artigo de mais fácil compartilhamento, bem como um fator estratégico dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2003), o advento das novas tecnologias da informação e comunicação modificou tanto as relações de produção que pode se considerar que entramos em uma nova era posterior a Era Industrial, que pode ser chamada de Era da Informação. A

principal característica dessa nova era é a velocidade com que as transformações ocorrem, além do fato de serem descontínuas, ou seja, não seguem um modelo lógico causal. Chiavenato ainda fala que as organizações bem sucedidas na Era da Informação dão grande ênfase nos processos de inovação, aprendizado e colaboração. Isso coloca a Gestão do Conhecimento como algo imprescindível para o sucesso das organizações contemporâneas, já que a informação passou a ser considerado um artigo estratégico para cada uma delas.

Davenport e Prusak (2003) colocam a existência de dois tipos distintos de conhecimento. O primeiro, denominado conhecimento tácito, é aquele que o indivíduo obtém num largo período de prática, sendo bastante complexa sua transmissão via documentos e manuais, não possui uma forma articulada e pode ser considerado substancial e complexo. Já o conhecimento explícito é aquele que é passível de ensino, pois possui transmissão mais simples, podendo ser documentado e, conseqüentemente digitalizável, sendo esquemático e articulável. Como exemplo podemos citar para conhecimento tácito as atividades ligadas à arte e como conhecimento explícito livros científicos.

Para Silva (2004), um efetivo trabalho de gestão do conhecimento só pode ser feito se forem compreendidas as formas de transmissão do conhecimento tácito e do conhecimento explícito. Lima (2009), ao citar Nonaka e Takeuchi, fala que o modelo denominado SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) como sendo os processos de conversão do conhecimento nos ambientes organizacionais. (NONAKA e TAKEUCHI *apud* LIMA, 2010). O primeiro processo, socialização, é a “conversão do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa” (SILVA, 2004, p. 145), que pode ser resumida na troca de conhecimento feita com presença física das pessoas envolvidas a partir da troca de experiência entre estas. O segundo, externalização, ocorre quando temos a conversão de parte do conhecimento tácito em conhecimento explícito, com registros do indivíduo acerca do seu próprio conhecimento tácito, ou seja, “um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos”. (LIMA, 2010, p. 29). A combinação é onde temos uma reunião de dois conhecimentos explícitos, seja por agrupação ou pelo processamento destes. Por fim, temos a internalização, que é a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, no caso o processamento pelo próprio indivíduo do que foi colocado para ele via conhecimento explícito.

Uma das ferramentas que Davenport e Prusak (2003) destacam para a gestão do conhecimento é a formulação de um mapa do conhecimento. Neste mapa, seriam colocadas todas as áreas de conhecimento que os servidores da organização atuam para que, principalmente no conhecimento tácito que só pode ser transferido numa relação entre mestre e aprendiz, os gestores possam ter de maneira mais fácil o contato direto com as pessoas detentoras do conhecimento. Tal mapa pode ser elaborado pelos próprios gestores de recursos humanos a partir de entrevistas junto aos funcionários, ou então pelos próprios funcionários a partir de uma ferramenta colaborativa onde todos expõem suas habilidades e conhecimentos. Em qualquer das duas formas de elaboração, corre-se o risco do mapa ficar obsoleto pelo fato de funcionários de qualquer organização querer se promover ao ponto de colocar informações falsas de habilidades que não possuem. Além disso, qualquer grande organização é dinâmica, com entrada e saída de funcionários, o que implica que são necessárias revisões periódicas do mapa do conhecimento para este não tornar-se obsoleto e perder sua função.

3 WEB 2.0 E ECONOMIA DA DOAÇÃO

3.1 Web 2.0

3.1.1 Conceito

O termo *Web 2.0* foi criado pelas empresas de consultoria O'Reilly e MediaLive International no ano de 2004. (O'REILLY, 2005). Segundo José Claudio Terra, CEO da Consultoria TerraForum, ele “refere-se à adoção de ferramentas digitais colaborativas, nas quais os usuários deixam de ser meros consumidores de informação para se tornarem produtores e validadores de conteúdos”. (TERRA, 2009, p. 90).

Spyer (2007) descreve a *Web 2.0* da seguinte forma:

Em sua origem ele deveria distinguir sites ou aplicativos com baixo custo de desenvolvimento, em que o conteúdo surge de baixo para cima (**BOTTOM-UP**) a partir do relacionamento entre participantes (**USER GENERATED CONTENT** ou **UGT**), e que pode combinar as soluções e o conteúdo de mais de um site para produzir uma experiência integrada – o que no jargão tech se convencionou chamar de **MASH-UP**. (2007, p. 28).

Spyer (2007) também destaca que atualmente há certa banalização no uso do termo *Web 2.0*. Segundo o autor, como este se tornou um termo altamente associado à inovação, empresas de todos os tipos passaram a utilizar a denominação para criar na mente de investidores e clientes que os projetos da empresa utilizam da ferramenta e assim venderem melhor sua ideia, sem necessariamente fazer uso do real conceito de *Web 2.0*. Em sua obra “Conectado: O que a *internet* fez com você e o que você pode fazer com ela”, Spyer prefere a utilização do termo comunidade virtual ou ambiente colaborativo para tratar das ferramentas colaborativas, pois o termo *Web 2.0* já está se tornando uma *buzzword*, ou seja, um jargão utilizado para diversos conceitos, inclusive os distintos do original.

Já Musser, O'Reilly e O'Reilly Radar Team (2006) tiveram seu conceito traduzido por Schmitt, Oliveira e Fialho (2008) como “*Web 2.0* é um conjunto de tendências econômicas, sociais e tecnológicas que coletivamente formam a base para a

próxima geração da *internet* – um meio mais maduro, distintivo, caracterizado pela participação do usuário, abertura e efeitos de rede (2008, p. 3)”.

Santos et al (2010) coloca que o termo refere-se a uma segunda geração de serviços na *internet*, onde palavras como compartilhamento e colaboração são elementos fundamentais entre os usuários. Os autores enfatizam que não se alterou os padrões técnicos da *internet*, mas sim a forma como eles são utilizados.

Para o governo de Minas Gerais, ficou decretado que *Web 2.0* se constitui de:

sistemas de informação utilizados para aprimorar a comunicação e colaboração, por meio de redes sociais estruturadas na *internet*, como: comunidades virtuais; blogs; wikis; serviços de edição, hospedagem e compartilhamento de arquivos digitais e serviços de difusão áudio-visual por IP. (MINAS GERAIS, 2009).

De acordo com pesquisa feita em agosto deste ano pelo IBOPE-NetRating (2011), 87% dos internautas brasileiros ativos no mês pesquisado (39,3 milhões de pessoas) frequentaram sites que fazem uso de ambientes colaborativos, ou *Web 2.0*.

Terra (2009) coloca que essa massificação da utilização da *Web 2.0* deve ser entendida pelas organizações públicas e privadas como uma oportunidade de engajar um número muito grande de pessoas, a partir do estímulo à participação, colaboração e o diálogo entre os indivíduos de dentro da organização e destes com as pessoas externas a ela. O autor considera, então, a *Web 2.0* uma oportunidade principalmente de se obter ganhos de eficácia, eficiência e efetividade a partir do uso destas ferramentas que possuem baixo custo de implementação.

Nesta pesquisa serão citadas algumas ferramentas da *Web 2.0* com mais constância. A primeira não é necessariamente uma ferramenta da *Web 2.0*, mas dependendo da forma como ela for disponibilizada para os usuários pode vir a ser uma plataforma colaborativa. A *intranet*, segundo Conte (2007) se trata da utilização das tecnologias utilizadas na *internet* só que num ambiente interno às organizações. Geralmente é utilizada para que as assessorias de comunicação das empresas passem comunicados para os seus funcionários, mas no contexto de expansão das ferramentas colaborativas que as organizações vivem cada vez mais os conceitos da *Web 2.0* estão adentrando tal universo. Como veremos em um dos casos que será aqui relatado e de acordo com Conte, podemos ver que dentro de um ambiente de *intranet 2.0* diversas aplicações colaborativas distintas pode ser hospedado, como os blogs, redes sociais, *wikis*, além de se poder ter a publicação de notícias dentro das *intranets* pelos usuários.

