

## **DIRETRIZES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO DE JOÃO PESSOA/PB**

**Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger  
Júlio Afonso Sá de Pinho Neto**

Submetido em: 25.05.2020<sup>1</sup>

Aceito em: 25.05.2020

### **Resumo**

Apresenta os resultados de uma pesquisa que teve por objetivo analisar a contribuição que as ações de Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) podem trazer à gestão do Orçamento Participativo de João Pessoa/PB (OPJP). A pesquisa, classificada como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, utilizou como instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, grupos focais, observação participante e análise documental. Para análise dos dados, realizou-se uma análise de conteúdo, com categorias e subcategorias fundamentadas no processo de GIC que norteou a pesquisa. Os resultados revelaram que, apesar da existência de algumas ações de GIC no OPJP, elas não foram planejadas especificamente para o Programa, comprometendo o amplo acesso e uso da informação pelos atores que dele fazem parte. Identificou-se ainda a ausência de um protagonismo social comprometido com a cidadania entre os membros das comunidades de João Pessoa. Tais resultados evidenciaram a necessidade da elaboração de diretrizes capazes de contribuir com a implantação de um processo de GIC no OPJP. Conclui-se que a adoção destas diretrizes poderá fomentar uma participação mais ativa dos cidadãos, atendendo aos fundamentos do OPJP e proporcionando a melhoria da gestão de seus fluxos informacionais.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação e do Conhecimento; Participação popular; Orçamento Participativo; Ciência da Informação.

## **GUIDELINES FOR THE IMPLEMENTATION OF INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT OF THE PARTICIPATORY BUDGETING OF JOÃO PESSOA/PB**

### **Abstract**

Brings the results of a research that aimed to analyze the contribution that Information and Knowledge Management (IKM) actions can bring to the management of the Participatory Budget of João Pessoa/PB (PBJP). The research, classified as exploratory and descriptive, with qualitative approach, used as data collection instruments semi-structured interviews, focus groups, participant observation and document analysis. For data analysis, a content analysis was performed, with categories and subcategories based on the IKM process that guided the research. The results revealed that despite the existence of some IKM actions adopted by PBJP, such actions do not specifically planned for the Program, compromising the wide access and use of information by related actors. It was also identified the absence of a social protagonism committed to citizenship in the community members. Such findings

---

<sup>1</sup> Artigo selecionado no IX Encontro de Estudos sobre Ciência, Tecnologia e Gestão da Informação (Enegi)

evidenced the need to develop guidelines capable of contributing to the implementation of an IKM process in OPJP. It is concluded that the adoption of such guidelines may foster a more active participation of citizens, meeting the foundations of the OPJP and providing better management of their information flows.

**Keywords:** Information and Knowledge Management; Public Administration; Participatory Budgeting.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentre as possibilidades de participação da sociedade na gestão de políticas públicas, os observatórios sociais, os conselhos municipais, os projetos de controle social e os orçamentos participativos se destacam como experiências promissoras no sentido de engajar a população nos centros de decisão, aproximando os cidadãos da gestão pública.

No que concerne ao orçamento participativo (OP), seu objetivo primordial reside em promover a discussão coletiva entre a sociedade – representada por agentes políticos, representantes de empresas e de instituições sem fins lucrativos e pelos membros das comunidades – e os governos municipais ou estaduais acerca dos problemas de cada região, elegendo-se, a partir destas deliberações, as políticas públicas prioritárias para a solução dos problemas identificados (CARLOS, 2015).

Entretanto, para que o OP possa atingir efetivamente sua finalidade, o engajamento dos diferentes atores sociais em todas as etapas de cada ciclo é de significativa relevância. Nesse aspecto, merece destaque a participação popular comprometida com o exercício da cidadania e o amplo acesso à informação pelos cidadãos. Tal contexto exige dos gestores públicos dos municípios que implantaram o OP o dever de envidar esforços para tornar a informação acessível a todos os cidadãos, estimular o seu compartilhamento, além de promover a eficiente gestão dos fluxos informacionais destes Programas.

A gestão dos fluxos informacionais pode se dar a partir da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC), que, conforme entendimento de Santos e Valentim (2014), desenvolve um conjunto de ações voltadas para a coleta, organização, armazenamento e disseminação da informação, por meio da gestão dos fluxos formais, assim como ações voltadas para a criação, registro e compartilhamento do conhecimento entre os sujeitos, por meio da gestão dos fluxos informais de informação.

Entretanto, é frequente perceber que nem sempre a gestão de programas como o OP é feita a partir de um processo de GIC planejado para estes contextos. Com isso, percebe-se, nesses programas, a existência de ações isoladas de GI ou de GC, mas que não são aproveitadas

em todo o seu potencial, justamente por não se tratarem de um processo pensado deliberadamente para gerir os fluxos informacionais do OP.

Diante do exposto, apresentou-se como questionamento norteador para esta pesquisa: como as ações de Gestão da Informação e do Conhecimento poderão contribuir com a gestão do Orçamento Participativo de João Pessoa? Como objetivo geral, buscou-se analisar a contribuição que as ações de Gestão da Informação e do Conhecimento podem trazer à gestão do Orçamento Participativo de João Pessoa/PB.

Para tanto, investigou-se, junto à equipe gestora do Orçamento Participativo de João Pessoa e aos representantes das comunidades do município, como ocorre o processo de GIC no Programa, considerando-se aspectos relativos à criação do conhecimento, organização da informação e utilização da informação e do conhecimento. A partir dos resultados encontrados com a pesquisa de campo, foram elaborados dois grupos de diretrizes, sendo o primeiro composto por diretrizes educacionais e o segundo por diretrizes técnicas, buscando contribuir com a implantação da GIC no Orçamento Participativo de João Pessoa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

O orçamento participativo, surgido no Brasil no fim dos anos 1970, tem como uma de suas principais características o fomento a uma distribuição mais justa dos recursos públicos, integrando os governos municipais ou estaduais e os diferentes atores da sociedade civil envolvidos no processo de formulação, gestão e avaliação de políticas públicas para o atendimento das necessidades das comunidades (SANTOS, 2009; CARLOS, 2015).

