

TIPO

ARTIGO TECNOLÓGICO

ÁREA TEMÁTICA

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TÍTULO

ANÁLISE DE GESTÃO GOVERNAMENTAL: Caso do recolhimento de resíduos hospitalares nas unidades prisionais em município do norte do país

Nathália Sobral Guedes da Silva (nathy.sobral@gmail.com)

UNIR

Tais Macedo de Brito Cunha (taiscunha@pge.ro.gov.br)

PGE-RO

Cleverton Reikdal (tom.reik@gmail.com)**RESUMO**

No último ano, ocorreu um problema em algumas unidades penitenciárias da região norte do Brasil, supervisionadas por uma das secretarias do Estado, que se prolongou ocasionando um acúmulo de resíduos sólidos hospitalares em suas dependências. Tratando-se de material específico, o mesmo deveria ter recebido tratamento, condicionamento e desfazimento de acordo com as normas sanitárias. Entretanto, por mais de um ano, a Secretaria responsável se manteve inerte em procurar uma solução imediata para o problema, ao julgar que era de competência do município, onde as unidades se encontravam, tal serviço. Acompanhada dessa disfunção da burocracia, notou-se um comportamento dentro da administração pública, denominado “efeito manada”, o qual descreve a ação sem racionalidade dos servidores ao executar as atividades simplesmente porque estas sempre foram feitas dessa mesma forma sem qualquer respaldo legal. O problema do lixo somente teve saída com a intervenção de um agente externo, o Ministério Público Estadual. Observa-se, então, uma falha no modo de como é feita a gestão dos órgãos internos do Estado, uma vez que outra Secretaria Estadual deste mesmo Estado já possuía resposta para este tipo de demanda. Este artigo tecnológico procura demonstrar que uma gestão de desempenho aplicada em conjunto a uma gestão de conhecimento poderia aprimorar a resolução desta situação baseada em experiências compartilhadas entre os órgãos internos do Estado, ampliando a verificação de solução do problema.

Palavras-Chave: Disfunções burocráticas; Falha de comunicação; Efeito manada; Gestão de conhecimento; Gestão de desempenho.

1 INTRODUÇÃO

O Estado, uma organização política-administrativa, precisa de descentralizações e desconcentrações para atender todas suas competências. Para essas repartições, são atribuídas competências específicas, as quais devem exercer atividades relacionadas a políticas públicas. No Estado analisado, assim como nos demais estados, a administração pública direta é dividida entre as secretarias.

Segundo MORGAN (2002), as organizações podem ser vistas parcialmente como organismos através de metáforas. Podemos exaltar que um organismo possui a capacidade de trabalhar sistematicamente podendo adaptar-se a ambientes externos. Com essa perspectiva, a organização consegue traçar uma estratégia e planejar de forma eficiente os fluxos internos e as mudanças organizacionais necessárias. Entretanto, o Governo do Estado estudado tem visto sua administração como um sistema interligado pelas suas secretarias?

O caso tratado neste artigo está ligado, principalmente, a uma Secretaria em específico, que aqui denominaremos Secretaria do Sistema Prisional (SEPRI), que é responsável, dentre outras funções, pelas Unidades Penitenciárias Estaduais. As Unidades Penitenciárias possuem internamente uma enfermaria para os reeducandos. Estas enfermarias, a medida que são utilizadas, produzem resíduos sólidos hospitalares. Tal resíduo deve ser tratado de modo bem específico por conter materiais que agridem o meio ambiente e podem contaminar o ambiente das penitenciárias. Entretanto, o recolhimento desses resíduos nas unidades não foi realizado em um período superior a um ano.

O modo como a situação foi tratada se mostrou ineficaz. Houve falhas nos procedimentos realizados, nas informações existentes, na busca de novas soluções, na análise e priorização do problema. Tal problema necessitava de atenção e cuidados maiores em razão da insalubridade do material. O problema exigia solução mais célere, porém só foi resolvido após uma intervenção externa. Dessa forma, observa-se que a gestão que vem sendo realizada no Estado não foi capaz de atender uma demanda de caráter urgente.