Citados por Schons, Silva e Molossi (2007), Leuf e Cunningham definem um *wiki* como “uma coleção livremente expansível de páginas *Web* interligadas num sistema de hipertexto para armazenar e modificar informação – um banco de dados, onde cada página é editada facilmente por qualquer usuário por um *browser*” (LEUF e CUNNINGHAM *apud* SCHONS, SILVA E MOLOSSI, 2007, p. 2). Para Spyer (2007), se trata de uma ferramenta que para que tenha utilidade é necessário um esforço dos seus usuários para hierarquizar a informação, sendo ela bastante eficiente para a redação colaborativa.

Blog ou *webblog* possui o funcionamento semelhante ao da *wiki*, onde o usuário também disponibiliza informações na rede, mas não permite que o conteúdo seja modificado por qualquer pessoa, podendo somente o autor ou outra pessoa que também possua senha de acesso controle suas alterações. Trata-se de uma ferramenta colaborativa pelo fato de que qualquer leitor pode fazer comentários acerca do que foi postado logo embaixo do artigo do autor, sendo estes disponibilizados para a leitura de todos. Spyer (2007) coloca que “a força de um blog é proporcional à qualidade de sua rede de interlocutores”. As duas ferramentas (*blog* e *wiki*) se destacam pela simplicidade de seu funcionamento, e também por manter registrada e a disposição de todos o conteúdo nelas registrado.

Já a definição de redes sociais, Rodrigues (2011) coloca que:

são formas das pessoas se relacionarem uma com as outras e que a sociedade sempre foi uma rede. No entanto, há elementos novos relacionados a esta questão que todo mundo entende intuitivamente. Há uma nova esfera de relação social que põe em contato milhões de pessoas a cada dia. (RODRIGUES, 2011, p. 3).

Spyer (2007) coloca que os fóruns de discussão, da mesma forma que as *wikis* e os blogs são ferramentas assíncronas, onde não é necessário que os indivíduos que por elas trocam informações não precisam estar conectados simultaneamente para tal. Os fóruns, também chamados de murais de discussão se tratam de ferramentas que “permitem a colaboração em diversas frentes e organizam o conteúdo para deixar as discussões em evidência” (2007, p. 46). Eles se distinguem das listas de e-mail por estarem hospedados em ambiente distinto da caixa de e-mail do seu utilizador.

3.1.2 Aplicação nas organizações

Como podemos ver com os conceitos apresentados, a grande modificação trazida pela *Web 2.0* é a possibilidade de se ampliar a participação na criação, difusão e compartilhamento de informações de qualquer natureza.

Em sua obra, Terra (2009) coloca quatro possíveis áreas que a *Web 2.0* pode colaborar junto às organizações. A primeira, chamada de Marketing 2.0, refere-se à adoção de ferramentas colaborativas junto ao consumidor final para o desenvolvimento conjunto de produtos. A Inovação 2.0, segunda área colocada pelo autor, é a utilização da *Web 2.0* junto aos fornecedores, consumidores e até mesmo concorrentes para a busca da inovação dentro da organização. A terceira, Sustentabilidade 2.0 trata da possibilidade que as ferramentas colaborativas colocam para a criação conjunta de ideias junto a diversos *stakeholders*, bem como a fiscalização conjunta destes para a busca de um desenvolvimento mais sustentável.

A utilização da *Web 2.0* como ferramenta auxiliar ao trabalho foi chamada por Terra (2009) de Trabalho 2.0 sendo a quarta área destacada pelo autor, e pode ser percebido dentro de três perspectivas. A primeira perspectiva, denominada comunicação transparente, é a oportunidade que se tem a partir da ferramenta colaborativa de se “os diversos envolvidos possam se comunicar de forma a comportar opiniões, questionamentos e esclarecimentos de todas as partes”. (TERRA, 2009, p. 90). A segunda perspectiva, denominada melhoria de processos, está relacionada à possibilidade de se ter esforços conjuntos de diversas pessoas dentro da organização para o fortalecimento e a otimização de processos. Por fim, a terceira perspectiva, denominada articulação de redes, que “envolve a identificação, a qualificação, o engajamento, e a conexão entre atores internos e externos à organização”. (TERRA, 2009, p. 90).

Terra (2009) ainda coloca que o Trabalho 2.0 pode ser dividido em quatro distintos escopos. O primeiro, recrutamento e seleção, fala sobre as possibilidades das organizações com a *Web 2.0* terem um melhor conhecimento sobre os candidatos potenciais para trabalhar nelas, podendo avaliar quais são as áreas de interesse destes. O segundo, denominado exercício da liderança, mostra possibilidades de um maior relacionamento entre a alta gestão da organização com os seus subordinados, no objetivo de buscar uma comunicação mais horizontalizada e com maior colaboração dos

trabalhadores pertencentes a níveis hierárquicos mais baixos nas decisões estratégicas da organização. A terceira é execução do trabalho, onde a *Web 2.0* possibilita a criação de redes de colaboração entre os diversos funcionários da organização sediados em distintos locais, contribuindo para que estes tenham “todas as ferramentas de produtividade, acesso à informação e interação necessária para executar suas atividades e contribuir para os objetivos organizacionais” (2009, p. 92). Por fim, temos a aprendizagem e desenvolvimento, onde o trabalho colaborativo gera inovação para a organização, e também com a possibilidade de contato com diversos profissionais que trabalham com conhecimentos relevantes, aproximando trabalho e aprendizagem e diminuindo o tempo para a aplicação de novos conhecimentos adquiridos.

Podemos, depois destas colocações, afirmar que a *Web 2.0* é uma ferramenta que pode incrementar o Governo Eletrônico em todas as suas possíveis relações, desde as intragovernamentais até com os atores externos. Na relação G2B, temos a possibilidade de colaboração das empresas para a busca de melhores práticas gerenciais e também para melhorar o processo de compra estatal. Já no que tange a relação G2C, criou-se um novo horizonte de possibilidades acerca do incremento da participação popular na tomada de decisão governamental e na implementação de políticas públicas, fortalecendo a democracia (TERRA, 2011). A utilização por parte dos governos da *Web 2.0* como ferramenta auxiliar de trabalho pode ser considerada como uma relação G2G, onde existem diversos campos dentro dos próprios governos onde os ambientes virtuais colaborativos podem auxiliar na busca por maior eficiência nas ações governamentais.

3.2 Economia de Doação

Um técnico em informática oferta informações extremamente detalhadas em um fórum aberto à participação de todas as pessoas da rede mundial de computadores sem cobrar nada em troca, enquanto para prestar o mesmo serviço na casa do cliente ele cobra certo preço por hora. Um experiente programador publica em uma enciclopédia virtual preciosas informações sobre o desenvolvimento de um programa sem receber qualquer montante financeiro em troca. Advogados, médicos e pessoas de diversas áreas do conhecimento respondem a perguntas de leigos na *internet* de forma gratuita.

Todos os casos supracitados demonstram a existência do que foi chamado por Kollock (1999) de economia da cooperação *online*, ou, segundo Spyer (2007),

economia de doação ou de oferta. Tal economia se caracteriza pela disponibilização voluntária de informações para outros participantes de comunidades *online* sem receberem nenhuma compensação financeira em troca.

Kollock (1999) coloca que esta economia está calcada na troca de presentes, sendo que por presentes o autor define como objetos e serviços trocados entre pessoas que possuem vínculos e obrigações entre si de forma obrigatória. Spyer (2007) coloca que este conceito de presente pode parecer estranho, já que costumamos apenas presentear aqueles com quem possuímos qualquer tipo de afeto, mas pensando no mundo corporativo o conceito se aplica perfeitamente, já que no final do ano empresas que não possuem qualquer relação afetiva com clientes e fornecedores enviam presentes para estes no intuito de mostrar disponibilidade para negócios futuros. A troca de presentes, na economia de doações, ocorre porque a pessoa que oferta o presente espera sempre no futuro poder contar com quem recebeu este presente, ou seja, com uma “uma expectativa de retorno ou de que a dádiva seja passada adiante de alguma maneira” (2007, p.31).

A troca de presentes aplicada a grupos pode ser vista nos fóruns e listas de discussão, onde uma pessoa oferta informações a um grupo enorme de pessoas sem ter qualquer tipo de contato pessoal e profissional com os outros frequentadores. O objetivo da pessoa que disponibiliza informação é que os outros membros do fórum a ajudem num momento futuro, criando certa relação de dívida do grupo para com ela.

