



INSTITUTO CARLOS MATUS
DE CIÊNCIAS E TÉCNICAS DE GOVERNO

Governo Inteligente, Matus Digital

BASEADO EM TRABALHO DE FUNDACIÓN CIGOB - MATUS 2.0



Eixos de Atuação do Instituto Carlos Matus de Ciências e Técnicas de Governo



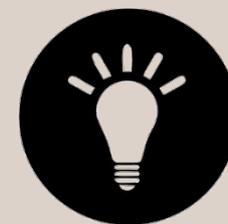
Formação



Pesquisa



Consultoria



Assessoria



Desenvolvimento
Social



Publicações



Encontros



Modernização de
Partidos Políticos e
Campanhas
Eleitorais

O que são as Ciências e Técnicas de Governo e como se enquadram no momento atual?

Obra mestra de Carlos Matus onde ele consolidou, em um texto atual, os diversos espaços do constructo intelectual apresentado em suas diversas obras. A unificação das diferentes linhas abordadas numa teoria orienta o entendimento do que é uma **Teoria da Ação** proposta por ele. Esta teoria foi elaborada a partir de duas vertentes articuladas para explicar os processos de governo e de planejamento social: a **Teoria das Situações** e a **Teoria das Estratégias Políticas**. Ambas se beneficiaram de suas contribuições criativas e rigorosas, e hoje se apresentam integradas na forma de uma **Teoria do Jogo Social**. Esta teoria é o eixo condutor de toda a obra de Matus e a base do que ele denominou de Ciências e Técnicas de Governo.

O que são as Ciências e Técnicas de Governo e como se enquadram no momento atual?

TEORIA DO JOGO SOCIAL

**TEORIA DAS
SITUAÇÕES**

**TEORIA DAS ESTRATEGIAS
POLÍTICAS**

**TEORIA
DA AÇÃO**

The diagram consists of a large yellow inverted triangle. At the top of the triangle, the text 'TEORIA DO JOGO SOCIAL' is written in bold black letters. Inside the triangle, there are two smaller text blocks: 'TEORIA DAS SITUAÇÕES' on the left and 'TEORIA DAS ESTRATEGIAS POLÍTICAS' on the right. Below these two blocks is an orange octagon containing the text 'TEORIA DA AÇÃO'. Two black arrows point from the text blocks above towards the octagon, indicating that both 'Theory of Situations' and 'Theory of Political Strategies' contribute to or inform 'Theory of Action'.

O núcleo do sistema de inteligência de uma organização

O GABINETE DO DIRIGENTE

Em uma organização que atua em sistemas dinâmicos e complexos, com atores criativos e conflituos, o principal sistema de inteligência que a conduz nos jogos político, social, econômico e principalmente, na mescla destes jogos com os demais trazidos pela realidade onde a organização atua e busca resultados é o Gabinete do Dirigente.

Este é o centro do processo de orientação estratégica de longo prazo e para a ação no dia-a-dia da organização. Daí são emanadas as diretivas de atuação e correção da ação planejada e são enfrentadas as crises e emergências que afetam a organização, seu plano e seus dirigentes e membros.

Com o advento da internet e a popularização das redes sociais houve uma mudança do paradigma de que é governo, governar e na relação **governantes – governados**. Hoje não temos essa relação clássica com a sociedade, mudamos para uma relação **governantes – governantes**, o poder se desconcentrou e dispersou-se por vários e diversos atores que jogam o jogo político social, fazendo com que os modelos clássicos de governo estejam a reboque, e não conduzindo, os processos críticos nesse meio.



O núcleo do sistema de inteligência de uma organização

O GABINETE DO DIRIGENTE

Para este novo momento somos obrigados a abandonar os métodos tradicionais de governo e as teorias sobre organizações departamentalizadas que nos tem conduzido nos últimos trinta anos.

Agora temos que dominar as Ciências e Técnicas de Governo, para atuar em ambientes políticos, complexos e conflituos onde o **Governo** perdeu sua primazia para vários outros **governos** pois o poder burocrático e legalista está perdendo espaço para o poder da comunicação instantânea e os consensos difusos. Saber planejar em ambientes complexos, nebulosos e em constante transformação, com grande velocidade de mudança e repleto de informações é o novo campo da política.

Para tanto há que se apropriar de conceitos como Inteligência aplicado à escuta ativa da internet e a cibernética aplicada ao governo para reposicionar o Governo no jogo político social para que ele tenha as condições mínimas de governabilidade para ser o condutor das diferentes e diversas mesas de negociação que se tornou a sociedade, de uma forma em geral.