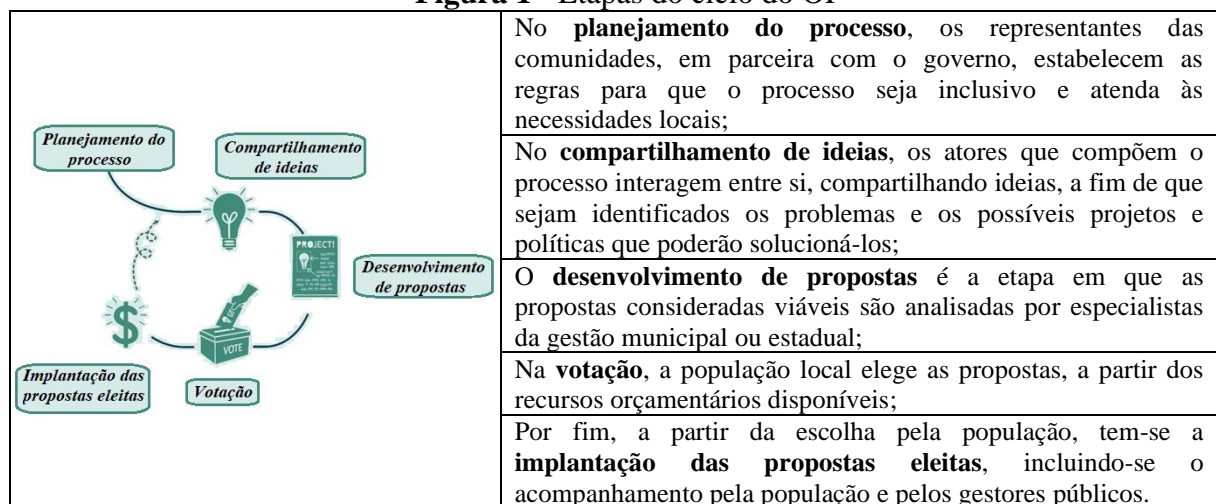
O OP é definido pela *Participatory Budgeting Project* (2016, p. 1, tradução nossa) como “um processo democrático que dá ao cidadão o controle direto de uma parcela do orçamento público. Ele capacita os moradores, envolve-os na busca de soluções e combina as comunidades”. Segundo levantamento realizado pela referida instituição, em 2016 cerca de 3.000 municípios por todo o mundo já haviam implantado o OP.

Todavia, considerando as diferenças culturais, sociais, econômicas e até mesmo as diferentes atuações dos gestores públicos na condução destes Programas, é válido destacar que os OP não são desenvolvidos da mesma forma em todos os municípios. Isto porque os contextos sociais, políticos, educacionais e culturais de cada localidade terão influência direta nas motivações para a sua implantação, no seu desenvolvimento e nos resultados alcançados, destacando-se aqui a forte característica local desses Programas (SANTOS, 2009). Além disto,

as condições de acessar, produzir e socializar informações e conhecimentos entre os sujeitos que fazem parte desses Programas, sobretudo aquelas informações que irão subsidiar a sua tomada de decisão, também irão influenciar nos resultados alcançados em cada uma dessas experiências (FEDOZZI, 2007).

Ainda assim, para além das particularidades de cada uma dessas experiências, o desenvolvimento de cada ciclo do Orçamento Participativo segue um fluxo com etapas comuns, conforme ilustrado na figura 1, podendo haver mudanças na sequência destas etapas ou mesmo o acréscimo de outras, a critério de cada gestão do OP.

**Figura 1** - Etapas do ciclo do OP



Fonte: Adaptado de *Participatory Budgeting Project* (2016).

É possível perceber, com base no ciclo apresentado, que o desenvolvimento do OP depende da participação ativa dos cidadãos nos centros de decisão, bem como de que a gestão pública compreenda a importância desse processo, garantindo aos sujeitos sociais o devido espaço no processo de deliberação e decisão acerca da melhor forma de utilizar os recursos públicos.

Some-se a isso a necessidade de os diferentes atores que integram esse processo acessarem, disseminarem e utilizarem informações e conhecimentos, de modo que sejam capazes de analisarem os problemas locais, verificarem as possibilidades técnicas e orçamentárias de solucioná-los, acompanharem as ações desenvolvidas ao longo do ciclo e tomarem as decisões necessárias. Ressalte-se ainda que todo esse subsídio informacional é essencial para que a gestão do OP tenha condições de gerir o Programa, evitando que a falta de informações e oportunidades de criação e compartilhamento de conhecimentos sejam obstáculos à sua continuidade e pleno atendimento de seus objetivos (SAEGER; PINHO NETO, 2016).

Destarte, considerando a importância que as pessoas, a informação e o conhecimento possuem para programas como o OP, percebe-se quão necessária é a adoção de mecanismos de gestão que privilegiem a integração destes sujeitos, a identificação e a melhor forma de utilização da informação e do conhecimento no âmbito desses programas. Nesse sentido, defende-se a adoção de um processo de gestão da informação e do conhecimento como alternativa capaz de contribuir com a eficiência de programas como o OP.

## 2.2 A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO PARA A GESTÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

A informação e o conhecimento se constituem em recursos essenciais para as organizações, e, se utilizados de maneira estratégica, podem contribuir significativamente para o seu desenvolvimento e para o cumprimento de seus objetivos (PACHECO; VALENTIM, 2010). Por conseguinte, as formas pelas quais tais recursos são percebidos e geridos têm impacto direto nos resultados organizacionais, sendo mister que os fluxos informacionais sejam devidamente percebidos e geridos de forma eficiente.

Nesse aspecto, a gestão dos fluxos informacionais nas organizações ocorre a partir da Gestão da Informação (GI) e da Gestão do Conhecimento (GC), que juntas, se constituem em um conjunto de práticas que objetivam a criação, a organização, o compartilhamento e o uso da informação e do conhecimento.