A informação existente na *internet* para o uso de todas as pessoas pode ser considerada um bem público por possuir as mesmas características destes, ou seja, ser não excludente (qualquer pessoa, mesmo que não tenha nenhuma contribuição para seu desenvolvimento pode fazer uso dele) e indivisível (todos podem fazer uso ao mesmo tempo). Spyer (2007) coloca que a manutenção das provisões dos bens públicos é de interesses de todos, mas não existe qualquer garantia de que este fato será continuado. É importante que os indivíduos tenham motivação para contribuir, não apenas fazerem uso da informação sem oferecer nada em troca (*free riders*) e também é necessária uma coordenação das contribuições para evitar o dispêndio de recursos em vão.

Nos ambientes virtuais, a produção e distribuição de informações possuem diversas relações de custo/benefício que podem vir a ser interessantes para o indivíduo. O primeiro é que a produção e a disseminação de qualquer informação na *internet* possui um custo muito baixo. Temos também o reduzido esforço de coordenação de ações, já que pesquisar informações na *internet* e buscar pessoas que moram em

qualquer lugar do mundo que possuem os mesmos interesses que você é bastante simples. Existe uma ampliação do benefício gerado pelo bem na rede mundial de computadores, já que ele pode ser utilizado por qualquer pessoa sem excluir a utilização dele por outro indivíduo. Por fim, temos a redução do número de envolvidos, já que para fornecer alguma informação na *internet* pode ser um esforço individual que não depende do trabalho de outros.

Kollock (1999) fala em seu artigo que existem diversas motivações para que o indivíduo produza informação e a disponibilize esta na *internet* a curto ou longo prazo. A primeira é a reciprocidade, já que a pessoa que contribui para as comunidades *online* sempre espera receber ajuda dos outros participantes destas. O prestígio, segunda motivação, é o fato de que a pessoa que está sempre participando das discussões apresentando boas ideias para os outros pode ganhar um *status* diferenciado dentro da comunidade virtual, como ser diferenciado pelos utilizadores como líder ou moderador. Temos também o incentivo social, pois participar de comunidades *online* sempre te leva a conhecer pessoas que possuem os mesmos interesses que você, aumentando sua rede de contatos. Por fim, temos o incentivo moral, já que fornecer ajuda ao próximo é uma boa ação e os indivíduos tendem a sentir certo prazer associado a isto.

Por fim, Spyer (2007) coloca que algumas funcionalidades aplicadas às comunidades virtuais podem fomentar os fatores de motivação para que as pessoas delas participem. O primeiro é a criação de uma identidade, onde o usuário passa a ser reconhecido por um nome ou um apelido no ambiente virtual. O segundo é o karma, que mostra qual o nível de atividade de cada usuário da comunidade. O terceiro é o arquivo, que se trata de se criar uma forma de se avaliar as contribuições de determinados usuários quando estes pedem ajuda. Estas informações podem ser todas relacionadas em um perfil, mostrando todos estes tópicos supracitados. Levando em conta que existem pessoas que contribuem por estímulo moral, deve-se levar em conta que quanto mais fácil for para esta participar e quanto mais acessos suas contribuições tiverem, maior será o seu incentivo a contribuir.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão descritos os aspectos relativos à metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa. Serão descritas todas as etapas e será dada uma justificativa metodológica para a adoção das práticas utilizadas.

Antes da pesquisa de campo, foram descritos os conceitos que são diretamente influenciados pela adoção de ferramentas da *Web 2.0* no ambiente organizacional público para a Gestão do Conhecimento, que no caso são a Reforma do Estado, e o Governo Eletrônico. Foram também definidos os conceitos que aqui estão sendo utilizados para *Web 2.0* e Gestão do Conhecimento. Dessa forma, com um arcabouço teórico bem definido, passou-se para as etapas seguintes do trabalho, com a apresentação dos dados coletados.

Posteriormente, a partir de uma revisão bibliográfica o autor procurou justificar o porquê de pessoas que não se conhecem compartilharem informações em comunidades virtuais, no intuito de mostrar quais são os incentivos que o indivíduo possui para fornecer um bem tão precioso na Era da Informação em ambientes abertos a todas as pessoas que podem se conectar à rede mundial de computadores sem receber primariamente qualquer compensação por tal fato. O objetivo é mostrar que tal compartilhamento é viável no ambiente virtual, o que também pode justificar tal compartilhamento em ambientes fechados como as organizações.

Definidos os conceitos e justificado as razões pelas quais as pessoas colaboram em ambientes colaborativos virtuais, o autor procurou casos de sucesso relatados pela literatura de uma organização privada e uma organização pública na utilização da *Web 2.0* para fomentar a criação, difusão e compartilhamento de conhecimento dentro das organizações. Foram procurados dados secundários existentes desde a criação de cada ferramenta até dados mais atualizados destas. O caso de uma organização privada escolhida foi o da companhia inglesa British Telecom na implementação de sua *Intranet 2.0*, que possibilitou aos funcionários diversos ambientes dentro da *Intranet* da empresa para a colaboração entre seus funcionários que já faziam em ambiente públicos, mostrando a amplitude que uma política organizacional de colaboração mútua entre os seus empregados pode atingir. Já o caso de utilização da *Web 2.0* por uma organização pública para a gestão do conhecimento escolhido foi o da GCPEDIA, uma *wiki* criada pelo governo central canadense para fomentar a criação conjunta de conhecimento, bem

como o registro deste e a disponibilização para todos os servidores públicos. A escolha destes dois casos se deveu por se tratarem de casos de sucesso relatados por diversos autores na implementação de ambientes colaborativos que só podem ser acessados por pessoas que trabalham dentro das organizações, ou seja, sem uma conexão externa, como é o ambiente G2G. Em ambos os casos, será apresentada uma colocação final do autor acerca da possibilidade de utilização de ferramentas semelhantes pelo Governo de Minas Gerais.

Por fim, a última etapa consistirá num descrição de um caso de utilização da *Web 2.0* pelo Governo de Minas Gerais a partir da percepção do gestor da ferramenta, que é o *SPGF Online*. A escolha de tal ferramenta se deu por ser uma ferramenta que engloba toda a área meio do Governo de Minas Gerais, mostrando que existe a possibilidade de colaboração entre os diversos órgãos da administração direta e indireta estadual em assuntos que a elas são comuns. Além disso, se trata de uma ferramenta que já existe há um tempo maior em relação às outras que o autor teve contato, tendo por isto seus utilizadores um maior conhecimento sobre esta. Para a obtenção dos dados será feita uma pesquisa qualitativa a partir de entrevista junto ao gestor do *SPGF Online*, no intuito de descrever a ferramenta, mostrar quais as perspectivas que se tem dela, quais os benefícios que ela pode levar aos servidores que trabalham na área meio do Estado e também apontar algumas críticas que o próprio gestor possui em relação à ferramenta.

A escolha pela análise mais focada das ferramentas *intranet*, *wiki* e fórum e rede social se deu pelo motivo de nelas além de se tratarem de ambientes colaborativos ao possibilitar a criação conjunta de conhecimento, elas também possibilitam a retenção e o registro do conhecimento explícito gerado pelos seus utilizadores, corroborando com a ideia de Chiavenato (2003) de que nas organizações contemporâneas o conhecimento é seu principal ativo.

O objetivo geral do trabalho é analisar o que as organizações já utilizam de ferramentas oferecidas pela *Web 2.0* no intuito de fomentar o conhecimento coletivo e inteligência coletiva intraorganizacional. A revisão bibliográfica acerca do que as organizações públicas e privadas têm utilizado de ferramentas colaborativas, bem como a pesquisa qualitativa junto ao gestor do *SPGF Online* foram suficientes para que se fosse feita a apresentação dos impactos que os ambientes colaborativos virtuais podem ter dentro das organizações na gestão do conhecimento.

O autor compreende que a escolha por trabalhar com dados secundários nos estudos de caso, bem como fazer apenas uma entrevista para descrever o SPGF online gera limitações ao trabalho, já que trazem apenas a perspectiva ou de um ator singular ou de outras pessoas que geralmente estão ligadas aos projetos. Como este trabalho tem por objetivo analisar o que as organizações utilizam de *Web 2.0* na Gestão do Conhecimento, o autor considera como suficiente a visão de poucos atores para mostrar o que é utilizado e como são utilizadas as ferramentas.