O objetivo deste artigo tecnológico é identificar as falhas de gestão que conduziram à situação descrita que permitiu a existência de acúmulo de resíduo hospitalar nas unidades prisionais por muito tempo e sugerir a implantação de uma gestão de conhecimento visando identificar e aplicar conhecimentos estratégicos para aprimorar a administração dos dados e informações, gerando decisões mais eficientes. O Serviço Federal de Processamento de

Dados, SERPRO, desde 1997 vem implementando um sistema de gestão do conhecimento com o objetivo de realizar a gestão dos saberes da organização, a gestão da sua inteligência e do seu capital intelectual, do conhecimento, do seu capital intangível (SANTOS 2001). Ademais, a gestão de conhecimento vem sendo reconhecida pelo Governo Federal como um recurso estratégico capaz de potencializar os saberes da organização.

2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Assim como todos os demais entes federados, o Estado estudado é composto de repartições internas para melhor execução de suas atribuições, resultantes de um processo que a doutrina administrativa denomina de “desconcentração” (MEIRELIS, 2009 e DI PIETRO 2012).

Competências são distribuídas entre diferentes órgãos internos do Executivo Estadual para um desempenho mais racional e eficiente dessas atribuições. Dentre essas repartições internas, destacam-se, como importantes para o presente estudo, os órgãos estaduais representados pelas Unidades Administrativas das Secretarias de Estado, especificamente a Secretaria do Sistema Prisional, ora identificada como SEPRI, e a Secretaria de Saúde, ora denominada de SESA.

Isso porque o contexto do problema em análise está relacionado às atribuições dessas Secretarias, bem assim à relação e cooperação travada entre esses órgãos, fatores que serão determinantes para identificação do diagnóstico do problema posto e dos encaminhamentos que deverão ser tomados para solução da questão.

Importante destacar que ambas as Secretarias Estaduais mencionadas têm suas atribuições definidas na Lei Complementar Estadual, que dispõe sobre a estruturação organizacional da Administração Pública Estadual, sendo legítima, portanto, a expectativa de que as secretarias tenham conhecimento mínimo acerca das atividades desenvolvidas pelos demais órgãos do Estado.

Conforme já destacado nas considerações introdutórias, o problema em análise é referente ao acúmulo de resíduo hospitalar nas unidades prisionais. Uma pergunta que pode advir da apresentação do problema em estudo é: porque uma unidade prisional produz resíduo hospitalar? Neste ponto, é pertinente esclarecer que todas as unidades penitenciárias do

Estado contam com enfermarias, onde são prestados serviços de saúde aos reeducandos. Nesta linha, é natural e previsível que as unidades penitenciárias produzam resíduo hospitalar.

Ocorre que durante um período prolongado, superior a um ano, houve acúmulo desses resíduos dentro das unidades prisionais, em razão do não recolhimento, tratamento e destinação adequada desses resíduos pelo Estado, através de suas repartições internas.

Esse recolhimento era feito pelo Município, através de uma Secretaria Municipal, ora denominada SEMU, que suspendeu esse serviço posteriormente. Em razão do histórico de recolhimento desses resíduos pelo Município, a Secretaria do Sistema Prisional, acreditando ser competência da municipalidade, não adotou nenhuma providência interna para solução do problema, resultando no acúmulo desses resíduos dentro das unidades prisionais, consoante relatado por membro do Ministério Público em reunião ocorrida a pedido de um juiz de direito da capital.

Foi na referida reunião, convocada por ator externo às repartições internas do Executivo do Estado, que o problema foi identificado e foi proposto um encaminhamento para tentativa de solução da questão. Estavam presentes na reunião representantes do Ministério Público Estadual, da Secretaria Saúde (SESA), da Secretaria do Sistema Prisional (SEPRI), do Judiciário, da Secretaria Municipal de Saúde, de diversos órgãos do poder judiciário e da Procuradoria do Estado.

A reunião foi convocada pelo Judiciário para tratar de problemas relativos aos serviços de saúde fornecidos aos reeducandos, tendo o problema do acúmulo de resíduo hospitalar sido suscitado por membro do Ministério Público, que também fez a sugestão de encaminhamento para solução da questão, sugerindo que a SESA recolhesse o lixo hospitalar das unidades prisionais mensalmente.

A reunião foi convocada pelo Judiciário e a solução apresentada pelo Ministério Público, órgãos externos ao Executivo Estadual. Pergunta-se, então, quais fatores e falhas da gestão conduziram à situação irregular de acúmulo de resíduos hospitalares nas unidades penitenciárias, problema que era de fácil solução.