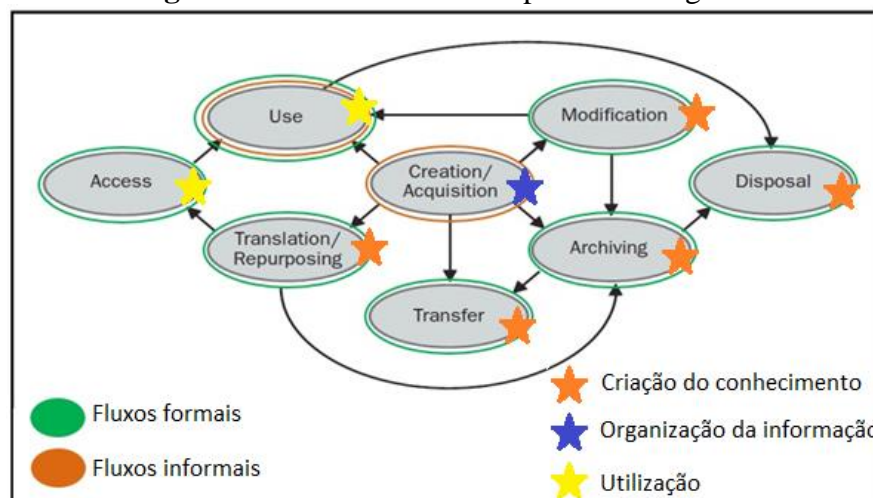
A GI tem o seu direcionamento para os fluxos formais de informação, sendo o seu objeto a informação ou o conhecimento já explicitado. Santos e Valentim (2014, p. 21) entendem que os fluxos formais “se apresentam de forma registrada em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico)”. Já a GC tem o seu direcionamento para os fluxos informais, tendo por objetivo “estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento em um ambiente que forneça as condições favoráveis para tal processo” (SAEGER; PINHO NETO, 2016, p. 270).

O processo de criação do conhecimento que orienta a GC tem por base a Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Os referidos autores propuseram um processo que tem seu início com a socialização de conhecimentos tácitos entre os sujeitos organizacionais. Tais conhecimentos devem ser convertidos em conhecimentos explícitos, seja por meio de metáforas, modelos ou de analogias, de modo que sejam combinados com outros conhecimentos explícitos já existentes. A partir desta combinação, tem-se um processo de conversão de conhecimentos explícitos em conhecimentos tácitos, na medida em que os sujeitos incorporam o novo conhecimento produzido.

Todavia, os processos de GI e de GC, se pensados isoladamente, não abarcam os fluxos informacionais de maneira completa, razão pela qual é de significativa importância que as organizações adotem métodos de gestão que contemplem os fluxos informacionais em sua totalidade. Nesse aspecto, defende-se a abordagem integrada da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC). Corroborando com o entendimento de Gutiérrez (2008, p. 95, tradução nossa), “a gestão da informação é um processo crítico na criação do ambiente certo para gerar e compartilhar conhecimento. [...] Não pode haver um bom programa de gestão do conhecimento sem um sistema adequado de gestão da informação para apoiá-lo”.

A GIC pode ser implantada nas organizações tendo como guia modelos que viabilizem a gestão dos fluxos informacionais, sendo mister identificar as necessidades e especificidades de cada organização. Nesse aspecto, dentre os modelos identificados na literatura da Ciência da Informação, utilizou-se, para os fins desta pesquisa, o modelo proposto por Bergeron (2003), apresentado na figura 2.

**Figura 2 - Processo de GIC a partir de Bergeron**



**Fonte:** Adaptado de Bergeron (2003, p. 4).

Analisando-se a figura 2, é possível perceber que o modelo possui etapas direcionadas tanto para os fluxos formais como para os fluxos informais de informação. A esse respeito, Silva e Pinho Neto (2016, p. 80) entendem que

além de o modelo permitir o mapeamento dos fluxos informais da organização, ou seja, o conhecimento tácito, também possibilita o mapeamento dos fluxos formais (tipos, ambientes e formatos), a saber, o conhecimento explicitado, e dos recursos informacionais (fontes, serviços, produtos e sistemas).

O modelo de Bergeron (2003) é composto por oito etapas, sendo possível agrupá-las a partir de três aspectos relativos à gestão dos fluxos informacionais:

- Criação do conhecimento: o conhecimento deve ser criado ou adquirido, privilegiando-se os mecanismos de socialização dos conhecimentos e conversão destes, quando necessário. Tem-se aqui um maior direcionamento aos fluxos informais de informação;

- Organização da informação: os conhecimentos explicitados e registrados em algum suporte (físico ou digital) devem passar por todo um processo de organização. Nesse sentido, deve-se verificar a necessidade de edição, transferência, reaproveitamento, arquivamento, descarte e distribuição das informações. Tais atividades viabilizam a gestão dos fluxos formais de informação;

- Utilização: uma vez que os conteúdos informacionais foram organizados, é necessário garantir que essas informações e conhecimentos sejam acessíveis, para que se tenha a sua utilização pelos diferentes sujeitos organizacionais. Nesse sentido, as ações que irão viabilizar o acesso e uso da informação e do conhecimento são direcionadas tanto para os fluxos formais, quanto para os fluxos informais nas organizações.

Retomando a sistemática necessária para o funcionamento do OP, conforme ilustrado na figura 1, e considerando que os atores que dele fazem parte necessitam da constituição de diferentes espaços que estimulem a criação e o compartilhamento de conhecimentos, bem como de ações e práticas capazes de gerirem as informações produzidas e compartilhadas no âmbito do Programa, percebe-se o quão importante é a gestão profissional de seus fluxos informacionais, viabilizando, assim, a contínua gestão da informação e do conhecimento por todo o processo.