Citado por Laia (2009), Walshman coloca que pesquisas sobre os assuntos gestão do conhecimento e sistemas de informação historicamente possuem sempre um caráter epistemológico positivista, utilizando métodos quantitativos para a sua elaboração. Mas, conforme descreve o autor:

as abordagens interpretativistas são importantes para auxiliar a compreensão do complexo contexto que envolve a implementação de tecnologias da informação e comunicação, envolvendo política, gestores, usuários, profissionais de tecnologia e outros aspectos que ultrapassam a dimensão estritamente técnica das TIC. (WALSHMAN *apud* LAIA, 2009, p. 133).

Walshman também coloca que a perspectiva epistemológica interpretativista coloca que a “realidade é socialmente construída, pelos autores nela envolvidos e, dessa forma, é impossível a separação completa entre fatos e valores, como no paradigma positivista” (WALSHMAN *apud* LAIA, 2009, p. 131). Conforme explicitado como objetivo geral deste trabalho, a utilização da perspectiva epistemológica interpretativista se faz necessária devido à necessidade de se captar a percepção dos gestores de ferramentas que utilizam a *Web 2.0* para a gestão do conhecimento dos efeitos que estas proporcionam em suas organizações.

Foi escolhida pelo autor para a realização da pesquisa uma abordagem descritiva no formato de um estudo descritivo por ter como objetivo a “descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada” (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007, p. 62). Ou seja, o objetivo do autor era descrever as ferramentas que as organizações contemporâneas utilizam de *Web 2.0* para gerir o conhecimento intraorganizacional, no intuito de mostrar, conforme hipótese levantada, que a ferramenta SPGF *Online*, em relação a outras experiências, deixa a desejar no sentido a fomentar a troca e a criação conjunta de conhecimento a partir de ferramentas *Web 2.0* no ambiente G2G.

4.1 Perspectivas analisadas

Na descrição das três ferramentas colaborativas presentes neste trabalho, o autor procurou estudá-las a partir de quatro perspectivas distintas, mas que são relacionadas. A primeira foi o contexto e a evolução histórica da ferramenta, no intuito de mostrar qual era o ambiente existente na organização a época em que foram criadas, bem como mostrar a evolução desta. Já a segunda trata dos impactos produzidos pela ferramenta no ambiente organizacional em que ela foi inserida, observando as funcionalidades que por ela eram oferecidas. Na terceira, temos a descrição de uma perspectiva de futuro em relação à ferramenta, quais os desafios para sua expansão e o que se espera dela.

A última perspectiva foi analisada somente na ferramenta SPGF *Online*, onde se procurou de acordo com os conceitos apresentados pela teoria da economia de doação a presença de elementos de incentivo à participação dos servidores públicos no ambiente disponibilizado pela ferramenta. Assim, foi questionado ao gestor da ferramenta se existem os mecanismos de incentivo à participação, que são a identidade, o perfil, o karma e o arquivo, e se também existem diferenciações dentro do SPGF *Online* para aqueles membros que são mais participativos em relação aos outros.

A divisão destas quatro perspectivas baseou-se no estudo feito sobre *wikis* governamentais feito por Mergel (2011), no qual se tinha uma breve descrição do histórico da ferramenta, as principais inovações trazidas, evolução e gerenciamento da ferramenta e os resultados de sua implementação. Na adaptação feita pelo autor desta pesquisa, foi descrito nos casos sobre ferramentas colaborativas utilizadas pela British Telecom e pelo governo federal canadense o contexto de sua implementação, suas funcionalidades e o impacto destas nas respectivas organizações e, por fim, uma perspectiva de futuro da ferramenta, sendo sempre comentados acerca do que o Governo de Minas Gerais pode tirar de proveito de tais experiências de sucesso. A quarta perspectiva foi criada sem ser embasada no trabalho de Mergel.

4.2 Instrumentos de coleta de dados e suas respectivas análises

O instrumento utilizado para a coleta dos dados referentes aos dois primeiros casos apresentados neste trabalho foi um levantamento bibliográfico. A partir deste levantamento, o autor procurou extrair as informações que foram descritas na seção anterior, descrevendo-as neste trabalho. O autor tentou, ao retratar os dados, ser o mais fidedigno possível ao que suas fontes colocaram em seus textos, sendo os dados tratados desta forma.

A utilização de entrevistas como fonte de obtenção dos dados do SPGF *Online* foi feita por não ter existido anteriormente nenhuma pesquisa descritiva acerca da ferramenta sob a ótica proposta por este trabalho, que é apresentar a ferramenta como um instrumento de criação, difusão e compartilhamento de conhecimento no ambiente G2G. Desta forma, conforme Cerro, Bervian e da Silva (2007), por não existirem dados acerca do assunto a ser tratado se faz necessário recorrer a tal técnica para a coleta de dados.

Com a análise de tudo o que foi coletado pelo autor, é possível ter uma percepção do que o Governo de Minas adota de ferramentas da *Web 2.0* para a Gestão do Conhecimento e como sua utilização pode ser ampliada para todas as áreas de atuação do Estado, no intuito de se ganhar obter eficiência, eficácia e efetividade de suas ações. A exposição do caso SPGF *Online* se deu da mesma forma que os anteriores, com uma tentativa de passar da forma mais fidedigna possível o discurso do ator entrevistado.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Nesta seção, serão apresentados os dados coletados no levantamento bibliográfico e na pesquisa qualitativa feita sobre o tema. Nas primeiras seções apresentaremos casos de utilização da *Web 2.0* para cada fazer gestão do conhecimento nas organizações públicas e privadas. Conforme exposto na metodologia será sempre que possível feito um comentário acerca da possibilidade de utilização de ferramenta semelhante pelos gestores públicos do Poder Executivo do estado de Minas Gerais. Por fim, teremos a análise mais aprofundada do *SPGF Online*, ferramenta colaborativa gerenciada pela Diretoria Central de Coordenação da Ação Governamental da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais.

5.1 Utilização da *Web 2.0* para gestão do conhecimento no mundo

5.1.1 *Intranet 2.0 - O caso British Telecom*

Considerada a maior empresa de telecomunicações da Inglaterra, na British Telecom poderia se pensar que a adoção de um ambiente virtual colaborativo seria uma evolução natural. Mas, a necessidade da disponibilização de tal ambiente só foi notada pela empresa depois do grupo BT na rede social Facebook atingir mais de quatro mil membros que discutiam atividades da empresa numa plataforma pública. (TERRA, 2009).

Richard Dennison, gestor da *intranet* da BT, coloca que ao contrário de outras grandes corporações a BT considera a utilização das redes sociais como uma oportunidade de aumento do relacionamento de seus funcionários com os outros da própria empresa, com seus fornecedores e com seus clientes, sendo que a empresa já adota uma política que libera o uso de todas as redes sociais no ambiente corporativo. A liberação completa da utilização dos ambientes colaborativos ocorreu a partir de diversas discussões ocorridas entre os responsáveis pelas políticas da empresa

juntamente com os funcionários da área de TI interna, sendo consolidada pelo chefe executivo da empresa, que expressou publicamente sua posição favorável à liberalização destas ferramentas. (DENNISON, 2007).

Terra (2009) cita a existência dos seguintes espaços colaborativos dentro da BT:

BTPedia	<i>Wiki</i> da empresa, que permite colaboração e compartilhamento amplo da informação. É utilizada para diferentes finalidades, desde preparação de relatórios mensais até a manutenção das normas e regras corporativas.
Blogs	Ferramenta com rápida adoção por toda a empresa, inclusive gerentes seniores visando engajar suas equipes e funcionários querendo compartilhar cursos e reuniões externas.
Novidades on-line	Todos os funcionários são encorajados a compartilhar suas notícias e descobertas por meio do "meu espaço", onde também podem e compartilhar fotos, documentos e anúncios.
<i>Enterprise Social Networking</i>	Baseado no Facebook, permite que as pessoas se conectem e se relacionem. Ainda são incorporados grupos de interesse, onde os funcionários podem trocar informações e ideias.

Quadro 2: Funcionalidades da *intranet* da British Telecom.
Fonte: TERRA, 2009, p. 103 e 104.

Dennison (2007) conta que a criação destes ambientes foi feita de maneira gradual. Como elas ainda foram feitas sem a total definição de qual seria a política da empresa em relação à como seria sua utilização, a área de TI interna foi pouco a pouco produzindo ambientes colaborativos, mas sem fazer grandes publicidades em torno do assunto. Para tal, foi-se utilizado ferramentas de baixo custo, pois independente do resultado que estas viessem a produzir para a empresa, estes seriam notados de forma rápida e com um baixo custo de implementação.