O núcleo do sistema de inteligência de uma organização

O GABINETE DO DIRIGENTE

Paradoxalmente, neste momento em que se sente a necessidade de um novo modelo de sistema de decisões para o âmbito governamental, nos vemos obrigados a voltar ao modelo desenhado por Stafford Beer na sua experiência de modernização do governo do Chile nos anos 1970.

Naquele momento a complexidade estava nos conflitos políticos e sociais advindos do momento histórico que vivam no período da Guerra Fria, hoje a complexidade vem da revolução da comunicação e informação e a internet que colocou a sociedade, em seus diferentes níveis, como atores da grande maioria do jogos sociais. Pensar o uso da cibernética nesse espaço traz as seguintes vantagens:

- **Não requer a existência prévia de um modelo de organização que vai ser trabalhada, partimos daquelas que já estão atuando no jogo político social mesmo com suas debilidades e incapacidades.**
- **É uma ferramenta de complexidade.**
- **Rompe com o esquema hierárquico que existe nas organizações governamentais.**
- **Envolve o repensar da identidade organizacional)**
- **Estabelece uma sinapse (conexão neural) entre os elementos internos e externos (adaptação).**



O núcleo do sistema de inteligência de uma organização

O GABINETE DO DIRIGENTE

O propósito deste modelo de sistema viáveis é o de permitir que as organizações tenham a flexibilidade que necessitam para sobreviver em meios ambientes mutantes e complexos.

AS CINCO FUNÇÕES ESSENCIAIS PARA A VIABILIDADE, SEGUNDO A CIBERNÉTICA

1. **Colocar em marcha;**
2. **Coordenação;**
3. **Controle;**
4. **Inteligência, e**
5. **Política.**

Neste novo momento político que vivemos e com o evidente fracasso dos governos em enfrentar a complexidade e a velocidade dos problemas sociais, a soma dos conhecimentos de Carlos Matus e Stafford Beer, nascidos da crise dos anos 1970 no Chile e a nova tecnologia de Escuta Inteligente na Internet, são as bases para redesenhar os governos que sentem a necessidade de abandonar os atuais modelos burocráticos, centralistas e autoritários com que tem caminhado até aqui para novos modelos que permitam a **transparência**, **cooperação** e **participação**, trabalhem com problemas complexos e com múltiplos atores e não fiquem a reboque dos processos sociais.