Para tanto, considerando que a GIC é capaz de integrar informação, conhecimento e pessoas, por meio de diferentes práticas e ações, num processo contínuo de gestão, conforme ilustrado a partir do modelo de Bergeron (2003), defende-se que tal perspectiva integrada pode contribuir significativamente para nortear a gestão dos fluxos informacionais do OP.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é classificada, quanto aos objetivos, como exploratória e descritiva, posto que, diante do ineditismo dos estudos sobre o processo de GIC no OP, a investigação dela resultante permitiu aprofundar o conhecimento sobre a temática. Martins e Theóphilo (2016) entendem que a pesquisa exploratória é desenvolvida onde ainda há pouco conhecimento, permitindo um maior aprofundamento da temática. Já a pesquisa descritiva, segundo os referidos autores, busca descrever um determinado fenômeno e suas características.

Como estratégias de pesquisa, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a análise documental e o estudo de caso. A partir da pesquisa bibliográfica, foi possível fundamentar a discussão sobre a GIC e sobre o OP com base na literatura existente. Considerando que o *locus* da pesquisa foi o OP de João Pessoa/PB, a análise documental foi realizada a partir de documentos sobre o OPJP, a exemplo das atas das assembleias, dos relatórios de gestão, de leis municipais, gravações, fotografias e mapas. Ressalte-se que tais documentos foram obtidos a partir da contribuição de diferentes agentes do Programa, uma vez que em meio digital não foi possível encontrar o material necessário para conhecer em profundidade o OPJP. Já o estudo de caso permitiu uma maior imersão no objeto da pesquisa, viabilizando a identificação da dinâmica do OPJP e do processo de GIC existente no Programa.

A pesquisa teve natureza qualitativa, que, segundo Martins e Theóphilo (2016), permite compreender a realidade e os fatores que nela podem intervir por meio da análise das experiências de indivíduos ou grupos e das interações entre eles.

O campo empírico da pesquisa foi constituído pela Secretaria Executiva do OPJP, pelos locais de realização das assembleias regionais e pelas 14 regiões orçamentárias de João Pessoa/PB. Cumpre ressaltar que foi realizado um recorte em meio às 14 regiões orçamentárias, escolhendo-se, aleatoriamente, seis delas. Tal recorte justifica-se pelo critério de exequibilidade da pesquisa, pois, considerando-se o tempo para o seu cumprimento e os aspectos investigados, sua realização em todas as 14 regiões orçamentárias não seria possível.

O universo de sujeitos da pesquisa foi composto pelos dois gestores do OPJP, pelos 14 articuladores, sendo um para cada região; pelos 14 conselheiros municipais – um para cada região – e pelos 115 conselheiros regionais, distribuídos entre as 14 regiões. Além disso, foram considerados também os representantes das comunidades que fazem parte dessas 14 regiões. É válido ressaltar que, segundo informações da Secretaria Executiva do OPJP, participam, em média, até o final e conclusão das assembleias, cerca de 150 membros por região, totalizando aproximadamente 2.100 representantes das 14 regiões orçamentárias de João Pessoa (PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA, 2017).

Considerando as seis regiões orçamentárias de João Pessoa sorteadas, a amostra da pesquisa, classificada como teórica ou não probabilística e selecionada por acessibilidade, foi composta por: dois gestores do OPJP, além de um articulador, um conselheiro municipal e três conselheiros regionais por cada região. Quanto aos representantes das comunidades, optou-se pela formação de um grupo com 10 sujeitos em cada região, o que totalizaria 60 participantes. Contudo, em duas das seis regiões, os grupos foram compostos por 11 pessoas, totalizando,



assim, uma amostra com 62 participantes. Os dados sobre o universo e a amostra da pesquisa são apresentados na tabela 1.

**Tabela 1 - Composição dos sujeitos da pesquisa**

Sujeitos	Universo	Amostra
Gestores do OPJP	02	02
Articuladores	14	06
Conselheiros municipais	14	06
Conselheiros regionais	115	18
Representantes das comunidades	2.100	62
<b>Total</b>	<b>2.245</b>	<b>94</b>

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores, os articuladores e os conselheiros municipais e regionais do OPJP. Martins e Theóphilo (2016) destacam que as entrevistas semiestruturadas seguem um roteiro previamente definido, podendo ser adaptado, no decorrer da entrevista, caso haja necessidade. A partir destas entrevistas, foi possível identificar como eles participam dos processos de criação, organização, compartilhamento e utilização do conhecimento no OPJP.

Já com os representantes das comunidades, foram realizados grupos focais, buscando-se identificar como ocorre a participação desses sujeitos no OP. O grupo focal foi escolhido por se constituir em uma técnica de coleta que permite a obtenção de informações a partir do diálogo com os entrevistados de modo simultâneo (MARTINS; THEÓPHILO, 2016), identificando-se nesta técnica a mesma natureza dialógica do OPJP.

Por fim, foi realizada a observação participante nas assembleias regionais do OPJP, ocorridas entre os meses de janeiro e março de 2018. O material coletado nessas observações, registrado em um diário de campo e posteriormente transcrito para um arquivo digital, permitiu identificar aspectos relativos ao processo de GIC já existente no Programa, considerando as interações entre os diferentes atores que compõem o OPJP.

O tratamento de dados foi realizado no software NVivo, a partir de uma análise de conteúdo, tal como propõe Bardin (2011), mediante a criação de categorias e subcategorias, apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1** - Categorias e subcategorias da pesquisa

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Criação do conhecimento	Criação/ aquisição
	Registro
Organização da informação	Modificação/edição
	Transferência
	Tradução/Reaproveitamento
	Arquivamento
	Eliminação
	Distribuição
Utilização da informação e do conhecimento	Acesso
	Utilização

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

As categorias correspondem aos três aspectos relativos à GIC identificados no modelo de Bergeron (2003), apresentados anteriormente. Já as subcategorias da pesquisa são as fases do referido modelo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente, buscou-se traçar o perfil dos participantes da pesquisa, dividindo-os em dois grupos: a equipe gestora do OPJP (composta pelos gestores, articuladores e conselheiros municipais e regionais), perfazendo um total de 32 sujeitos e os 62 membros das comunidades.