É importante ressaltar que a iniciativa de compartilhamento de informações e conhecimento em ambientes colaborativos *online* inicialmente não partiu da área de TI da BT, e sim dos diversos funcionários da organização, pois estes já colaboravam em uma plataforma pública. Desta forma, o trabalho da área de TI foi apenas o de trazer as discussões para a *intranet* da empresa.

Inicialmente foi lançada foi a BTPedia, uma *wiki* organizacional baseada no conceito da *WikiPedia*, onde qualquer funcionário da BT poderia escrever ou alterar os

artigos presentes nesta. Juntamente foi lançada também a ferramenta de blogs, sendo que ambas foram muito bem recebidas pelos funcionários da BT, tendo em poucas semanas mais de trezentos blogs e centenas de artigos em sua *wiki*. (DENNISON, 2007).

A terceira funcionalidade lançada pela BT foi a MyPages, que era uma rede social corporativa. Nesta rede social, os usuários podiam criar paginas na *wiki*, compartilhar arquivos e fotos, dentre outros. Dennison considera que esta foi a aplicação que realmente revolucionou a utilização de ferramentas colaborativas pela BT, pois deu para o indivíduo a possibilidade de se ter um espaço dentro da *intranet* para que ele utilizasse da forma como queria, o que fez com que sua adoção pelos funcionários da empresa fosse espantosa com mais de mil e quinhentas pessoas em poucas semanas.

É importante ressaltar que Dennison (2007) não distinguiu em seu artigo as funcionalidades atribuídas ao MyPages da mesma forma como foi feito por Terra (2009), que as dividiu entre novidades on-line e *enterprise social networking*. Pela descrição destas é possível notar que se tratam da mesma ferramenta.

Rodd (2008) cita dados de Toby Ward para enumerar as incríveis marcas que a *Intranet 2.0* da BT atingiu. Até o ano da publicação, já existiam mais de setecentos e cinquenta mil artigos na BTPedia, com milhares de blogs criados pelos usuários, bem como milhares de funcionários possuíam um perfil na rede social interna. (WARD apud RODD, 2008).

Terra (2009) coloca que “essa *intranet* incorporou a necessidade de diversos funcionários que queriam trabalhar de forma colaborativa e conseguiu contagiar os demais de que essa nova maneira de executar suas tarefas era mais produtiva e recompensadora”. (2009, p. 104).

Dennison (2007) cita diversos impactos da implementação da *Intranet 2.0* na BT. O primeiro foi a constatação de que a assessoria de comunicação não mais pode controlar o que os funcionários da empresa divulgam em seus blogs e páginas pessoais na *internet* sobre ela, mudando seu caráter de gerenciador para ser uma instância de aconselhamento dos funcionários.

Os comportamentos de consumo de informação também se alteraram com a adoção da *Intranet 2.0*. Com a geração de um grande volume de informação, é necessário que a ferramenta se desenvolva cada vez mais no intuito de que a informação

seja de fácil localização, pois senão todo o esforço de criação coletiva terá sido em vão. (DENNISON, 2007).

Mas segundo Dennison, o grande impacto que a *Intranet 2.0* gerou na organização foi sem dúvida o aumento considerável da *accountability* interna da organização, pois ela deu direito a todos os funcionários dizerem tudo o que pensam acerca da organização.

Por fim, Richard Dennison coloca que a principal lição que pode ser tirada da experiência da *Intranet 2.0* da BT é que os valores trazidos pelo ambiente colaborativo devem ser mais considerados do que os riscos inerentes à sua utilização, pois caso os gerentes não tenham essa visão a organização nunca poderá usufruir das grandes evoluções que tais mecanismos levam à organização. Além disso, destaca que é interessante que as funcionalidades sejam implementadas aos poucos, e que as que não deram certo devem ser descartadas sem medo. E para que se tenha sucesso na utilização de tais ferramentas colaborativas, é importante que as pessoas que definem as políticas da organização participem do processo desde o início, mostrando que tais ferramentas não constituem uma revolução no uso da rede, e sim uma evolução, mudando a forma de como o conteúdo é gerenciado. (DENNISON, 2007).

Com a entrada no mercado de trabalho da chamada geração Y, que é aquela que já nasceu em um mundo onde as TICs já eram realidade na vida das pessoas, empresas que possibilitam estes tipos de espaços colaborativos pode ser mais bem vistas na hora que estes jovens estiverem na busca por um emprego. (DENNISON, 2007).

Este caso pode ser aproveitado pelo governo do estado de Minas Gerais como *benchmarking*. Segundo consta no *site* da Superintendência Central de Governança Eletrônica da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais existe um registro de preço válido até o momento para o software Microsoft SharePoint Server 2010, plataforma semelhante à utilizada pela BT em sua *Intranet 2.0*. Além disso, para quem trabalha na Cidade Administrativa de Minas Gerais, a utilização do SharePoint é liberada e incentivada como plataforma colaborativa. Dessa forma, os gestores públicos mineiros poderiam utilizar o caso de sucesso da BT como referência na adoção de ambientes colaborativos para a gestão do conhecimento na relação G2G.

Para realizar o chamado Estado em Rede, faz-se necessária a adoção por parte do governo mineiro de ferramentas colaborativas não só no ambiente G2C, como é publicado pelo próprio governo, mas também para que os seus próprios servidores tenham possibilidades de ampliar a comunicação horizontal, a inteligência coletiva e o

conhecimento coletivo. Para tal, desde dezembro de 2009 o governo adota uma política semelhante à utilizada na BT, dando aos servidores públicos mineiros acesso irrestrito às redes sociais e ferramentas da *Web 2.0*. O novo desafio que o governo possui é trazer discussões que já ocorrem informalmente no ambiente *online* para dentro de ambientes corporativos coordenados, como fizera a BT. Vale ressaltar que apesar de utilização da *Web 2.0* ser liberada, o governo mineiro ainda não possui uma comunidade grande nestes ambientes de compartilhamento de informações, como ocorreu com a BT, fator que pode dificultar a adoção dos ambientes colaborativos pelos servidores.

5.1.2 GCPedia - A wiki do Governo Canadense

Conforme artigo publicado pela agência General Services Administration do governo estadunidense, o governo federal do Canadá já utiliza diversas aplicações da *Web 2.0* com sucesso no intuito de aumentar a colaboração entre seus servidores e também para o aumento na excelência da prestação de serviços públicos. Uma das primeiras ferramentas de colaboração em massa disponibilizada pelo governo para os servidores foi a GCPedia, uma *wiki* que utiliza a plataforma *MediaWiki* (a mesma utilizada pela *Wikipedia*, a mais famosa *wiki* utilizada atualmente) disponível para mais de duzentos e cinquenta mil servidores públicos lotados em mais de cento e cinquenta departamentos e agências do governo federal. (GSA, 2010).

A GCPedia teve seus primórdios no ano de 2007, com o lançamento de uma ferramenta *wiki* para um grupo selecionado de pessoas do governo canadense para fins de experimentação. Em 2008, seu uso foi expandido para todas as pessoas que trabalham no governo central. Inicialmente, o objetivo era armazenar o conhecimento gerado dentro do serviço público do governo central canadense, mas com um ano de funcionamento e devido às poucas restrições colocadas para os usuários no uso desta, seu escopo passou a ser definido pelos próprios servidores públicos. A iniciativa da criação da GCPedia foi da área de TI da Secretaria do Conselho do Tesouro do Canadá, e atualmente ela conta com um grupo de 20 pessoas dedicadas em tempo integral na sua gestão. (GSA, 2010).

Mergel (2011) coloca que, como em todo o setor público no mundo, o governo canadense necessitava de um local para o compartilhamento e criação conjunta de

conhecimento, pois tal recurso era de difícil localização e acesso quando se fazia necessário. Além disso, o governo tinha a expectativa de diminuir o dispêndio de tempo por parte de seus servidores na procura por informações e também na recriação de conhecimento já existente dentro do ambiente organizacional público central canadense. A autora coloca que o principal objetivo atual da GCPedia é a criação de um inventário com toda a base do conhecimento existente dentro do governo canadense.

Mergel (2011) reafirma a colocação da GSA no fato da existência de poucas regras na utilização da GCPedia. Em relação à segurança da informação, a autora coloca que qualquer informação passível de ser enviada por e-mail pode ser disponibilizada na *wiki*. Já GSA (2010) destaca que a ferramenta levantou alguns problemas relativos à colaboração em massa, como por exemplo, de quem seria a autoria de um documento criado de forma colaborativa, se o que está presente na GCPedia possui valor legal, e pela existência de duas línguas oficiais qual delas deve ser utilizada.

