



A Gestão do Conhecimento como Estratégia à prática das Relações Públicas na Gestão Pública¹

Lana D'Ávila CAMPANELLA²
Leonardo Martins de FREITAS³

RESUMO

A importância e a complexidade da Gestão do Conhecimento e a existência de um grande desafio para a implantação de projetos deste gênero no âmbito da administração pública brasileira, principalmente pelo predomínio de critérios políticos que moldaram um setor público carente de recursos e estruturas minimamente capazes de responderem aos seus desafios operacionais básicos. A necessidade de entender como a Gestão do Conhecimento pode dar suporte à prática das Relações Públicas na Gestão Pública preconizou a reunião de idéias e conceitos a fim de buscar a excelência nas ações de comunicação e minimizar as possíveis falhas que possam decorrer da tomada da decisão incorreta.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas; Gestão Pública; Estratégia; Comunicação e Informação.

A estrutura política e administrativa implantada por Portugal durante a colonização do nosso território seguiu o padrão vigente naquele Estado, que valorizava o patrimonialismo e perdurou durante muito tempo. Essa prática desconsiderava as necessidades e características locais. A partir de 1938 o estado gerencial começou a surgir, após a implantação da primeira autarquia brasileira. A partir dos anos 60, formava-se a convicção de que o uso dos princípios da administração pública burocrática era um empecilho ao desenvolvimento do país.

Apenas em 1967, através do Decreto-Lei 200 é que iniciou a reforma administrativa dando início ao processo de substituição do Estado burocrático e de suas formas burocráticas rígidas, com as distorções patrimonialistas e populistas, por uma administração para o desenvolvimento, base inicial do novo e dinâmico Estado gerencial.

Em 1995, o então presidente Fernando Henrique Cardoso deu início à reforma gerencial do Estado com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma

¹ Trabalho apresentado do GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento componente do XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul

² Doutora em Comunicação Social (PUCRS). Professora Adjunta do Curso de Relações Públicas Multimídia (UFSC/Cesnors), e-mail: lanacamp@terra.com.br

³ Mestre em Operações Militares/Comunicações pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e Graduando em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Pública (UERGS/FW), e-mail: maj.leo@hotmail.com



do Estado. Neste ano, foram elaborados o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa, cujos objetivos eram atacar a administração pública burocrática, defender as carreiras de Estado e fortalecer a capacidade gerencial do Estado. O governo do presidente Lula, desde o início do seu mandato, vem dando continuidade à implementação da Reforma da Gestão Pública, iniciada no governo anterior.

O Estado brasileiro, que assumiu novos papéis econômicos, políticos e sociais a partir da segunda metade do século passado, de uns tempos para cá busca melhorar a sua eficiência em suas relações com outras entidades, públicas ou privadas; percebeu a necessidade de atuar de forma mais competitiva e qualificada, em relação à prestação dos serviços públicos, já que passou a existir a figura do cidadão-cliente. Em razão disso, a Gestão Pública tornou-se mais autônoma, descentralizada e vinculada à sociedade; os gestores tornaram-se mais responsabilizáveis e próximos da população e passaram a responder por seus atos, erros e omissões.

Na visão de Bresser-Pereira e Spink (2003), as demandas por essas mudanças partiram de dentro e de fora do Estado brasileiro: de dentro, na medida em que as democracias progredem e que os cidadãos, na sociedade civil, se tornam mais ativos e exigentes; e de fora, em razão das pressões externas, como a globalização e a dinâmica do comércio exterior, que impelem as empresas a se tornem competitivas e exijam que os governos nacionais abalzem essa concorrência.

O Estado-nação é constituído de uma sociedade civil e um Estado. O Estado é formado por um aparelho ou organização e pelas instituições, sendo dirigido por um governo soberanamente escolhido. As instituições nacionais, começando pela própria Constituição Federal, estabelecem as normas e princípios que norteiam as relações sociais, ou seja, os direitos e obrigações de todos; elas são o esteio que dão sustentação às atividades do Estado e dos indivíduos. A sociedade civil é constituída dos indivíduos organizados e responsáveis pelo destino a ser dado ao país, ou seja, são capazes de eleger os dirigentes políticos que os representam legitimamente no Governo. Essa legitimidade, segundo os autores é alcançada pela Política através da argumentação, da persuasão e do compromisso, em lugar do uso da força bruta.