Eis a realidade investigada neste trabalho.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para diagnosticar este problema, optou-se por realizar um trabalho de natureza qualitativa, buscando identificar as falhas de gestão que conduziram à situação irregular de acúmulo de resíduo hospitalar nas unidades prisionais, muito embora este problema fosse de fácil solução.

O problema foi identificado a partir de uma investigação participativa na reunião onde foi suscitado o problema e sugerida a solução por órgãos externos ao Executivo estadual, bem assim a partir da análise de documentos, a exemplo da ata da referida reunião e de um ofício. Neste ofício, a Secretaria do Sistema Prisional (SEPRI), após sugestão do Ministério Público Estadual, solicita o auxílio da Secretaria de Saúde (SESA) no recolhimento do lixo hospitalar das unidades prisionais, uma vez que a SEPRI, diferentemente da SESA, não possui contrato para o recolhimento deste lixo específico.

Para análise da situação problema, deve ser destacado inicialmente que a coleta, transporte, tratamento e destinação final dos resíduos de serviço de saúde são serviços submetidos a regras precisamente prescritas e fazem parte natural da rotina do Estado, uma vez que os Hospitais Públicos Estaduais são obviamente produtores destes resíduos específicos.

Questionou-se, então, onde estava a dificuldade para resolução deste problema pela SEPRI, sobretudo diante da existência de outro órgão dentro da repartição interna do Executivo Estadual que já promove o recolhimento dos resíduos das unidades hospitalares do Estado (SESA).

Pertinente esclarecer que o produtor de resíduos de serviço de saúde é responsável pelo seu recolhimento, tratamento e destinação final, nos termos da disciplina da Lei 12.305/2010¹ e Resolução RDC nº 306 de 7 de dezembro de 2004 da ANVISA². Desta forma, independentemente da Secretaria a qual o gerador de resíduo de serviço de saúde está vinculada, a responsabilidade é do Estado.

Neste sentido, assim como é feito pela Secretaria de Saúde, a Secretaria do Sistema Prisional deveria ter contratado uma empresa especializada para realização desse serviço.

¹ Ver art. 1º, inciso IX, art. 16, §3º, art. 17, §3º, art. 19, inciso IV, art. 20, inciso I c/c art. 13, inciso I, alínea “g”.

² Considerando que os serviços de saúde são os responsáveis pelo correto gerenciamento de todos os RSS por eles gerados, atendendo às normas e exigências legais, desde o momento de sua geração até a sua destinação final;

Entretanto, em razão do histórico existente na SEPRI, de recolhimento deste lixo pela SEMU, a Secretaria insistiu em resolver o problema atribuindo a responsabilidade ao Município, sem ter buscado a forma correta e adequada de solução da questão.

Chama a atenção o fato da SEPRI não ter dialogado e buscado auxílio e esclarecimento junto à Secretaria de Saúde, órgão do Estado naturalmente produtor de resíduos de serviço de saúde. Pertinente aqui resgatar a pergunta anteriormente feita: onde estava a dificuldade para resolução de um problema de fácil solução?

Da análise da situação problema, verifica-se que as disfunções da burocracia podem ser apontadas como as principais causas da persistência da irregularidade do acúmulo irregular de resíduo hospitalar nas unidades penitenciárias.

Robert King Merton, teórico fundamental da burocracia, identificou consequências imprevistas e não desejadas da burocracia, denominando esses aspectos negativos de disfunções burocráticas (MOTTA e PEREIRA, 2004,). Dentre essas anomalias, destacam-se a internalização, elevado apego às formas, resistências a mudanças, dentre outros.

No caso em estudo, como havia o histórico de recolhimento do resíduo hospitalar pelo Município, a padronização e a repetição do que era feito no passado, consequências naturais da burocracia, minaram a iniciativa dos servidores de buscar outra alternativa para o problema posto, insistindo-se em repetir o que ocorria no passado, mesmo sem saber se era a forma correta de recolhimento do lixo hospitalar.