Em abril de 2010, a *wiki* do governo central canadense já possui números bastante expressivos, com quase sete mil páginas de conteúdo legítimo, mais de três milhões de visualizações e aproximadamente quinze mil usuários (SMITH, 2010). Tais números comparados com os disponíveis para janeiro de 2010 mostram que a ferramenta teve bastante crescimento em sua utilização no período, já que contava com aproximadamente doze mil usuários, cinco mil e setecentas páginas de conteúdo legítimo e quase dois milhões de visualizações (GSA, 2010).

Para Berry (2009), a GCPedia possibilitou para todos os servidores públicos do governo federal canadense a possibilidade de aprender com as experiências de outros servidores construindo seu trabalho a partir de outros existentes, evitar o retrabalho, divulgação de ferramentas e modelos de trabalho, compartilhamento de conhecimento, trabalho colaborativo, codificação e armazenamento do conhecimento no governo gerado e melhorar a forma de como se presta serviço para os outros. (BERRY, 2009).

De acordo com uma revisão de conteúdo feita em agosto de 2009, a GCPedia vinha sendo utilizada pelos servidores públicos canadenses para busca de *feedback* em relação a projetos e performance, construção de comunidades de prática interdepartamentais, estabelecimento de termos de referência para comitês interdepartamentais e para suportar redes que tratam de assuntos distintos (GSA, 2010).

Segundo Mergel (2011), a experiência da GCPedia mostrou que os servidores públicos no governo canadense possuem o desejo de compartilhar conhecimento com seus semelhantes. Entrevistas publicadas pela GSA (2010) mostram que a aceitação da

ferramenta por parte dos servidores públicos canadenses foi muito boa, sendo bastante elogiada e com enorme potencial.

Mesmo com as *wikis* serem consideradas ferramentas de fácil utilização, a GSA (2010) considera que para que se tenha uma efetiva adesão da maior parte dos servidores públicos do governo central canadense se faz necessário que algum tipo de treinamento seja disponibilizado para todos os que tenham interesse. Mergen (2011) fala que o governo tem tido esforços neste sentido, disponibilizando treinamento para que mais servidores públicos canadenses tenham a possibilidade de utilização efetiva da ferramenta.

A descrição de um caso de sucesso de implementação de ferramentas *Web 2.0* no setor público é de fundamental importância para este trabalho, pois pode servir como exemplo de que é sim possível fazer gestão do conhecimento a partir destas num ambiente tão distinto da administração privada como é o vivenciado pelo Estado de Minas Gerais.

5.1.3 SPGF Online – Web 2.0 na Administração Pública Mineira

Sob a coordenação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, o Fórum de Superintendentes de Planejamento, Gestão e Finanças teve suas origens em 1997 com o nome de Colegiado de Assessoria e Superintendências de Planejamento e Coordenação com a participação de toda a área meio da Administração Direta e Indireta do Estado de Minas Gerais. Área meio, neste caso, compreende todas as atividades desenvolvidas pelos servidores públicos que não são a prestação de serviços públicos ao cidadão, e sim as que dão suporte para que esta prestação seja feita de forma transparente e eficiente. (SEPLAG, 2011).

Em 2003, o evento que ainda era apenas presencial passou a ter o nome atual, sendo que em 2007 passou a ser um evento que não só apenas propiciava a troca de informações entre os trabalhadores da área meio do Governo de Minas Gerais, como também passou a apresentar novas experiências e também divulgar informes das áreas centrais. (SEPLAG, 2011).

Foi constatada por parte da SEPLAG a possibilidade de expansão do fórum também para o ambiente *online*, para possibilitar que a qualquer momento o seu público

alvo, que era todos os servidores públicos que trabalham na área meio do governo mineiro e os lotados na SEPLAG, pudessem debater assuntos relativos ao trabalho cotidiano a um custo baixo. Conforme entrevista feita com o atual gestor do SPGF *Online*³ foi utilizada a plataforma disponibilizada pela empresa americana Ning, que na época era gratuita, para que se fossem oferecidas as ferramentas *Web 2.0* para os servidores. O objetivo era proporcionar um aumento nas comunicações horizontais entre as diversas SPGFs do governo estadual, bem como também entre estas e a área central que determina políticas comuns a todas.

Diferente das ferramentas citadas nos estudos de caso anteriores, a moderação da ferramenta fica a cargo da Diretoria Central de Coordenação da Ação Governamental da SEPLAG, e não pela área responsável pela tecnologia da informação, que no caso é a Superintendência Central de Governança Eletrônica.

Com a ferramenta desenvolvida e com o lançamento já tendo sido feito oficialmente, a empresa que a forneceria de forma gratuita passou a fazer uma cobrança em cima dela. Assim, o governo esperou que fosse definido como seria este pagamento para liberar o acesso aos usuários, mas o processo foi um pouco demorado por uma questão de como a empresa exigia que o pagamento fosse feito, atrasando bastante o início de sua utilização.

Tendo os problemas acerca do pagamento sido resolvidos, precisava-se fazer uma divulgação de que a ferramenta estava disponível para o seu público alvo. Mas, como já havia sido feita um lançamento previamente, o gestor do SPGF *Online* ficou numa tensa situação de como fazer esta divulgação sem que esta já perdesse muita credibilidade frente aos usuários pois, segundo ele, já havia por parte de muitos dos que seriam beneficiados por ela uma certa desconfiança acerca dos benefícios reais que ela poderia levar a eles.

Nesta época, estava sendo realizada uma análise situacional das SPGFs acerca de melhorias que poderiam ser implementadas pelo novo governo, que pautaria o trabalho da SEPLAG nos próximos anos. Com isso, foi feito dentro do SPFG *Online* um questionário que só poderia ser respondido por quem nele fosse cadastrado, o que fez com que por volta de 70% dos órgãos e entidades do governo estadual tivessem pelo menos um representante dentro da ferramenta. Hoje em dia, todos os órgãos e entidades

³ Entrevista gravada na Cidade Administrativa de Minas Gerais, dia 11 out. 2011.

da Administração Pública mineira possuem pelo menos um representante cadastrado no SPGF *Online*.

Os principais ambientes colaborativos destacados pelo gestor do SPGF *Online* que são oferecidas aos seus usuários são um fórum, grupos de discussão e uma rede social. O gestor ainda coloca que os principais benefícios que se esperava ao implementar a ferramenta seria uma aproximação entre a SEPLAG e os diversos órgãos, possibilitando que dúvidas fossem esclarecidas acerca do trabalho que é realizado pela área meio do Governo de Minas Gerais. Além disso, alguns tópicos que são considerados relevantes pela SEPLAG são colocados em discussão antes mesmo de surgir qualquer tipo de demanda por parte dos outros órgãos e entidades.

O gestor do SPGF *Online* coloca que a moderação da ferramenta é uma área que ainda é um pouco falha. Atualmente, ele conta além dele próprio com mais dois funcionários para administração da ferramenta, sendo que os dois funcionários dele também não possuem uma grande atuação proativa de sempre estar entrando na ferramenta e provocar discussões, e também ele diz que não possui tempo disponível para tal. Ele coloca que essa moderação não foi descentralizada para os órgãos e entidades porque ainda não houve um grande envolvimento destes com a ferramenta.

Acerca da utilização dos mecanismos de fomento à participação descritos por Spyer (2007) e Kollock (1999), o autor coloca que durante a pesquisa realizada para propor melhorias nas SPGFs do Governo de Minas Gerais foram premiados os quatro servidores que tiveram maior envolvimento no processo tanto no fórum *online* quanto no presencial com um *status* diferenciado dentro do SPGF *Online*. Na ferramenta existe um perfil, que mostra somente o nome, o órgão que trabalha e qual a atribuição que esta pessoa possui. Apesar de existir a possibilidade de se obter o karma e o arquivo dos usuários, estes não são utilizados no SPGF *Online*.