Destaque-se que essa idéia de organização social e institucional do Estado nos leva à própria caracterização da Administração Pública Gerencial e, nesse sentido, podemos apresentar de modo resumido as principais idéias de Bresser-Pereira e Spink (2003):



- as unidades subnacionais passam a centralizar as decisões nos administradores das agências executoras de políticas públicas;
- a descentralização dos órgãos formuladores de políticas públicas que se situam no núcleo estratégico do Estado;
- a distinção das unidades descentralizadas das unidades desconcentradas;
- a transparência dos serviços sociais e científicos para o setor público não-estatal;
- a terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado; e
- a legitimação da burocracia estatal, organizada em carreiras ou corpos de Estado, por sua competência técnica e por sua capacidade política.

Esse modelo apresentado objetiva assegurar o caráter democrático da Administração Pública que, deve orientar-se para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente e se basear na responsabilização do servidor público perante a sociedade, os políticos eleitos e os representantes formais e informais da sociedade.

A resposta gerencial à crescente complexidade e interdependência entre os Estados-nação, ocorrida no contexto da globalização mundial, exigiu que os gestores públicos se tornassem mais autônomos e responsabilizáveis, além de outras exigências. Em face dessa evolução, alguns autores prescreveram algumas características definidas como ideais para o modelo gerencial da Administração Pública. Hood (2005, p. 4) identifica sete características do modelo de Administração Pública Gerencial:

- administração profissional;
- indicadores de desempenho explícito;
- maior ênfase no controle de resultados;
- divisão das organizações públicas em unidades menores;
- maior competição entre as unidades;
- ênfase no uso de práticas de gestão originada no setor privado;
- ênfase em maior disciplina e parcimônia no uso de recursos.

O novo Estado que está vigendo no século XXI, estrutura-se nas bases social-liberal e corresponde a uma moderna e eficaz Gestão Pública, na qual os servidores são detentores de mais autonomia e, conseqüentemente, mais responsabilizados perante a sociedade; há um efetivo controle sobre as atividades realizadas em nome do Estado; em todos os países que comungam dessas bases ocorrem distorções, entretanto, verifica-se a obtenção de excelentes conquistas sociais, políticas e econômicas e obtêm-se resultados concretos no contexto da atividade gerencial. É liberal porque vislumbra a



necessidade objetiva de suas tarefas basearem-se no mercado e na livre concorrência, e caracteriza-se como social por honrar os direitos sociais universais conquistados pelos cidadãos. É, portanto, social-liberal por ser um Estado democrático e preocupar-se diuturnamente com as necessidades do cidadão-cliente.

Premchand (1998) assim descreve o que ele denomina “nova administração pública”, que deverá prevalecer em torno do ano 2020:

[...] um Estado com agências estatais menores, mais flexíveis em que haja separação entre definições e implementação de políticas; padrões éticos públicos bem definidos, tanto para burocratas quanto para políticos, transparência, com ampla publicação de estatísticas e resultados, processo orçamentário claro, com perspectiva de médio prazo, detalhamento a curto prazo dos indicadores de desempenho e resultados a serem alcançados, abolição de estabilidade para servidores; pagamento e sistema de contabilidade pública gerencial totalmente eletrônico.

De acordo com Torquato (2008) a imagem da administração pública brasileira é precária por estar associada a vários fatores negativos: a burocracia; a corrupção, o empreguismo; as ilicitudes; a desqualificação e os escândalos. Dessa forma, a comunicação na esfera pública deve dirigir-se às novas demandas sociais primando em informar ao público as reais propostas governamentais e desmistificando possíveis distorções quanto à imagem concebida. Pois, a comunicação na administração pública é um direito do cidadão – uma vez que “a base da cidadania se assenta, também, no direito à informação” (TORQUATO, 2008, p. 122).