Verifica-se na situação problema uma reprodução sem racionalidade, um “efeito manada”, que pode ser apontado como uma disfunção burocrática na Administração Pública. Comportamento de manada é um termo usado para descrever situações em que indivíduos em grupo reagem todos da mesma forma, embora não exista direção planejada. A ideia central da expressão é a ocorrência de imitação sem racionalidade. Verifica-se este termo sendo comumente utilizado nas relações financeiras entre investidores que atuam num mesmo sentido, uns imitando os outros, sem racionalidade, sendo guiados por um expert da área que decidiu tomar uma determinada ação em investir num determinado fundo, os outros o seguem (KUTCHUKIAN, 2010).

Ademais, este termo reflete, também, a ausência de uma percepção do gestor público no seu papel da implantação dos novos padrões da administração pública gerencial, Vico

Manas (1993) apud Silva e Fadul considera que o maior problema para processos de mudanças e criatividade nas organizações é a “dificuldade em mudar o modo de ver problemas”.

Com as devidas adequações e contextualizações com as expectativas de uma política pública administrativa gerencial aplicada, a expressão parece adequada para explicar a reprodução sem racionalidade no âmbito da Administração Pública, como ocorreu no caso concreto em análise.

A disfunção burocrática aqui denominada de efeito manada na Administração Pública funcionaria assim: novos gestores e novos servidores reproduzem atos da gestão anterior, partindo do pressuposto de que esses atos são legais e corretos, sem verificar e confirmar seu respaldo legal. Se for perguntado ao agente público porque é feito daquela forma, ele responderá: porque sempre foi feito assim! Não se sabe o porquê e nem se há respaldo legal, simplesmente é reproduzido o que sempre foi feito.

No caso em análise, existia um histórico de recolhimento do resíduo hospitalar das Unidades Penitenciárias pela SESA, razão pela qual os servidores da SEPRI insistiram na atribuição de responsabilidade ao Município pelo recolhimento do lixo hospitalar das unidades. Mesmo diante da negativa do Município, após ser provocado para que fizesse o recolhimento, a SEPRI não empreendeu esforços para identificar qual seria a forma legal de proceder para resolver a questão, o que resultou no acúmulo desses resíduos dentro das unidades penitenciárias.

Esse apego ao procedimento adotado no passado dificultou que os agentes públicos conseguissem analisar o problema sob perspectivas diferentes para identificação da solução. Daí porque o encaminhamento da solução só ocorreu a partir da intervenção de órgãos externos às repartições internas do Executivo Estadual, que não estavam “contaminados” com o procedimento adotado e puderam facilmente sugerir uma solução.

Outra disfunção burocrática que dificultou a resolução do problema foi a atuação isolada da SEPRI, sem interação e diálogo com outros órgãos do Estado, principalmente com a SESA. A divisão de atribuições e a especialização das diversas repartições internas da Administração Pública visam alcançar efeitos positivos, como a racionalidade e eficiência da execução de suas atribuições. Contudo, essa especialização pode acabar resultando em efeitos

negativos para o funcionamento do Ente Estatal quando não há interação entre os diversos órgãos que compõem o todo. Foi o que restou verificado na situação problema em análise.

Como destacado quando da apresentação da realidade investigada, as secretarias estaduais são formas de desconcentrar as atividades exercidas pela pessoa jurídica política, neste caso o Estado. Sendo, neste sentido, todas as secretarias órgãos de um mesmo sistema, espera-se, assim como em um organismo com bom desempenho, que as partes funcionem harmonicamente. Entretanto, enquanto uma das secretarias detinha o conhecimento e a forma de como lidar com o recolhimento dos resíduos hospitalares, a outra desconhecia e ainda se manteve inerte até que a solução surgisse a partir da provocação de um órgão externo ao Executivo Estadual.

Nesta senda, é possível diagnosticar que disfunções da burocracia deram causa a manutenção de uma situação irregular durante um período prolongado dentro das unidades prisionais, consistente no acúmulo de resíduos hospitalares, devendo agora ser avaliado quais seriam os encaminhamentos necessários para superação dessa problemática dentro da Administração Pública Estadual.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A forma de solução para o gerenciamento do resíduo sólido hospitalar demonstrou ter sido eficaz em razão de um terceiro (membro do MP Estadual) ter compreendido a situação e sugerido que o recolhimento do lixo hospitalar fosse realizado por uma secretaria que já realizava o recolhimento de resíduos sólidos hospitalares no município. Neste caso, verificou-se que não houve condições para que os próprios envolvidos no problema, Secretarias do Estado, conseguissem vislumbrar a solução para o problema de ausência de recolhimento dos resíduos hospitalares que se acumulavam na unidade penitenciária.