O grande desafio que o gestor coloca para a ferramenta num futuro próximo é fomentar a participação dos próprios funcionários da SEPLAG dentro dela. Com o desenvolvimento de novos módulos de programação orçamentária no Estado de Minas Gerais, bem como a criação dos fóruns técnicos também coordenados pela DCCAG, espera-se que haja um incentivo à participação como foi na época da pesquisa que visava melhorias na gestão das SPGFs, já que a ferramenta poderá ser utilizada no intuito de aproximar os servidores e esclarecer as diversas dúvidas que surgirão com tais novidades. Além disso, o gestor mostra preocupação acerca da moderação da ferramenta, pois caso não seja encontrada uma pessoa que tenha um perfil mais

adequado para fomentar a participação dos servidores, a ferramenta poderá perder uma oportunidade de desenvolvimento desta com as oportunidades que estão sendo geradas a partir das novidades que são implementadas. Por fim, o gestor coloca que ainda não existe nenhum projeto de expansão da ferramenta para as áreas fins do Governo de Minas Gerais.

Como mostra a *Intranet 2.0* da BT e também a *GCPedia* em comparação com o *SPGF Online*, falta ao Governo de Minas Gerais pessoas com dedicação exclusiva para fazer a gestão de ferramentas colaborativas. Além disso, também falta um maior envolvimento da alta gestão no sentido de fomentar a participação de todos os servidores públicos nestas. Em questão de funcionalidades, apesar de se tratar de ferramentas distintas, todas oferecem boas condições de participação para os seus membros.

No *SPGF Online* seria interessante que o gestor da ferramenta utilizasse mais os mecanismos de fomento à participação, descritos por Spyer (2009) e Kollock (1999), para que sejam dados maiores incentivos para os membros participarem mais do ambiente colaborativo disponibilizado.

Diversos outros impactos a utilização dos conceitos colocados pela Economia de Doação podem gerar nos ambientes organizacionais. As áreas de recursos humanos e os demais responsáveis pela Gestão do Conhecimento dentro das organizações podem utilizar, por exemplo, as informações de karma e arquivo dos utilizadores das ferramentas colaborativas para fazer um mapa do conhecimento organizacional, da forma como foi colocada por Davenport e Prusak (2003). Isso traria uma maior fidelidade das informações nele existentes, ampliando as possibilidades de fazer Gestão do Conhecimento não só explícito, mas também do tácito.

O quadro abaixo faz um pequeno resumo acerca das experiências colocadas neste trabalho:

	Intranet 2.0 BT	GCPedia	SPGF <i>Online</i>
Contexto	Os ambientes colaborativos surgiram de forma gradual para substituir a utilização de ambientes públicos <i>online</i> que vinham sendo utilizados pelos funcionários para debater assuntos da empresa, sendo implementados pela área de TI.	Foi o primeiro ambiente colaborativo disponibilizado para os servidores públicos do governo central canadense, sendo desenvolvido pela área de TI.	Surgiu para levar ao ambiente <i>online</i> debates que já ocorriam através do fórum presencial. A iniciativa de utilizar a <i>Web 2.0</i> para tal fim não partiu da área de TI da organização responsável pelo encontro presencial, e sim dos próprios organizadores deste.
Funcionalidades	<i>Wiki, Blogs</i> e Rede Social	<i>Wiki</i>	Fórum, <i>Blogs</i> , Rede Social
Desafios Futuros	Disponibilizar ferramentas para que as informações sejam encontradas de forma mais rápida pelos usuários, pois a ferramenta já gera grandes volumes de informação.	Providenciar treinamento para os novos usuários e para quem ainda não faz uso da ferramenta mas possui interesse de utilizar.	Aumentar a participação da SEPLAG dentro da ferramenta, pois o gestor acredita que com isso haverá também um aumento da participação por parte dos órgãos e entidades da Administração Pública mineira.

Quadro 3: Comparativo entre *Intranet 2.0* da BT, GCPedia e SPGF *Online*

Fonte: Elaborado pelo autor

6 CONCLUSÕES

Este trabalho procurou expor o que as organizações pelo mundo utilizam de ferramentas *Web 2.0* para a Gestão do Conhecimento intraorganizacional, no intuito de mostrar que a ferramenta SPGF *Online*, em relação a outras experiências, deixa a desejar no sentido a fomentar a troca e a criação conjunta de conhecimento a partir de ferramentas *Web 2.0* no ambiente G2G.

A exposição dos quatro conceitos (Reforma do Estado, Governo Eletrônico, Gestão do Conhecimento e *Web 2.0*) que estão diretamente relacionados à adoção de ferramentas colaborativas dentro das organizações públicas deu a base teórica de para a elaboração do trabalho. Além disso, nos mostrou que a Gestão do Conhecimento é algo que está em foco dentro de organizações reconhecidamente de sucesso pelo mundo, principalmente devido ao fato da informação ser considerada um artigo estratégico para obter vantagem competitiva em relação às outras. A descrição feita acerca da Economia de Doação também contribuiu para a discussão, pois mostrou o motivo de as pessoas trocarem informações em ambientes colaborativas *online*.

O Estado de Minas Gerais passa por um período de reforma administrativa. Atualmente, o Governo de Minas possui uma proposta de gestão em rede, onde o objetivo é a horizontalização da comunicação entre os próprios servidores públicos e destes com a população que demanda serviços públicos. Tal discurso fortalece junto à alta gestão o argumento de que os ambientes colaborativos *online* podem fomentar uma maior participação dos diversos agentes públicos envolvidos na atividade estatal.

Foi procurado a partir de uma revisão bibliográfica expor casos de sucesso de uma organização pública e uma organização privada na utilização da *Web 2.0* para a Gestão do Conhecimento. O objetivo foi mostrar que é possível utilizá-las para tal fim dentro de organizações com missões distintas. Concluiu-se que os ambientes colaborativos *online* já são uma realidade de sucesso para a Gestão do Conhecimento no ambiente intraorganizacional para buscar maior eficiência, eficácia e efetividade no cumprimento da missão da organização.

A partir da exposição da ferramenta SPGF *Online*, mostrou-se que apesar de ainda não se tratar de uma ferramenta de sucesso como os casos expostos anteriormente, possui bastante potencial para aumentar a colaboração entre órgãos e entidades de toda a Administração Pública mineira, bem como destes com as áreas centrais.

Como área central definidora de políticas de governo eletrônico, a SCGE poderia entrar do processo de expansão do SPGF *Online*, não apenas para auxiliar no treinamento de servidores para a utilização da ferramenta, mas também para fazer parte da gestão dela. Atualmente, apesar de ser disponibilizada para que seja utilizada pela SCGE, ela tanto não faz uso quanto não auxilia na gestão dela.

A participação do governo eletrônico nas reformas administrativas implementadas pelo mundo, conforme descreveu Chahin e outros (2004), mostra que é importante a participação dos responsáveis pela área de TI dos órgãos na implementação de todas as inovações neste campo feitas pelos governos. As experiências expostas neste trabalho corroboram com a ideia de que os setores responsáveis pela TI também devem participar da implementação de ambientes colaborativos dentro das organizações.

Desta forma, podemos concluir que a ferramenta SPGF *Online*, em relação a outras experiências, deixa a desejar no sentido a fomentar a troca e a criação conjunta de conhecimento a partir de ferramentas *Web 2.0* no ambiente G2G, mas não por causa de suas funcionalidades, e sim pela não utilização por parte dos servidores públicos desta.

Seria interessante que a área central do Estado, no caso a SEPLAG, tivesse um maior interesse em fomentar a utilização deste arcabouço colaborativo. Para tal, era importante que houvesse um maior envolvimento da alta gestão dos diversos órgãos e entidades e também da SEPLAG neste processo. Na relação G2G, existem poucas iniciativas neste sentido no governo mineiro atualmente. Além do SPGF *Online*, temos atualmente o desenvolvimento do fórum das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação e também está sendo pensado como será feita a utilização da plataforma Microsoft SharePoint 2010 para criar ambientes colaborativos na *intranet* da Cidade Administrativa de Minas Gerais. Mas é preciso que Administração Pública mineira também pense em disponibilizar ferramentas de colaboração *online* para todos os servidores sem impor grandes restrições à entrada de novos usuários, como é o caso da GCPedia, criando assim um grande banco de informações que pode ser utilizado por todos os servidores e também fomentando o trabalho coletivo entre todos os servidores públicos mineiros.