Brandão (2009) assevera que a expressão Comunicação Pública é usada de maneira polissêmica destacando o sentido apregoado no Brasil, que diz respeito às práticas cujo objetivo são o de informar em uma tríade composta pelo Estado, o Governo e a Sociedade. Contudo, Novelli (2009) aponta que a comunicação pública dá-se além da esfera da divulgação de informação praticada pelos órgãos da Administração Pública sendo, então, um instrumento mediador nas relações entre o Estado e os cidadãos. A informação das políticas promovidas pelo Estado e a legitimação das ações, comumente, ocorrem através da veiculação na grande mídia (Tv, rádio e jornal).

Por outro lado, deve-se também considerar que a gestão da comunicação na esfera pública, em geral, responde normalmente por processos críticos que lidam diretamente com o conflito. Entretanto, as áreas de comunicação e de administração tratam o conflito mediante visões diferentes. O gestor, atuando na função de



comunicação, deve responder por um conjunto de comportamentos adequados, agrupados em três categorias: interpessoal, informacional e de decisão (MINTZBERG, 1973).

Todas essas categorias e suas dimensões são exercidas de forma integrada no contexto das organizações na esfera pública, como uma atividade de comunicação, envolvendo todo o processo administrativo. Os gestores devem ter em mente que a natureza da informação é agregar valor a uma tomada de decisão, enquanto que a comunicação é estabelecer processos de interação e relacionamento entre os públicos.

O cenário mundial atual traz consigo uma série de mudanças que afetam as organizações privadas e públicas em seus processos de comunicação. Uma das conseqüências é a crescente transferência de competências do setor público para o setor privado, exigindo das empresas públicas uma maior e melhor interação e comunicação com a sociedade. Diante da grandeza dessas transformações os gestores da comunicação devem priorizar, através do Planejamento Estratégico, o investimento em novas tecnologias e no capital humano, além da padronização nos processos e a aprendizagem contínua.

A comunicação nas organizações requer a prática de um diagnóstico, análise crítica da organização e a avaliação de seus públicos, a fim de se obter as principais dimensões que concorrem para o processo da comunicação. A base dessa comunicação está no sistema de relações, que de acordo com Simões (2001, p.53) compreende:

uma escala crescente que se inicia com as relações humanas – formado pela transação de pessoas; continua com o nível de relações grupais – sistema social estruturado nas relações entre grupos; prossegue com o nível das relações públicas – sistema social constituído pelas transações entre organizações e seus públicos; e, alcança o nível das relações partidárias.

Os atuais gestores públicos, diante da globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, têm consciência de que é necessário utilizar como ferramenta principal a comunicação estratégica abalizada por outras técnicas como a Gestão do Conhecimento. Assim, são realizadas ações específicas com o intuito de estabelecer e manter a eficácia da comunicação em todos os níveis da organização.

Nesse contexto o conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das organizações. No entanto, apenas saber muito sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma



organização. É quando aliado a sua gestão que ele faz diferença. A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelos gestores.

Teixeira (2000) alude que não existe consenso sobre a definição de Gestão do Conhecimento, mesmo entre os profissionais da área. Muitos profissionais vêem cada vez mais o compartilhamento de conhecimento como uma descrição melhor daquilo que eles se propõem a fazer do que Gestão do Conhecimento. No entanto, o processo do conhecimento pode ser gerenciado e é composto por três etapas: a) geração; b) codificação; c) transformação do conhecimento; sendo que na etapa da geração destaca-se a formação de redes de conhecimento, onde a questão da comunicação é uma condição *sine qua non*.