Em que pese na situação analisada existir uma secretária (SESA) que promove recolhimento de resíduos hospitalares e outra secretaria (SEPRI) que possuía uma unidade penitenciária com acúmulo de resíduos da mesma natureza por ausência de recolhimento, a solução fora proposta por um membro externo. Analisou-se no caso que nem aquela secretaria compartilhou a informação de que possuía condições de recolher o lixo hospitalar, tampouco a SEPRI solicitou àquela que compartilhasse dos seus serviços para sanar um problema do Estado, portanto, verificou-se existir uma possível falha no desempenho organizacional da

administração do Estado no que tange ao seu sistema de gestão de conhecimento. Com condições de melhorar e desenvolver práticas do desempenho organizacional, a gestão de conhecimento, conforme TERRA (1999), tem como objetivo desenvolver práticas que visam melhorar o desempenho organizacional através de aplicação de conhecimentos dentro da organização, e fora exatamente neste ponto, que a organização Estado, composta por diversas Secretarias, não aplicou esse sistema de gestão que permite a organização, seleção, busca de dados e informações registradas.

Este acúmulo indevido de lixo hospitalar também resultou em um índice de desempenho negativo ao Estado no que se refere às políticas públicas voltadas ao gerenciamento de resíduos sólidos e ao sistema carcerário. De acordo com o Plano de Gerenciamento de Resíduos do Serviço de Saúde (PGRSS) e do Plano Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), cabe ao gerador do resíduo hospitalar realizar o gerenciamento de forma adequada para reduzir os impactos ao meio ambiente e saúde.

O lixo hospitalar somente ficara acumulado em razão da ausência de recolhimento a ser realizado pelo Estado. Conforme verificado no PGRSS e PNRS, compete ao gerador dos resíduos hospitalares a obrigação de recolhimento e depósito em lugar apropriado. Quando a atividade deixou de ser realizada pelo Município, o Estado não conseguiu identificar de quem seria a responsabilidade pelo gerenciamento, permitindo o acúmulo indevido.

Ocorreu que, mesmo sem o recolhimento do lixo hospitalar as secretarias estaduais não conseguiram deliberar sobre a sua resolução de forma a chegar na solução proposta pelos membros externo, por tal motivo, verificou-se a ausência de efetividade no sistema de gestão do conhecimento. Em DALKIR 2005 apud CESAR (2014), uma gestão do conhecimento buscava a criação de valor através do recurso do conhecimento e inovação. No caso, o conhecimento necessário para assumir a responsabilidade era sobre a competência do ente que deveria realizar o recolhimento somada, conforme visto na solução proposta pelo juízo de execuções penais na reunião com as secretarias, com o conhecimento de que outra secretaria estadual já realizava o mesmo serviço em locais distintos, como nos casos dos hospitais estaduais no município.

Verificou-se, portanto, que não houve coordenação para aplicar o conhecimento compartilhado presente nas secretarias estaduais, e ainda, a coordenação ocorreu mediante um agente externo, que verificou a situação e conseguiu sugerir uma forma eficiente e eficaz para

o recolhimento do lixo. A gestão do conhecimento proposta em DALKIR (2005 apud CESAR 2014) não é um fim em si, nem um fim da organização, mas sim é proposta como um meio de alimentação de melhores práticas dentro da memória corporativa, memória esta que deve ser compartilhada e aplicada.

Ademais, o conhecimento para ser aplicado pode-se valer de análise dos resultados atingidos da organização. Verifica-se que em um sistema de gestão por desempenho há enfoque nos resultados, que de devem ser constantemente avaliados. Em Bourgon (2010), um bom sistema de gestão de desempenho contribuirá para melhores decisões por parte dos decisores, garantindo atendimento mais adequado aos cidadãos, em suas diversas demandas, bem como, ajuda a identificar e remover os obstáculos para melhores resultados.