GABINETE DO DIRIGENTE – MÁQUINA DE DELIBERAÇÕES

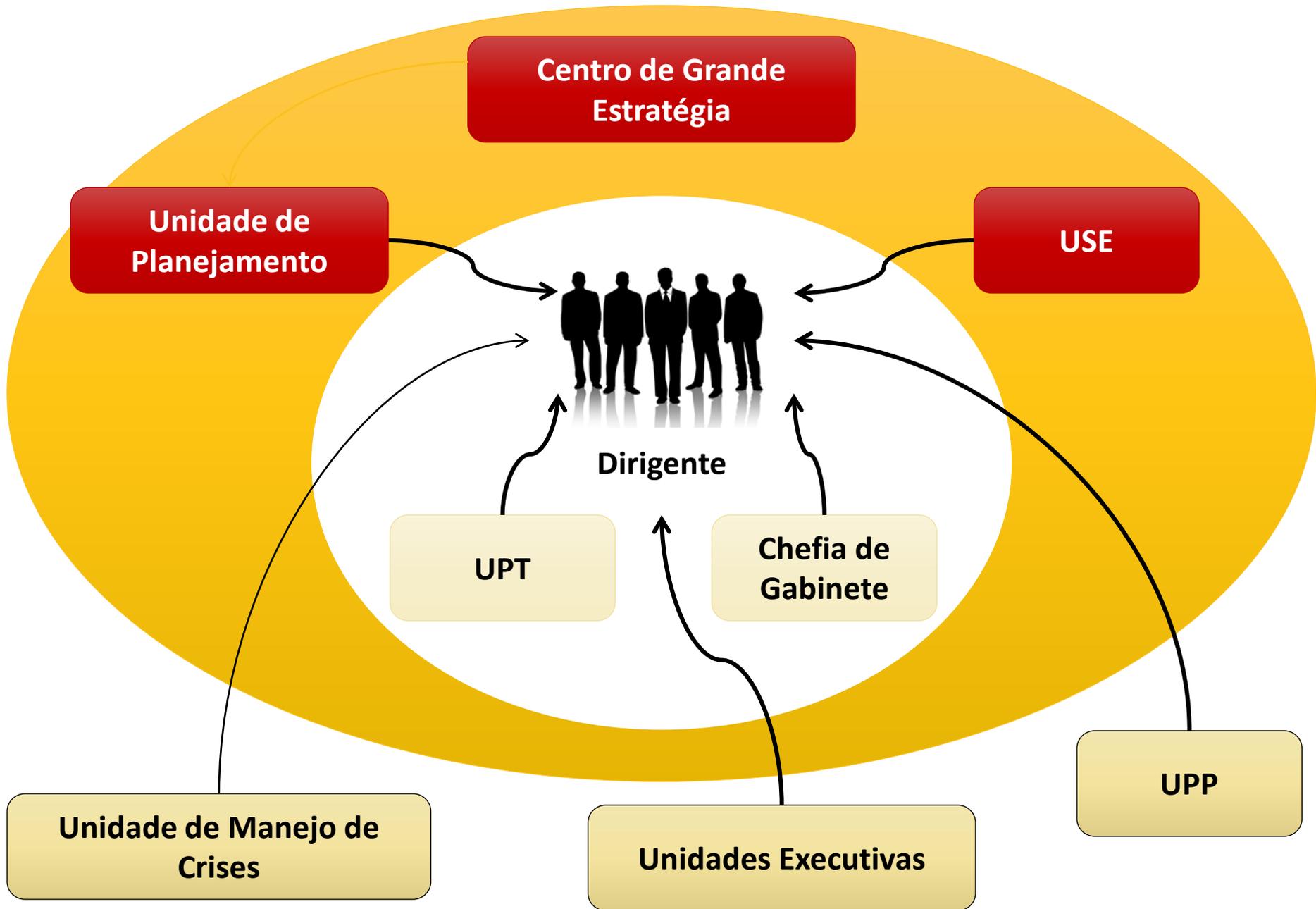
PROBLEMAS X SISTEMAS

O processo de modernização inicia-se pela cabeça do sistema que é o **Gabinete do Dirigente**, denominado por Matus de Máquina de Deliberações das organizações governamentais.

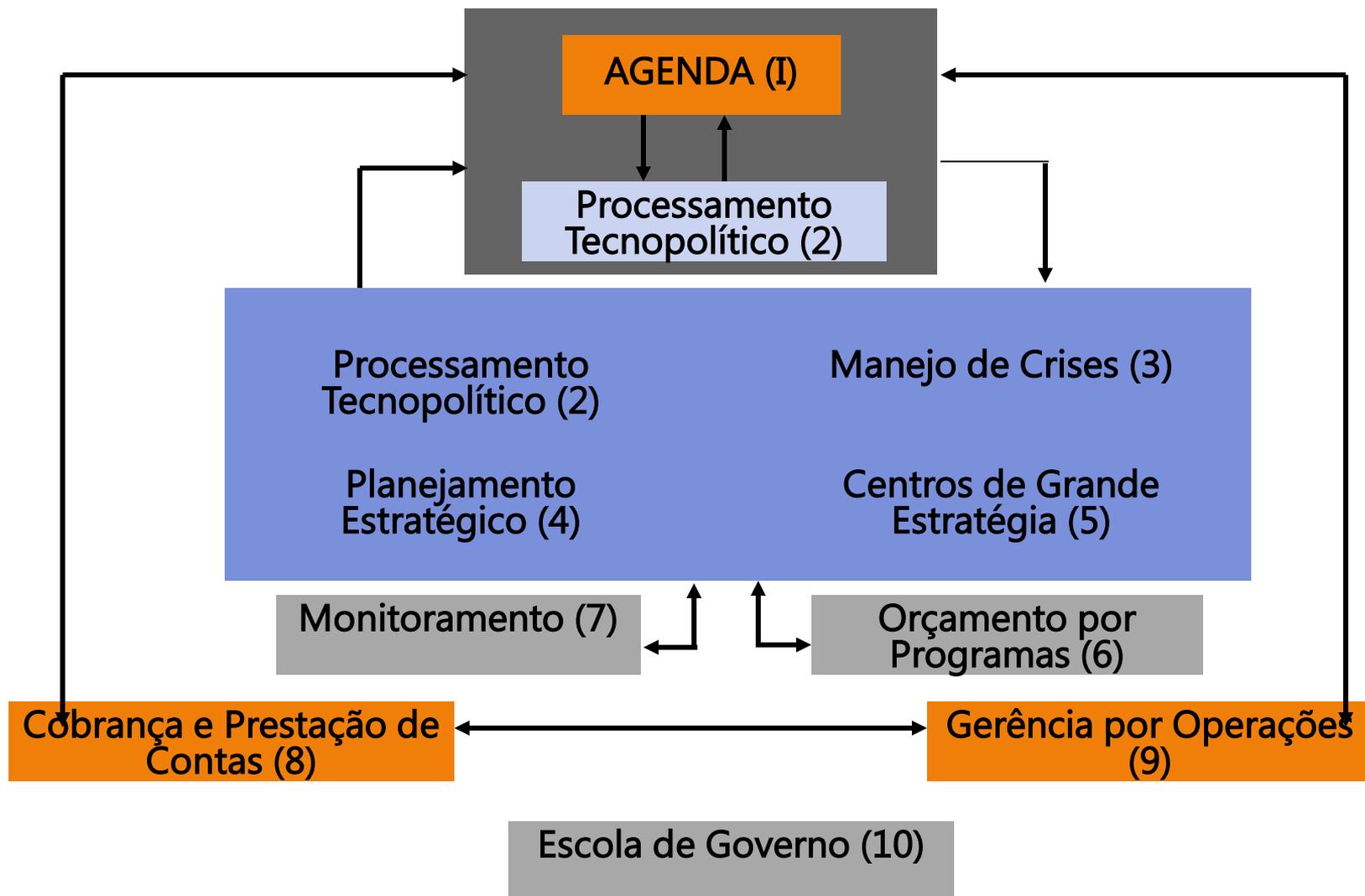
PROBLEMAS	SISTEMAS
ECONOMIA DE TEMPO DE TRABALHO	CHEFIA DE GABINETE
FIXAÇÃO RACIONAL DO FOCO DE ATENÇÃO	UPT – UNIDADE DE PROCESSAMENTO TECNOLÓGICO
SUORTE ESPECIALIZADO À TOMADA DE DECISÕES	USE - UNIDADE DE SUORTE ESPECIALIZADO
VALOR DA INTERAÇÃO POLÍTICA E RELAÇÕES COM A SOCIEDADE	UPP – UNIDADE DE PRESENÇA POLÍTICA UMC – UNIDADE DE MANEJO DE CRISES
PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO, INFORMAÇÃO E AVALIAÇÃO	UCP – UNIDADE CENTRAL DE PLANEJAMENTO
SEGURANÇA DE INFORMAÇÃO, INSTITUCIONAL E PESSOAL	US – UNIDADE DE SEGURANÇA