Para o levantamento do perfil da equipe gestora, foram obtidas informações sobre gênero, nível de escolaridade e tempo de atuação no OPJP. Já dentre os membros das comunidades, identificou-se, além do gênero e da escolaridade, a periodicidade de participação destes nas assembleias do OPJP de suas respectivas regiões, conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 2** – Perfil dos sujeitos da pesquisa

Aspectos pesquisados		Equipe gestora		Representantes das comunidades	
		<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<b>Gênero</b>	Masculino	15	46,88	20	32,25
	Feminino	17	53,12	42	67,75
	Fundamental incompleto	3	9,38	10	16,13
	Fundamental completo	4	12,5	13	20,97
<b>Escolaridade</b>	Médio incompleto	0	0,0	6	9,68
	Médio completo	10	31,25	23	37,1
	Superior incompleto	4	12,5	2	3,22
	Superior completo	11	34,37	8	12,9
<b>Tempo de atuação no OPJP</b>	Menos de 1 ano	1	3,12	-	-
	Entre 1 e 2 anos	19	59,38	-	-
	Mais de 2 anos	12	37,5	-	-
	Mais de 1 ano, de forma descontinuada	-	-	20	32,25
<b>Periodicidade de participação nas assembleias</b>	1 ano	-	-	31	50,0
	2 anos	-	-	10	16,13
	4 anos ou mais	-	-	1	1,62

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quanto ao tempo de atuação no OPJP, é válido destacar que mais da metade dos membros da equipe gestora atuam por um tempo entre um e dois anos. Já dentre os membros das comunidades, observou-se que a metade deles participou por apenas um ano das assembleias do OPJP em sua região e que apenas um dos respondentes participa das ações do Programa há mais de quatro anos. Tais dados revelam um índice de participação popular continuada significativamente baixo, sendo necessário, portanto, buscar meios de estimular uma maior participação social junto ao OPJP, posto que o pleno funcionamento deste Programa depende desta participação.

A identificação do processo de GIC no OPJP foi norteada a partir das três categorias da pesquisa, conforme disposto a seguir.

#### 4.1 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NO OPJP

A compreensão sobre como ocorre o processo de criação do conhecimento no OPJP se deu a partir da identificação das ações e espaços que viabilizam a criação e aquisição de novos conhecimentos, das fontes para aquisição de conhecimentos e das formas pelas quais os conhecimentos adquiridos ou criados são registrados. Os resultados desta primeira categoria são apresentados no quadro 2.

**Quadro 2 - Criação do conhecimento no OPJP**

<b>Equipe gestora do OPJP</b>	
<b>Ações de criação do conhecimento</b>	<b>Contexto do OPJP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões entre os membros da equipe gestora;</li> <li>• Reuniões entre os gestores do Programa e outros secretários municipais;</li> <li>• Reuniões do Conselho do OPJP;</li> <li>• Participação em eventos, cursos, encontros e reuniões com equipes de outros OP.</li> </ul>	Apesar da existência de ações voltadas para a criação de conhecimentos, não há um planejamento dessas ações com base nas necessidades de conhecimento da equipe gestora do Programa.
<b>Fontes de aquisição de conhecimentos</b>	<b>Contexto do OPJP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de atividades semanais e de gestão;</li> <li>• Relatórios produzidos por outras secretarias municipais sobre as demandas solicitadas;</li> <li>• Atas das Reuniões de Participação Popular (RPP), das assembleias regionais e das reuniões do Conselho do OPJP;</li> <li>• Materiais obtidos em eventos, cursos, encontros e reuniões com equipes de OP de outros municípios;</li> <li>• Imagens, vídeos e arquivos de áudio;</li> <li>• Portais da internet (<i>sites, blogs, mídias sociais</i>);</li> <li>• Conversas pelo aplicativo WhatsApp.</li> </ul>	Existem fontes informacionais que são basilares para a aquisição de novos conhecimentos pela equipe gestora do OPJP. Entretanto, não há um direcionamento institucional para a utilização destas fontes por todos os atores que compõem a equipe gestora do Programa, o que acaba por comprometer, em certa medida, as ações desenvolvidas por eles no OPJP.
<b>Formas de registro dos conhecimentos</b>	<b>Contexto do OPJP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filmagens;</li> <li>• Fotografias;</li> <li>• Atas das reuniões.</li> </ul>	Existem equipes responsáveis pelo registro dos conhecimentos criados a partir das interações entre a equipe do OPJP, produzindo-se os documentos referentes às decisões tomadas em cada reunião.
<b>Membros das comunidades</b>	
<b>Ações de criação do conhecimento</b>	<b>Contexto do OPJP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões entre os moradores da região.</li> </ul>	Existem iniciativas da comunidade que propiciam a criação de conhecimentos relacionados ao OPJP, mas elas se restringem a apenas uma das seis regiões pesquisadas.
<b>Fontes de aquisição de conhecimentos</b>	<b>Contexto do OPJP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mídias sociais;</li> <li>• Notícias veiculadas na mídia: televisão, rádio e internet;</li> <li>• Conversas pelo aplicativo WhatsApp.</li> </ul>	Apesar da existência de fontes informacionais utilizadas pelos membros das comunidades para a aquisição de conhecimentos relativos ao OPJP, os desvios de utilização destas fontes, com a inserção de conteúdos que não dizem respeito ao Programa, têm feito com que muitos deixem de acessá-las.
<b>Formas de registro dos conhecimentos</b>	<b>Contexto do OPJP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentação das reuniões com base em anotações;</li> <li>• Fotografias.</li> </ul>	O registro dos conhecimentos criados nas reuniões entre os membros das comunidades fica a cargo de cada sujeito, pois não existem pessoas escolhidas para este fim.

Fonte: Elaboração própria (2019).

É importante ressaltar que o processo de criação do conhecimento tem como guia a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997). Para os referidos autores, o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) tem seu início com a socialização de conhecimentos entre os indivíduos, resultando em seu posterior seu registro, para que aquele novo conhecimento seja difundido e internalizado por todos.