Outrossim, é a posição do sistema de desburocratização da administração pública, reduzindo, mas de forma alguma eliminando, o enfoque no procedimento e não no resultado. O procedimento, para a administração pública, é de suma importância para evitar os excessos e abusos de poder, porém, não é o fim esperado para o atendimento das demandas. Quando as secretarias demandaram análises de solução de problemas com base no procedimento, não conseguiram verificar os resultados que estavam sendo atingidos, no caso, resultados negativos pela ausência de recolhimento por um período de mais de 12 meses. Compreende-se que, se os resultados estivessem sendo analisados e compartilhando as informações que cada secretaria possui, o Estado poderia ter percebido a situação em menos tempo e ter provido o atendimento da demanda do sistema penitenciário municipal em condições mais adequadas e céleres.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Analisado o caso, verificou-se que se evidencia uma situação problema decorrente da falta de aplicação de um sistema de gestão de conhecimento e de desempenho. Compreende-se que a implantação desses sistemas de gestão poderiam ampliar o desenvolvimento de uma cultura focada em inovação e compartilhamento de conhecimento (TERRA, 1999) e alcançar resultados de valor público (BOURGON, 2010). Neste sentido, as secretarias estaduais deveriam promover um aumento da rede de comunicação e informação entre elas para

alcançar melhores resultados e fornecer aos decisores dados com maior confiabilidade para promoverem suas decisões.

A gestão de conhecimento aplicada ao caso possibilita que o mesmo problema seja visto de formas distintas (TERRA, 1999), valorizando as ideias e desenvolvendo soluções inovadoras, podendo o Estado desenvolver as competências e testar diferentes ideias para resolver os desafios que surgem no decorrer do exercício de suas funções. Neste tipo de gestão as propostas de solução emergem de coordenação sistêmica de esforços, diferentemente do que ocorre num sistema de gestão burocrática-hierárquica, na qual a organização aguarda a decisão emanada de um determinado cargo superior.

O Estado, que é composto por diversas secretarias, deveria proporcionar meios de ampliar a troca de conhecimento entre si. A descentralização das atividades administrativas (MEIRELIS, 2009 e DI PIETRO 2012) proposta pelo Estado na constituição de secretarias com competências e tarefas individualizadas e específicas é inerente para o desenvolvimento da atividade de administração do poder executivo. Contudo, não deve ser essa divisão capaz de criar cisão no desenvolvimento dos resultados do Estado, ao contrário.

No caso analisado, fora verificado que a individualização das secretarias causou um espaço ocupado por ninguém, o espaço do resultado fora deixado de lado para focar no procedimento do recolhimento do lixo hospitalar. Caso a análise tivesse sido feita com base nos resultados e as secretarias tivessem um sistema de gestão de conhecimento para compartilhar suas ideias e intervenções, o problema provavelmente poderia ter sido solucionado com mais celeridade.

Portanto, a intervenção proposta, é de promover a comunicação efetiva entre as secretarias mediante um sistema de gestão de conhecimento que leva em consideração a análise dos resultados dos programas realizados ou não, para que, em conjunto, possam compartilhar de ideias e gerar conhecimento organizacional.

Para que seja possível gerar o conhecimento sobre a administração pública, é necessário que ocorra a ação, que somente se desenvolverá na administração pública quando a busca pelo resultado for maior e mais importante que a busca pelo atendimento ao meio. Nesta linha, BOURGON (2010) afirma que, na administração pública, a conquista por resultados decorre de pequenos passos e inovações incrementais, e a análise dos resultados contribui para o processo político.

Um pequeno passo a ser proposto para as secretarias é o compartilhamento de informações mediante a implantação de um sistema de gestão de conhecimento adequado que possibilite a intercomunicação entre eles de forma a evitar novos atos realizados sob o efeito ‘manada’. Ademais, verifica-se que como os resultados esperados devem vir em nível sistêmico, ou seja, não se espera que apenas o lixo hospitalar seja recolhido, mas, que contribua como uma das metas para se atingir os resultados das políticas públicas para o gerenciamento dos resíduos sólidos e políticas públicas nacionais voltadas aos reeducandos, assim, faz-se necessário que a rede de comunicação destes resultados seja ampliada, também, à sociedade civil, ora a mais interessada nos resultados atingidos (BOURGON, 2009).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Em ambientes instáveis, faz-se necessário a cooperação do conhecimento. As organizações, assim como organismos, devem se adaptar aos problemas complexos que surgem. Para uma operação mais bem-sucedida, deve-se realizar uma mudança organizacional que adote uma abordagem mais flexível (MORGAN, 2002).