Scharf (2007, p.93) conceitua a Gestão do Conhecimento como “o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro das organizações, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhada com o mercado”. O processo de Gestão do Conhecimento entende o conhecimento como o mais importante ativo das organizações como ferramenta estratégica na tomada de decisão. Se a informação “dá forma a algo que a pessoa teve acesso (...) diferentemente de dado, que, sozinho, não tem propósito. Já o conhecimento é uma mistura de vários elementos, com mais ou menos relevância (...) podendo ser explícito ou tácito” .(SCHARF, 2007, p.100)

Segundo Davenport (1998) as abordagens informacionais normalmente privilegiam os atributos racionais, seqüenciais e analíticos da informação e de seu gerenciamento, em detrimento a outros igualmente importantes, como os relacionados às abordagens intuitivas e não-lineares. Todavia, o conhecimento se amplia através do conhecimento tácito *versus* o conhecimento explícito de acordo com os autores Nonaka & Takeuchi (2008). Sendo que, muito do que é feito em Gestão do Conhecimento tem por base essas sucessivas passagens de conhecimento tácito para explícito e vice-versa, na chamada espiral do conhecimento, dependendo da comunicação produtiva. Daí, o interesse das organizações no conhecimento deve-se, entre outros aspectos, ao fato de o conhecimento estar muito associado à ação.

A Gestão do Conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitarem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e



na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. (TERRA, 2001, p.245).

O sucesso das organizações, sejam públicas ou privadas, cada vez mais, está condicionado à sua capacidade de gerar para si atenção positiva, ações de apoio e boa vontade de todos os segmentos do público com os quais interage. Neste contexto, o profissional de Relações Públicas busca atingir esses objetivos pela conjugação de técnicas que transmitam os valores que permeiem toda a estrutura da organização.

A inserção do profissional de Relações Públicas na esfera Pública dá-se pela sua prática estratégica na busca da excelência na comunicação e não, apenas, como meramente um técnico a serviço do cerimonial. Na visão de Kunsch (2006) o profissional de comunicação deve ser responsável por todas as decisões estratégicas da organização alicerçada através do planejamento estratégico da comunicação. Entretanto, só é possível gerenciar estrategicamente a comunicação, em todas as suas fases, após o diagnóstico do cenário e dos paradigmas que impedem a execução da gestão estratégica plena em todos os setores da organização.

Andrade (2001, p.49) cita a assertiva oriunda do Acordo do México:

Relações Públicas requer ação planejada, com apoio da pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover o seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem.

Essa redação dá especial destaque às atividades proporcionadas pela atuação do profissional de Relações Públicas no que tange ao processo de comunicação governamental. Nesse sentido, Andrade (2001) entende que o papel das Relações Públicas nos governos, em geral, tem o objetivo de dar continuidade as informações que possam possibilitar a intervenção na política e na execução das atividades governamentais e, também, estabelecer os canais de comunicação onde o cidadão possa interagir.

O estabelecimento de novas redes sociais faz com que a comunicação, especialmente a atividade de Relações Públicas, repense medidas que assegurem ao cidadão a facilidade e a integralidade de acesso e disponibilidade às informações organizacionais, públicas e privadas. Na visão de Mattelart (2000, p.170) há uma



perspectiva de ampliação do espaço da comunicação nas organizações, ao tornar público que:

Essas novas redes sociais passam a fazer parte do debate sobre a possibilidade de um espaço público em escala planetária. Em todas as latitudes, a problemática da transformação do espaço público, nacional e internacional, tende, aliás, a ocupar lugar de destaque nas abordagens críticas inspiradas pela sociologia, pela ciência política e pela economia política.

A Associação Brasileira de Relações Públicas, segundo Andrade (2001, p.41), entende que a atividade de Relações Pública deve trabalhar com “esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos ou pessoas a que está direta ou indiretamente ligada.”

É de fundamental importância destacar que as características de integrar, harmonizar interesses e influenciar as percepções dos públicos torna o profissional de Relações Públicas o agente mais indicado para atuar junto às comunidades, exercendo suas influências, esperando dele relações bem sucedidas.

A ação do profissional de Relações Públicas no setor público é uma função delicada e ao mesmo tempo criativa. O produto (belo ou feio, grande ou pequeno, caro ou barato) é um bem real, tangível, visível enquanto na prestação de serviços – no caso, público - não se toca, sendo, portanto, um bem intangível. Uma atividade sujeita a regras de comportamento bem precisas e que é considerada uma parte integrante da atividade de Relações Públicas, porque opera para criar condições de diálogo da empresa com a opinião pública.