A partir deste panorama, e observando-se o exposto no quadro 2, percebe-se que existem diferentes fontes para a aquisição e formas de registro de conhecimentos entre os membros da equipe gestora e entre os representantes das comunidades. Contudo, observou-se que os mecanismos empregados para a criação e aquisição de conhecimentos, assim como as formas utilizadas para o seu registro no âmbito do OPJP, não resultam de um planejamento pautado na identificação das necessidades de informação e conhecimento dos agentes do Programa. Em decorrência disto, as ações para a criação ou aquisição e registro do conhecimento ocorrem de maneira espontânea, deixando de serem exploradas em todo o seu potencial.

Outro fator a ser destacado, entre os membros das comunidades, é a ausência de um protagonismo social coletivo da população de João Pessoa, posto que as oportunidades de criação do conhecimento no contexto do OPJP são bastante limitadas, pois somente em uma das seis regiões pesquisadas são realizadas reuniões periódicas entre os moradores das comunidades acerca dos problemas locais e demandas a serem levadas ao OPJP. Some-se a isso o fato de que nem todos os conhecimentos criados são registrados, uma vez que não existem equipes encarregadas de realizar tal registro.

Tal contexto revela a necessidade de que sejam estabelecidas diretrizes para revestir os membros das comunidades de uma consciência cidadã, partindo de um prisma educativo, assim como para orientar os processos de criação, aquisição e registro de conhecimentos para a equipe gestora do OPJP.

#### 4.2 ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Esta segunda categoria está relacionada às atividades voltadas para a modificação ou edição dos conhecimentos registrados em algum suporte, bem como sua transferência, tradução ou reaproveitamento, arquivamento e eliminação da informação. Ressalte-se que tais atividades foram extraídas do modelo proposto por Bergeron (2003), cujos resultados são apresentados no quadro 3.

**Quadro 3 - Organização da informação no OPJP**

Ações de organização da informação	Contexto do OPJP
<b>Modificação ou edição do conhecimento explicitado</b>	Existem ações de modificação e edição de conhecimentos, resultando na criação de produtos informacionais como relatórios de gestão, relatórios de demandas por secretarias municipais, vídeos e materiais institucionais, além de materiais informativos. Contudo, não há um planejamento dessas ações, visando a definição de estratégias específicas para a modificação/edição de conhecimentos e elaboração de produtos informacionais.
<b>Transferência da informação</b>	A informação é transferida entre os agentes do OPJP por canais formais e informais de comunicação, mas este não é um processo institucionalizado no âmbito do Programa.
<b>Tradução/reaproveitamento da informação</b>	Existe a tradução de algumas informações técnicas, para posterior disponibilização às comunidades, sendo reaproveitadas, inclusive, para a produção de materiais institucionais de divulgação do Programa.
<b>Arquivamento da informação</b>	Existem diferentes suportes utilizados para armazenar a informação, seja ela no formato de documentos impressos ou digital. Todavia, não foram identificados suportes para o arquivamento da informação de uso coletivo, de modo que toda a equipe possa recuperar facilmente aquelas que devam ser do conhecimento de todos e que não tenham restrições de acesso.
<b>Eliminação da informação</b>	A informação é descartada a partir de critérios que observem a sua confiabilidade, pertinência e segurança. Entretanto, esse descarte fica a critério de cada um dos agentes do OPJP.

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Conforme apresentado no quadro 3, foram identificadas algumas práticas voltadas para a edição, transferência, tradução, arquivamento e descarte da informação. Entretanto, é possível perceber que não existe um planejamento voltado para a organização da informação, por meio de sua gestão, posto que as práticas identificadas são circunscritas a alguns membros da equipe gestora, ao invés de serem comuns a todos os agentes.

Como resultado, algumas informações relevantes para a gestão do OPJP e para a atuação dos membros das comunidades junto ao Programa são armazenadas em suportes acessíveis a apenas alguns desses sujeitos ou são descartadas segundo critérios individuais, o que se põe como um obstáculo à ampla disseminação da informação.

Destarte, a análise dos resultados desta categoria evidencia a necessidade de elaboração de diretrizes capazes de nortear a gestão da informação no âmbito do OPJP, viabilizando, conseqüentemente, o acesso e uso deste recurso.

#### 4.3 UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Uma vez identificadas algumas limitações quanto à organização da informação para o OPJP, foi necessário perceber até que ponto o acesso e uso da informação pelos agentes do Programa e pelos representantes das comunidades vem sendo comprometido. Nesse sentido, buscou-se identificar aspectos relativos ao acesso à informação e ao conhecimento, bem como

as formas de utilização destes recursos pelos sujeitos pesquisados, conforme disposto no quadro 4.

**Quadro 4 - Acesso e uso da informação e do conhecimento no OPJP**

Acesso e uso	Contexto do OPJP
<b>Acesso à informação e ao conhecimento</b>	A principal fonte de acesso a informações sobre o Programa são as redes sociais, mas não existem critérios de segurança das informações compartilhadas nestes canais. O site do OPJP apresenta poucas informações sobre o ciclo atual e não contém informações sobre demandas atendidas ou em fase de atendimento de ciclos anteriores. Além disso, existem informações que não são devidamente repassadas para a equipe gestora e para os membros das comunidades, limitando a atuação destes agentes.
<b>Uso da informação e do conhecimento</b>	A equipe gestora utiliza as informações e os conhecimentos que possui nas suas atividades diárias, porém, nem sempre tais recursos são suficientes. Percebeu-se a subutilização das informações disponibilizadas para as comunidades, posto que nem sempre elas são usadas para garantir a atuação destes sujeitos no OPJP.

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

Considerando que o OPJP necessita do amplo diálogo entre a sociedade e os gestores municipais para que o seu objetivo primordial seja atendido, a garantia do amplo acesso à informação é essencial ao Programa, posto que as questões que permeiam as necessidades sociais e a capacidade da administração pública de atendê-las serão compreendidas somente a partir da informação.