No caso exposto neste artigo, a proposta constitui na realização de uma gestão de desempenho acompanhada de uma gestão de conhecimento. Provavelmente, numa outra forma de gestão diferente da atual, a solução teria sido alcançada mais rapidamente, e as pessoas envolvidas diretamente com as unidades prisionais não teriam sido expostas ao perigo pelo tempo que se sujeitaram.

No governo, assim como em outras organizações, nenhum órgão é totalmente independente ou autossuficiente. Os problemas enfrentados pela secretaria estadual podem ser os mesmos de outras secretarias, assim como serem problemas que existiram uma vez e encontram-se resolvidos. Um diálogo entre as mesmas poderia proporcionar trocas de experiências, modelos que poderiam ser adotados, entre outras informações úteis que pudessem auxiliar nas tomadas de decisões. No exemplo, temos a SESA que já administrava contrato de coleta de lixo hospitalar, enquanto a SEPRI não detinha o conhecimento de que a responsabilidade era de si própria.

A Administração Pública tem como um dos princípios a busca pela eficiência. Isso requer, além da clareza em seus objetivos, foco nos efeitos e na efetividade de suas políticas

públicas. Visando seus fins, a organização deve permitir uma flexibilidade aos seus recursos e processos para que suas ações estejam adequadas de modo mais racional.

Focar nos resultados e indicadores isoladamente é importante, mas o ideal é contribuir para o melhor desempenho do governo como um todo. Esse pensamento amplo de contribuição deve ser considerado pelos servidores públicos para a melhoria da qualidade da administração pública.

No caso apresentado, é perceptível a ausência de efetividade no sistema de gestão do conhecimento. Assim, como nessa situação, a resposta poderia ter sido adquirida com uma informação provinda de outra secretaria. Este caso foi só um exemplo, outras situações semelhantes podem acontecer. É notável, que na prática, as informações não circulam de maneira ágil e correta entre os servidores e os setores. E, para o êxito da gestão governamental, é fundamental a melhoria da gestão das organizações pública. Caso contrário, a prestação de serviço não atenderá as necessidades da sociedade e haverá fracasso nos resultados esperados pelos programas (BATISTA, 2004).

Uma gestão de desempenho contribuirá para que os gestores possam tomar melhores decisões e analisar os resultados ajudará a identificar problemas e a necessidade de ajustes. Sendo um instrumento para inovação e melhoria, a ciência sobre resultados, efeitos e impactos permitirá a formação de um processo de aprendizado para melhor a qualidade do serviço (BOURGON, 2010).

A proposta é unificar as secretarias mediante um sistema de gestão de conhecimento considerando a análise feita com base nos resultados e compartilhando as ideias das secretarias. Melhorar o desempenho da gestão de uma organização é uma atividade contínua e cíclica. Todo o sistema deve fornecer aos gestores, no momento oportuno com o menor custo possível, as informações úteis para sua tomada de decisão. Os resultados otimizarão a busca de uma solução, e assim, tanto o tempo quanto o recursos gastos e provenientes do planejamento serão influenciados positivamente.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal.** Textos para Discussão. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em <http://inei.org.br/inovateca/estudos-e-pesquisas-eminovacao/GC%20em%20Organizacoes%20do%20Executivo%20Federal%20-%20Fabio%20Batista.pdf>. Acesso em 11 de junho de 2016.

BOURGON, Jocelyne. **Gestão de desempenho: são os resultados que contam,** in: Em busca de uma nova síntese para a administração pública: textos para discussão / Editado por Jocelyne Bourgon. – Brasília: ENAP, 2010. 208 p. (Caderno NS6)

KUTCHUKIAN, Eric. **O efeito manada nos fundos de investimento no Brasil: um teste em finanças comportamentais.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2010.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** 2^a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **Introdução a organização burocrática.** 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

SANTOS, Antonio R. et al. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores,** Antônio Raimundo dos Santos... [et al.]/ - Curitiba: Champagnat, 2001.

SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti. **A Percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novo padrões de eficiência na gestão pública: o GESPÚBLICA.** Administração Pública e Gestão Social, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 257-278, 2012.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** São Paulo, 1999. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da USP (Poli), Universidade de São Paulo (USP).