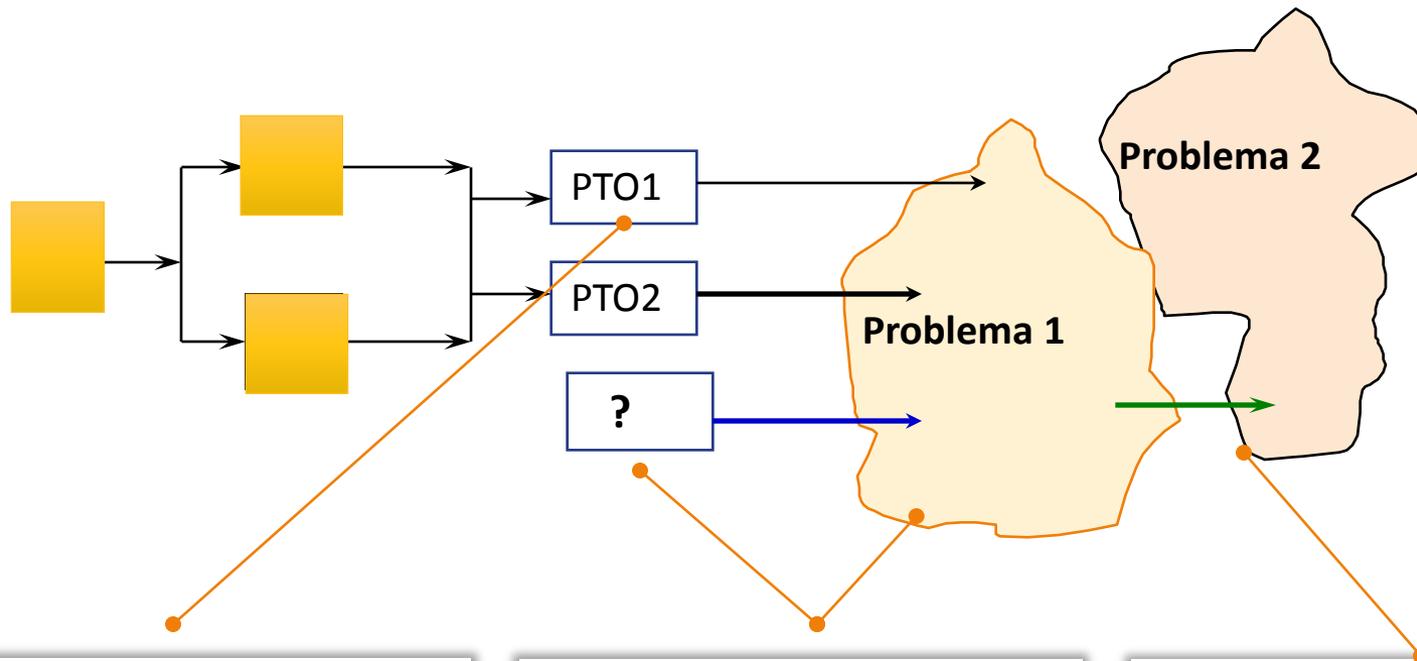
Proposta de Desenho do Gabinete do Dirigente