Todavia, percebeu-se, a partir da coleta de dados, a ausência de uma política de disponibilização e transferência de informações, o que acaba por comprometer o seu acesso por toda a equipe gestora. Em decorrência disto, decisões importantes deixam de serem tomadas diante da falta de acesso a informações relevantes para toda a equipe.

Considerando as diferentes formas pelas quais o OPJP pode disponibilizar informações não apenas à equipe gestora, mas também a toda a comunidade, observou-se que, apesar de possuir um *site*, não são disponibilizadas informações suficientes para conhecer as ações já realizadas em anos anteriores, como também aquelas previstas para o ciclo vigente. Assim, apenas os sujeitos que possuem contato com membros da equipe gestora conseguem obter informações atualizadas.

Essa ausência de informações no *site* do OPJP contribui para aumentar a assimetria informacional da população em relação ao Programa. Além disso, a falta de informações no *site* diminui as possibilidades de alcance daqueles sujeitos que não conhecem o OPJP, mas que poderiam, a partir do acesso a este canal virtual, se sentirem estimulados a participar.

No que diz respeito ao uso da informação e do conhecimento, apesar das diferentes formas de utilização de tais recursos pela equipe gestora e pelos membros das comunidades em suas atividades no OPJP, observou-se que nem sempre as informações disponíveis suprem as

suas necessidades de uso. Foram apontados como obstáculos ao uso da informação e do conhecimento a incerteza quanto à sua confiabilidade e a indisponibilidade no momento em que são necessários.

## **5 DIRETRIZES PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO DE JOÃO PESSOA**

Ao analisar-se o processo de GIC do OPJP, foi possível perceber que existem algumas práticas de GI e de GC, tais como: registro da informação em diferentes suportes, edição, tradução, arquivamento e distribuição da informação, criação de espaços para socialização de conhecimentos, e, em certa medida, *benchmarking* e *brainstorming*. Entretanto, observou-se que tais práticas ocorrem, em sua maioria, a partir de iniciativas dos próprios agentes da equipe gestora do Programa ou dos membros das comunidades, sem que haja um processo de GIC pensado especificamente para o OPJP.

Nesse sentido, tendo na informação e no conhecimento os recursos que subsidiam todas as ações e interações entre os atores que compõem o OPJP, identificou-se a necessidade de propor diretrizes para a implantação de um processo de GIC neste Programa. Defende-se que tais diretrizes poderão contribuir para a máxima eficiência nos processos de criação, organização, acesso e utilização de informações e conhecimentos no OPJP.

Cumprir destacar que as diretrizes aqui propostas não são direcionadas apenas para os elementos técnicos da GIC. Isto porque é necessário priorizar aspectos educacionais da população de João Pessoa, de modo que os sujeitos possam compreender a importância da informação e do conhecimento e como tais recursos são basilares ao exercício da cidadania, o que é tão necessário ao pleno atendimento dos objetivos do OPJP. Por esta razão, as diretrizes foram divididas em dois grupos: educacionais e técnicas, conforme exposto no quadro 5.



**Quadro 5 - Diretrizes para a adoção da GIC no OPJP**

Tipo	Diretrizes para o OPJP
<b>Educacionais</b>	I - Propor parcerias com outras instituições públicas e não governamentais para, por meio de ações educativas e elucidativas, divulgar amplamente o OPJP em diferentes segmentos da população de João Pessoa; II – Estimular o desenvolvimento de projetos que integrem os conteúdos relacionados à cidadania, democracia e inclusão, que são ministrados nos componentes curriculares de Ciências Sociais e Humanas às realidades locais das comunidades de João Pessoa; III – Estimular o desenvolvimento de observatórios do OP para que a comunidade possa participar das discussões sobre os problemas locais, fiscalizar a implantação e o desenvolvimento de políticas públicas e avaliá-las.
<b>Técnicas</b>	I – Estimular uma cultura baseada no compartilhamento da informação e do conhecimento; II – Estimular a identificação dos conhecimentos necessários ao OPJP e o estabelecimento de novos espaços para a criação do conhecimento; III – Instituir processos sistemáticos para coletar, organizar e disseminar a informação, facilitando o seu acesso e uso.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2019).

Quanto às diretrizes educacionais, para que as parcerias propostas sejam concretizadas, sugere-se mapear instituições que possam atuar como parceiras do OPJP, bem como promover ações de capacitação de colaboradores destas instituições para auxiliar na divulgação do Programa.

Já quanto à diretriz de estimular o desenvolvimento de projetos que integrem os conteúdos relacionados à cidadania, democracia e inclusão, recomenda-se o envolvimento da comunidade escolar, promovendo-se debates, encontros, fóruns de discussão, gincanas e jogos, integrando-se os conteúdos trabalhados em sala de aula às realidades locais das comunidades. Considerando as ações já existentes no OPJP de edição e tradução da informação, recomenda-se ainda a elaboração de produtos informacionais adequados aos diferentes grupos sociais da cidade de João Pessoa, de modo que as informações sobre o Programa sejam acessíveis e compreensíveis a todos os seus públicos.

Ainda no que diz respeito às diretrizes educacionais, no que concerne ao desenvolvimento de observatórios do OPJP, sugere-se identificar instituições que tenham o objetivo de divulgar informações sobre o Programa, para que estas atuem em parceria com a gestão do OPJP e auxiliem na propagação de informações. Isto porque tais observatórios desempenham um papel fundamental no controle social e na ampliação das possibilidades de acesso à informação (FEDOZZI, 2007).

Quanto às diretrizes técnicas, considerando que os processos, os recursos organizacionais e as interações entre os sujeitos são baseados em informação e conhecimento, a gestão dos fluxos informacionais será essencial para o OPJP. Nesse contexto, considerando-se a necessidade de uma cultura informacional baseada no compartilhamento de informações e conhecimentos, propõe-se, inicialmente, o desenvolvimento de ações formativas para toda a

equipe gestora, de modo que todos sejam conscientizados sobre a importância da informação e do conhecimento e de seu compartilhamento entre os sujeitos.