No que tange a Gestão Pública faz-se necessário destacar os Princípios Básicos da Administração Pública estabelecidos na Constituição Federal, artigo 37: Legalidade; Moralidade; Impessoalidade; Publicidade e Eficiência. Todos esses princípios são fundamentais para que a Administração Pública trabalhe com eficiência e eficácia e busque unicamente contemplar as necessidades do seu público alvo, que é o cidadão. Ocorre que, para que esses princípios contidos na Lei Maior sejam efetivamente aplicados, sempre haverá a necessidade da existência de mecanismos de acompanhamento e controle das atividades do Estado e esses mecanismos são proporcionados pelas atividades de Relações Públicas, já que possibilitam a transparência universal dos atos e fatos gerados pela Administração Pública. Busca-se,



portanto, a ampla e irrestrita publicidade e transparência no gerenciamento da coisa pública.

Por ser doutrina consagrada na Administração, destaque-se o fato da administração estratégica estabelecer que o planejamento estratégico estará sempre vinculado tomada da decisão em todos os escalões da organização. Daí, conclui-se que a administração estratégica impõe a execução do planejamento estratégico, não permitindo que este constitua apenas um plano teórico.

Os administradores estão abrindo mão dos bens tangíveis em benefício de outros bens, os intangíveis. Dos bens intangíveis relevantes para o gerenciamento das organizações, destacamos o dado, a informação e o conhecimento como elementos fundamentais à comunicação e à tomada de decisão. Entretanto, para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade, é importante que as organizações disponham de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento, sendo, para isso, indispensável o suporte da tecnologia. Uma vez que os elementos: dado, informação, conhecimento, comunicação e tecnologia dão suporte à tomada de decisão, apresentamos um estudo que visa a analisar suas inter-relações, mas não antes de compreender o significado de cada um deles.

A tomada de decisão nas organizações exige cada vez mais trabalhos em equipe e maior participação das pessoas. O trabalho em equipe coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na idéia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada visando ao estabelecimento de um pensamento comum (STEWART, 1998).

O estabelecimento de um pensamento comum consiste em considerar o ponto de vista de cada um, para que as decisões tomadas nas organizações tenham um nível de qualidade superior. O processo decisório passa então do nível individual para o nível de equipe. Considerando que nenhuma pessoa detém todas as informações e conhecimentos organizacionais e que nem sempre estas informações e conhecimentos estão explicitados e disponíveis, fazendo com que cada um detenha apenas uma parte deles, a tomada de decisão em equipe é uma forma a ser utilizada para superar as barreiras das informações e conhecimentos parciais. A tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualizada.



Atualmente, as diversas variáveis que compõem a dinâmica das organizações exigem que as Relações Públicas operacionalizem a sua função estratégica, através de um planejamento coerente com a realidade e as necessidades existentes. As Relações Públicas podem contribuir, estrategicamente falando, através da assessoria na construção do planejamento estratégico no que diz respeito à definição da missão, dos valores, da visão de futuro, dentre outros aspectos que possibilitam a abertura de canais de comunicação e o conseqüente fortalecimento do *status* da organização.

A consequência direta da função estratégica exercida pelas Relações Públicas, no contexto da comunicação organizacional atual, é a modificação da sua metodologia anterior que utilizava tão somente os elementos técnicos e táticos para realizar o seu planejamento. Atualmente, os elementos mais utilizados são os estratégicos; evita-se com essa medida a realização de ações isoladas. Além disso, registre-se que o profissional de Relações Públicas participa diretamente da solução dos antagonismos existentes entre a organização e seus públicos, realizando com alto grau de iniciativa, eficiência e eficácia as ligações necessárias.