Sistema de Alta Direção



Níveis de Inovação Organizativa



Primeiro Nível

Análise e enfrentamento de um problema:

- Pode-se melhorar a qualidade, produtividade e a rentabilidade do mesmo produto?

Segundo Nível

Dissolver um problema:

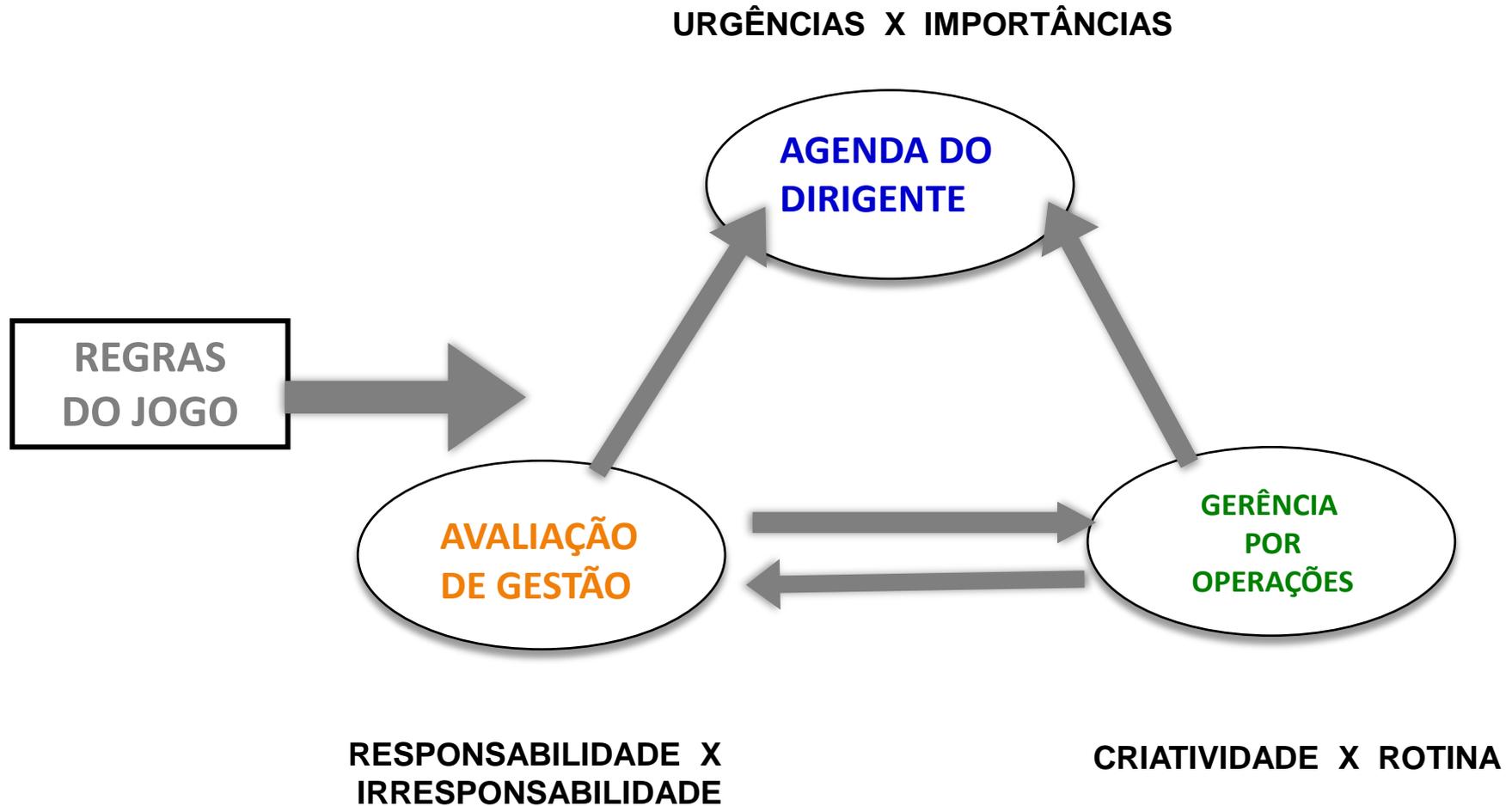
- De que outro modo se pode atender a mesma necessidade?
- Qual é a necessidade real a ser atendida?