No que concerne à identificação dos conhecimentos necessários à gestão do OPJP, recomenda-se a elaboração de um planejamento estratégico, fazendo uso de práticas como *brainstorming* e *benchmarking* nesse processo. Sugere-se ainda a criação de comunidades de prática para debater sobre temas específicos relacionados ao OPJP e à sua gestão, de modo que os resultados obtidos nessas discussões possam apoiar a melhoria contínua das atividades da equipe gestora. Recomenda-se ainda a adoção da prática de histórias de vida, com aqueles agentes que possuem maior tempo de vivência não apenas no Programa, mas na gestão pública, ainda que em outras secretarias.

Já no que concerne à instituição de processos sistemáticos para coletar, organizar e disseminar a informação, facilitando o seu acesso e uso, recomenda-se a criação de um e-mail institucional para todos os membros da equipe gestora do Programa. Acredita-se que o uso deste canal por todos os agentes tornará a comunicação oficial entre eles, bem como a troca de informações e documentos do OPJP mais eficiente, evitando assim a perda de informações importantes ou o acesso tardio a elas.

Aconselha-se, ainda, a reformulação do *site* do OPJP, disponibilizando informações relevantes sobre o Programa para toda a comunidade. Ressalte-se que a reformulação deste ambiente digital deve levar em consideração as necessidades informacionais de seus usuários, sendo fundamental a gestão dos conteúdos apresentados e da própria arquitetura do *site*. Sugere-se também o estabelecimento de suportes para armazenar o conhecimento registrado, considerando os diferentes formatos destes conteúdos, a criação de um sistema de informações para o OPJP e a fixação de critérios para a gestão dos conteúdos armazenados neste sistema, definindo-se aspectos relativos ao controle para a edição, acesso e compartilhamento da informação.

Por fim, propõe-se que sejam realizadas as seguintes ações: a definição dos conteúdos que devem ser veiculados por meio das mídias sociais a respeito do Programa; a criação de um aplicativo do OPJP, disponibilizado nas plataformas Android® e IOS®, contendo as mesmas informações que serão alimentadas no *site* do Programa; e, a definição de critérios para o descarte seguro da informação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a contribuição que as ações de Gestão da Informação e do Conhecimento podem trazer à gestão do Orçamento Participativo de João Pessoa/PB. Para tanto, foi necessário conhecer como ocorre o processo de GIC já existente no OPJP, identificando-se a existência de algumas ações de GI e de GC no Programa. Contudo, ficou evidenciado que tais ações não são fruto de um planejamento voltado para a gestão dos fluxos informacionais do OPJP.

De modo mais específico, aspectos relativos à identificação das necessidades de conhecimento dos atores que compõem o OPJP, à gestão dos espaços próprios para a criação do conhecimento e à gestão do significativo volume de informações que circula no âmbito do Programa apresentam fragilidades, uma vez que as ações de GI e de GC identificadas ficam a critério de cada um dos agentes, sejam eles membros da equipe gestora ou representantes das comunidades. Com isso, informações e conhecimentos importantes para a gestão do OPJP acabam por se perderem, comprometendo o acesso e uso da informação por todos os que dela necessitam.

Os resultados encontrados revelaram a necessidade de elaboração de diretrizes capazes de contribuir com a implantação da GIC no OPJP, inicialmente considerando-se aspectos educativos da população de João Pessoa, mediante ações destinadas ao estímulo do exercício da cidadania e do estabelecimento de parcerias que possam fortalecer o Programa. Além disso, foram propostas diretrizes técnicas, com ações de GIC, fortalecendo, assim, a gestão dos fluxos informacionais do OPJP.

Destarte, conclui-se que as ações de GIC propostas a partir desta pesquisa poderão contribuir com a gestão do OPJP, por proporcionarem um maior alcance da população da cidade de João Pessoa para conhecer o OPJP, por maximizarem as oportunidades de participação popular e exercício da cidadania, e por contribuírem para uma melhor gestão dos fluxos informacionais do Programa.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGERON, Bryan P. **Essentials of knowledge management**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

CARLOS, Elizabeth. **Controle social e política redistributiva no Orçamento Participativo**. Vitória: EDUFES, 2015.

FEDOZZI, Luciano. **Observando o Orçamento Participativo de Porto Alegre – análise histórica de dados:** perfil social e associativo, avaliação e expectativas. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2007.

GUTIÉRREZ, Mario P. **Gestión del conocimiento em las organizaciones:** fundamentos, metodología y praxis. Ediciones Trea: Gijón, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO; Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, Cíntia Gomes; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de informação. In: VALENTIM, Marta Lígia. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 319-342.

PARTICIPATORY BUDGETING PROJECT. **Participatory Budgeting:** next generation democracy, aug. 2016. Disponível em: <https://www.participatorybudgeting.org/white-paper/>. Acesso em: 20 jul. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA. **Orçamento Participativo.** 2017. Disponível em: <http://www.joaopessoa.pb.gov.br/secretarias/op/>. Acesso em: 08 nov. 2017.

SAEGER, Márcia Maria de Medeiros Travassos; PINHO NETO, Júlio Afonso Sá de. Gestão da informação e do conhecimento e redes de colaboração: as contribuições para o Orçamento Participativo do município de João Pessoa/PB. In: DUARTE, Emeide Nóbrega; ESTEBAN NAVARRO, Miguel Angel; LLARENA, Rosilene Agapito S. (Org.) **Comunicando hemisférios:** informação e conhecimento, Brasil e Espanha. João Pessoa: Editora da UFPB, 2016. p. 249-279.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Orçamento Participativo em Porto Alegre: para uma democracia redistributiva. In: SANTOS, Boaventura de Sousa. (Org.). **Democratizar a democracia:** os caminhos da democracia participativa. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2009. p. 455-559.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento,** João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, jul./dez. 2014.

SILVA, Narjara Bárbara Xavier; PINHO NETO, Júlio Afonso Sá de. A contribuição da Ciência da Informação para a Gestão do Conhecimento: um estudo teórico e prático. **Biblios:** Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação, n. 62, p. 76-88, 2016.