Na busca pelo interesse comum, a comunicação busca a atenção e a aceitação da mensagem, sendo aqui, utilizada a palavra interesse, de forma ambivalente, significando tanto “interesse” quanto “atenção”. O interesse que se quer enfatizar é o interesse tendo como significado a identificação com um problema, sendo essa ambivalência correlata na medida em que não há interesse sem atenção e, não há identificação sem interesse. Dentro desse contexto, a atividade de Relações Públicas procura aplicar instrumentos estratégicos e táticos que promovam a forma contínua das informações, utilizando instrumentos que têm por objetivo legitimar a organização.

A velocidade das mudanças pautadas pela atualidade na sociedade e pela redefinição de parâmetros voltados para a opinião pública indica um novo modo de condução e de gestão da comunicação pelo profissional de Relações Públicas. A preocupação está voltada para as relações sociais, como acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais, contexto em que as Relações Públicas são fundamentais ao exercer o papel de auditoria social inserida no contexto da comunicação pública.

Segundo Simões (2001), esta atribuição permite uma visão isolada e integrada no contexto, ou seja, em avaliar as reações da opinião pública para traçar as estratégias de comunicação social, e ainda, “em relação à verificação das Relações Públicas quanto ao seu desempenho, eficiência e estabilidade, além de propostas de alternativas futuras”. Vargas (2002), por sua vez, descreve a Gestão do Conhecimento como



sendo: “a forma como a informação interna e externa é agregada às experiências e habilidades existentes na organização para promover atividades de inovação”.

A partir dessa definição, percebe-se, de forma ainda sutil, o papel da comunicação para a ocorrência desta gestão do conhecimento. Bukowitz e Williams (2002, p.17) entendem a gestão do conhecimento como “um processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

Destaque-se, que as modificações que vem ocorrendo na estrutura social desencadearam importantes modificações nos processos gerenciais (gestão da esfera pública, do conhecimento e de pessoas), determinando a utilização de novas estratégias capazes de serem eficazes diante da nova realidade. Mesmo considerando que as organizações públicas possuem finalidades diferentes das organizações privadas, já que para as primeiras a eficiência significa a satisfação das necessidades sociais e, para as privadas, a eficiência é a obtenção de uma lucratividade mais acentuada, nos dias atuais as estratégias e as tecnologias empregadas são parecidas e, devido a esse fato, os processos gerenciais devem estar em constante atualização e adequação às novas realidades enfrentadas pelas organizações. É na atualização e no aperfeiçoamento constante dos processos gerenciais que os operadores da área de comunicação utilizam a Gestão do Conhecimento, eficaz instrumento estratégico.

O que se busca, na visão de Kunsch (2006), é a obtenção de uma comunicação excelente através da efetiva participação do executivo de comunicação no processo de gestão estratégica da organização; do planejamento à execução das ações da organização, passando principalmente pela tomada da decisão. Do profissional de comunicação não se espera um mero técnico e coadjuvante, ou expectador; quer-se mais: deve ser um membro cooperador e responsável por todas as decisões estratégicas da organização.

A comunicação excelente, destacada e fundamentada por Kunsch (2006), está alicerçada em seus princípios basilares, dando ênfase à visão estratégica e aos atributos pessoais, profissionais e éticos do executivo de comunicação. O planejamento estratégico da comunicação deve estar sintonizado com a missão, os valores, os objetivos e as metas da organização, ou seja, a cultura da organização deve ser a fonte inspiradora desse planejamento.

Qual seria, então, o papel efetivo das RRPP, no contexto da comunicação excelente da gestão pública? Além das funções já detalhadas e, dentro do processo decisório, as Relações Públicas participam diretamente da solução dos antagonismos



existentes entre a organização e seus públicos, realizando com alto grau de iniciativa, eficiência e eficácia as ligações necessárias. Para isso, utiliza em toda a sua plenitude a ferramenta estratégica que é a Gestão do Conhecimento. Exercem, portanto, o papel de mediação dos conflitos que ocorrem nos dois sentidos do fluxo existentes entre as partes envolvidas no processo. Cada conflito pode tornar-se ou não um ponto de inflexão de onde partirão ações contrárias ao planejamento estratégico da organização podendo, inclusive, dificultar o desenvolvimento das suas atividades normais. Destaque-se, inclusive, que alguns conflitos podem atuar de forma benéfica, ao possibilitarem mudanças e aperfeiçoamentos no curso da execução dos planos propostos para a instituição.