Terceiro Nível

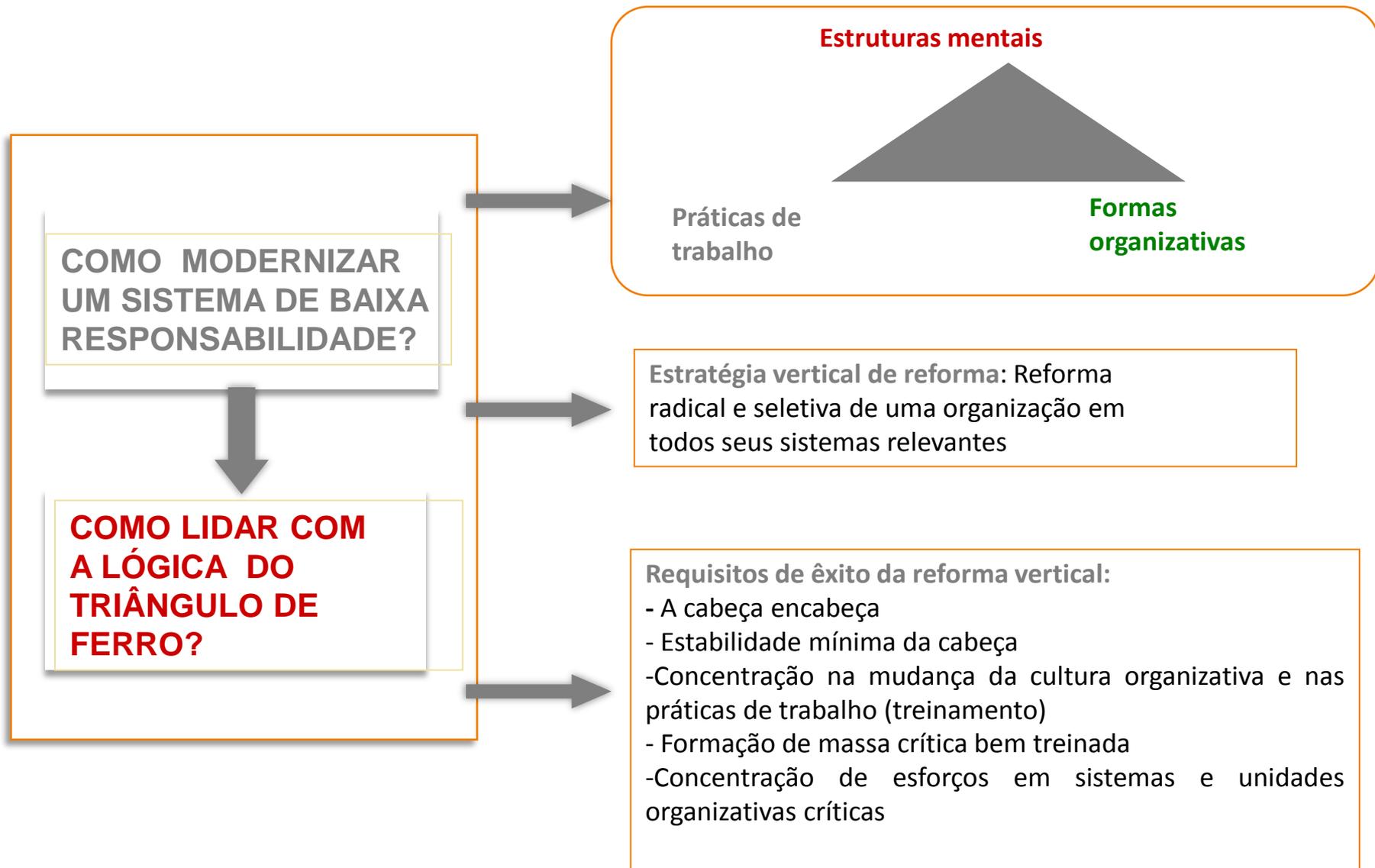
Redefinir um problema:

- Por quanto mais a necessidade vigirá
- Como esta pode ser substituída?