Este trabalho deixa algumas questões em aberto a serem respondidas por trabalhos futuros. Primeiramente, se faz necessário um estudo acerca da correlação que pode existir entre o sucesso da implementação de ambientes colaborativos *online* e a

existência dentro das organizações de uma política clara de gestão do conhecimento. Minas Gerais não possui uma política definida neste aspecto, o que pode atrapalhar também o sucesso na implementação de ferramentas *Web 2.0* para a gestão do conhecimento. Além disso, cabe também uma pesquisa para buscar a existência ou não de uma correlação entre maturidade de governança de TI e sucesso na disponibilização dos ambientes colaborativos *online*, pois mesmo sem a existência de uma política de gestão do conhecimento bem definida, organizações podem ter sucesso nas suas ferramentas *Web 2.0* por já possuir um ambiente organizacional propício a implementação destas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto **do modelo gerencial na administração pública**: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10). 1997

ABRUCIO, Fernando L.; MORELLI, Gustavo; GUIMARÃES, Tadeu B. **Caminhos para Aperfeiçoar a Gestão Pública Brasileira**: Lições Recentes e uma Agenda Futura. In GIAMBIAGI, Fabio; PORTO, Claudio (orgs.). **2022**: propostas para um Brasil melhor no ano do bicentenário. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BERNARDES, José Francisco, MELO, Pedro Antônio de. **Taxonomia para aplicação da gestão do conhecimento na administração pública e privada**. In OLIVEIRA, Teresinha Rodrigues (org.). **Perspectivas em políticas públicas**. Vol. 1; Nº 1 (janeiro/junho 2008) - Belo Horizonte: Lastro Editora. 2008

BERRY, Greg. **GCPedia** - Canada's Wikipedia. 2009. Disponível em: <<http://www.govloop.com/profiles/blogs/gcpedia-canadas-wikipedia>>. Acesso em: 10 out. 2011.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Sociedade da informação no Brasil**. Brasília: MCT, 2000. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/livro-verde/download>>. Acesso em: 11 set. 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. In Bresser Pereira e Spink, orgs. (1998) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1). 1996

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. Parte 3 – A pesquisa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAHIN, Ali et al. **E-gov.br** – a próxima revolução brasileira. Parte I: Visão geral do governo eletrônico no Brasil e no mundo. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. p. 568-570. 7. ed. rev. e atual. Elsevier, 2003.

CONTE, Ezequiel. **Intranet na CERTI: Um modelo baseado em recursos de Enterprise 2.0.** 2007. Monografia (Graduação em Ciência da Computação) – Departamento de Informação e Estatística, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

COSTA, Lúcia Corte da. **O governo FHC e a reforma do Estado Brasileiro.** São Paulo: Programa de Estudos Pós-graduados em Economia da PUC-SP, Revista: Pesquisa & Debate, v. 11, 2000, p. 49-79.

DAVENPORT, Thomas G., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DENNISON, Richard. **BT 2.0 Case Study.** 2007. Disponível em: < <http://richarddennison.wordpress.com/bt-web-20-adoption-case-study/>>. Acesso em: 29 set. 2011

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o Século XXI.** Capítulo IV – Desafios da Informação. São Paulo, Pioneira, 1999.

GSA Office of Citizen Services and Communications. **Government by Collaboration.** 2010. Disponível em: < <http://www.slideshare.net/govloop/government-by-collaboration>>. Acesso em: 30 set. 2011.

HOOD, Christopher. **A public management for all seasons?** Royal Institute of Public Administration. Vol 69. University of London. 1991.

IBOPE-NetRating. **Total de pessoas com acesso à internet atinge 77,8 milhões.** Área: Notícias\PressReleases\2011, Data da publicação: 09/09/2011. Brasil. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=caldb&comp=Not%EDcias&docid=C2A2CAE41B62E75E83257907000EC04F>>. Acesso em: 27 set. 2011.

KOLLOCK, Peter. **The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Good in Cyberspace.** In SMITH, Mark e KOLLOCK, Peter (orgs.). Communities in Cyberspace. Londres, Routledge, 1999.

LADEIRA, Leonardo Carvalho. **Estado em rede – regionalização e participação na gestão estratégica do Governo de Minas.** Disponível em: <<http://www.conselhos.mg.gov.br/publicacao/artigo-1>> Acesso em: 14 set. 2011.

LAIA, Marconi Martins de. **Políticas de Governo Eletrônico em Estados da Federação Brasileira:** uma contribuição para análise segundo perspectiva institucional. 2009. 350f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte.

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

MERGEL, Ines. **Using Wikis in Government: A Guide for Public Managers.** IBM Center for The Business of Government, 2011. Disponível em: <<http://www.businessofgovernment.org/report/using-wikis-government-guide-public-managers>>. Acesso: em 06 abr. 2011.

MARTINS, Wolney Mendes. **Classificação das atividades de governo eletrônico e as oportunidades de aperfeiçoamento das relações sociedade/Estado.** In Ferrer e Santos orgs. **E-government: o governo eletrônico no Brasil.** São Paulo: Saraiva, 2004

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa de Minas Gerais. **Decreto nº45241 de 2009.** Dispõe sobre o acesso às novas ferramentas interativas da web 2.0 em uso nos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual. Belo Horizonte. 2009. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45241&comp=&ano=2009>>. Acesso em: 02 out. 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Fórum de Superintendentes de Planejamento, Gestão e Finanças.** Disponível em: <http://planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/forum_spgf/forum_spgf.asp#>. Acesso em: 06 out. 2011.

MUSSER, John, O'REILLY, Tim, O'REILLY RADAR TEAM. **Web 2.0: Principles and Best Practices.** 2006. Disponível em: <http://www.oreilly.com/catalog/web2report/chapter/web20_report_excerpt.pdf>. Acesso em: 27 set. 2011.

NETO, Rivadária Correa Drummond de Alvarenga. **Gestão do Conhecimento em Organizações:** Proposta de Mapeamento Conceitual Integrativo. 2005. 400f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Belo Horizonte.

O'REILLY, Tim. **What is web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software .** Disponível em:

<<http://oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>>. Acesso em: 19 set. 2011.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de Normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografia. Belo Horizonte. 2010. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 03 abr. 2011

ROBB, James D. **Corporate Intranet based upon MS Office SharePoint Server 2007**. Napier University. Reino Unido. 2008. Disponível em: <<http://www.buchananweb.co.uk/robb.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2011.

RODRIGUES, Márcio Pereira. **A utilização da rede social dentro das organizações**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2189.pdf>. Acesso em: 03 out. 2011.

RUEDIGER, Marco Aurélio. **Governo Eletrônico ou Governança Eletrônica - Conceitos Alternativos no Uso das Tecnologias de Informação para o Provimento de Acesso Cívico aos Mecanismos de Governo e da Reforma do Estado**. VII Congresso del CLAD. 2002. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/29564-29580-1-PB.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2011.

SANTOS, Paloma Maria et al. **Governo Eletrônico no Brasil: Análise dos Fatores Críticos de Sucesso e dos Novos Desafios**. In Anales del SID 2010: Simposio Argentino de Informática y Derecho. Buenos Aires, 2010. p. 2045-2057

SCHIMITT, Valdenise, OLIVEIRA, Leonardo G., FIALHO, Francisco A. P. **Jornalismo 2.0: a cultura da colaboração no Jornalismo**. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação | E-compós, Brasília, v.11, n.3, set./dez. 2008.

SILVA, Sergio Luis da. **Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2011.

SMITH, Peter. **GPCedia: Updated Screenshots and Statistics**. 2010. Disponível em: <<http://spaghettitesting.ca/2010/04/29/gcpedia-updated-screenshots-and-statistics/>>. Acesso em: 30 set. 2011.

SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento.** p. 7-17. São Paulo: Saraiva, 2008

SOUSA, Felipe Magno Parreiras de. **Análise da Utilização da Web 2.0 como instrumento de divulgação, discussão e avaliação das políticas públicas.** 2010. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte.

SPYER, Juliano. **Conectado: o que a internet fez com você e o que você pode fazer com ela.** Editora Zahar, Rio de Janeiro, 2007.

SUPERINTENDENCIA CENTRAL DE GOVERNANÇA ELETRÔNICA. **Licenças Softwares Microsoft.** Disponível em: <http://egov.mg.gov.br/Licencas_Software_Microsoft-70>. Acesso em: 03 out. 2011.

TERRA, José Claudio. **Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

TERRA, José. C. KATO, David. FELICIANO, Felipe. **Governo 2.0: o novo paradigma da gestão do conhecimento no setor público brasileiro.** 2011. Disponível em <<http://www.terraforum.com.br/governo>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

TERRAFORUM CONSULTORES. **Governo 2.0: Inclusão, participação e inovação como estratégia.** 2009. Disponível em <<http://www.terraforum.com.br/governo>>. Acesso em: 30 ago. 2011.