Em se tratando do setor público, Simões (2001) ensina que o conflito é sempre iminente e está ligado às variáveis políticas vivenciadas pelos atores que interagem em todo o processo. Normalmente, o conflito acontece muito próximo ao processo decisório. Além disso, a existência da função política é consequência direta do próprio sistema organizações-públicos, já que a relação entre as partes e a própria realidade é muito dinâmica. Segundo o autor, uma das formas de atenuar os efeitos nocivos dos conflitos é dar maior publicidade às informações organizacionais. Além disso, deve-se buscar evitar a ocorrência de desgaste nas relações.

Diante dos aspectos anteriormente especificados e fundamentados na bibliografia relacionada, concluímos que a área de comunicação, através da utilização estratégica da Gestão do Conhecimento, possibilita o efetivo exercício das Relações Públicas junto à Gestão Pública realizando a mediação de conflitos entre esta e seus públicos, através da disseminação irrestrita da informação, veiculação na mídia, operacionalização de contatos diretos entre os públicos, acompanhamento dos agentes de influência, organização de eventos, elaboração de diagnósticos, ouvidorias, pesquisas (de clima, de opinião, etc), auditorias, construção de páginas (sites, blogs, e outros). Destaque-se, ainda, que essa mediação é facilitada pelo fato da assessoria de comunicação estar em contato direto com a própria direção da organização.

Podemos constatar a importância e a complexidade da Gestão do Conhecimento e a existência de um grande desafio para a implantação de projetos deste gênero no âmbito da administração pública brasileira, principalmente pelo predomínio de critérios políticos que moldaram um setor público carente de recursos e estruturas minimamente capazes de responderem aos seus desafios operacionais básicos. Cada vez mais o capital humano está agregando valor às atividades desenvolvidas pelas



organizações, acarretando mudanças no relacionamento organizacional. Neste cenário, cabe ressaltar a importância do gestor público e da interação com seus públicos internos e externos, pois, cabe a ele mediar às relações dentro das organizações, desenvolvendo suas atividades de forma flexível, sendo de vital importância uma comunicação produtiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Obras:

BRANDÃO, Elisabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge (org). Comunicação pública. Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2009 pp. 1-34.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, Peter. Reforma do Estado e Administração Pública gerencial. Trad. Carolina Andrade. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. Manual de Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2002. CAMPOMAR, Marcos Cortez.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. RJ: Campus, 1998.

HOOD, Christophe. *Public Management: The Word, the Movement, the Science* in E. Ferlie, LE Lynn and C. Pollitt (orgs) *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: OUP, 2005.

KÜNSCH, M. M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2006.

MATELLART, A. A globalização da comunicação. Bauru: EDUSC, 2000.

NOVELLI, Ana Lúcia. Comunicação e Opinião Pública. DUARTE, Jorge (org). Comunicação pública. Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2009 pp.72-83.

PREMCHAND, A. *Thems and issues in public expediture management*. Washington/FMI, 1998. Seminário hacia el Rediseño del Estado. Ministério do Planejamento da Colômbia, Bogotá, abril de 1998.

SCHARF, Edson Roberto. Gestão do Conhecimento aplicada ao Marketing. Florianópolis: Visual Books, 2007.



SIMÕES, Roberto Porto . Relações Públicas e Micropolítica. São Paulo: Summus, 2001.

STEWART, Rosemary. A Realidade da Administração. SP: Summus, 2002.

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

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando Conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. SENEC, 2000.

TERRA, J.C.C., GONDON, C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Cehgage Learning, 2008.

VARGAS, Lilia. Notas de aula. Disciplina Teorias e práticas da Gestão da Informação e do Conhecimento. Curso de Pós-Graduação em Comunicação e Informação. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

Site:

www.planalto.gov.br/.../constituicao/constituicao.htm

Acesso em 14/03/10.