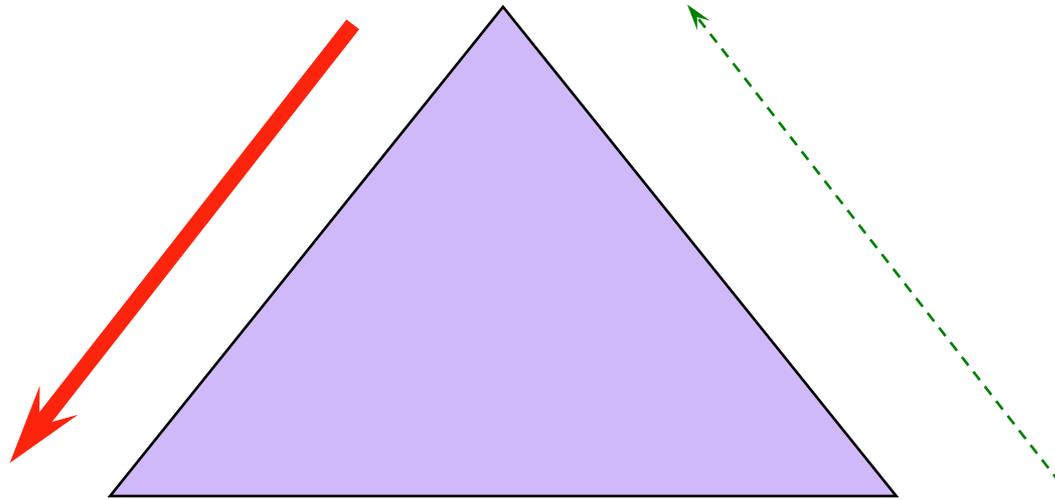
O Triângulo de Ferro e a Qualidade do Sistema de Direção



O Triângulo de Ferro e a Qualidade do Sistema de Direção



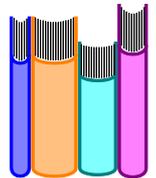
Estratégia de Modernização Institucional



Práticas de Trabalho

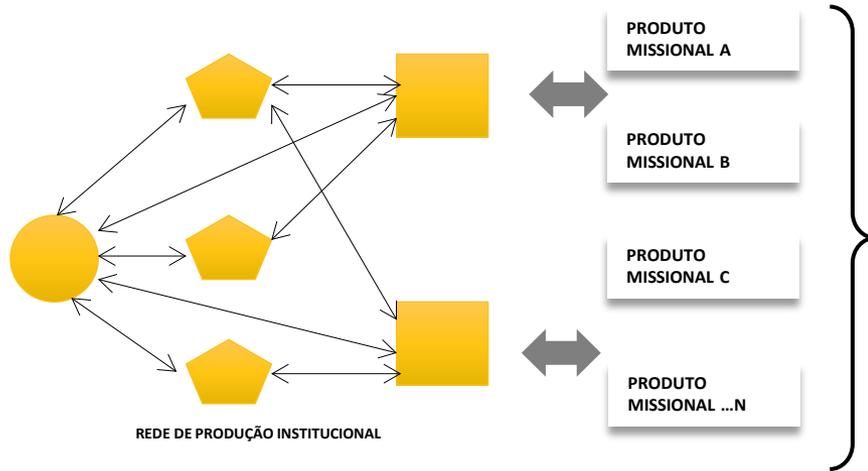


Formas Organizativas



Modernização com PES

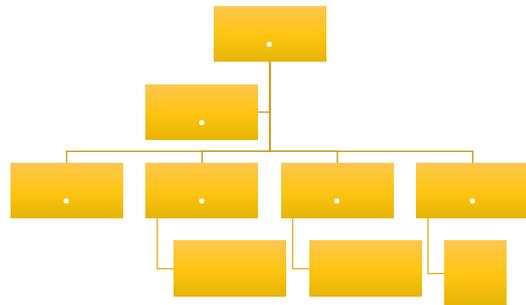
Desenho Macroinstitucional



Direcionalidade



Departamentalização



Processos e Procedimentos



Manuais



NOVOS CONCEITOS TRAZIDOS PELA REVOLUÇÃO DIGITAL E SEU IMPACTO NA GOVERNABILIDADE.

- **As novas geração de aplicações web**, provocaram uma mudança na forma de relacionar no ambiente social e político, pois foram caracterizadas por um grau maior de interação e colaboração entre usuários e inclusive fazendo com que elas interajam naturalmente com este ambiente.
- Principalmente por este conjunto de princípios e práticas:
 - **A Web entendida como plataforma de serviços.**
 - **Pela oferta de serviços e não pacotes de software.**
 - **Pela nova arquitetura focada em participação.**
 - **A escalabilidade.**
 - **Pela mistura de fontes de dados e de transformação de dados.**
 - **Por softwares utilizáveis em vários tipos de dispositivos.**
 - **Por aplicações que atuam como potencializadores da inteligência coletiva.**

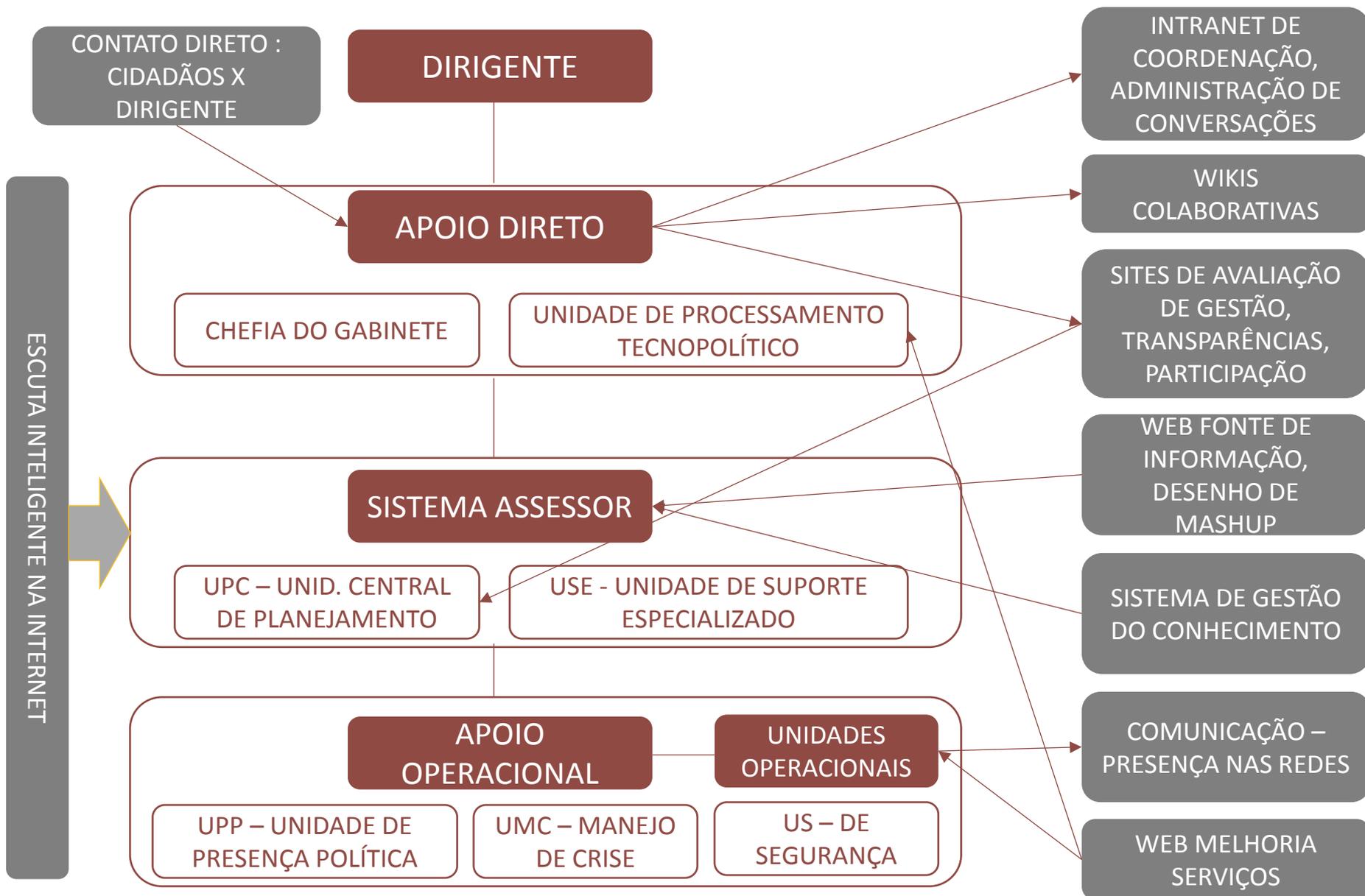


AS NOVAS FERRAMENTAS E O GABINETE DO DIRIGENTE

Função	Ferramenta
Abertura do acesso ao Dirigente, balancear o "cerco".	Administração de Web de contato direto com os presença digital nas redes sociais.
Coordenação, administração de conversações.	Intranet de coordenação para administrar as gerentes públicos e outros atores e Escuta Inteligente na Internet.
Resolução de problemas de forma transversal.	Wiki colaborativa (ao estilo de Intelipedia, a Wiki da área inteligência de EUA) na qual sem importar com a jurisdição, os funcionários e peritos aportam solução de problemas.
Monitores de sinais da sociedade: Transparência, colaboração e participação cidadã.	Acesso cotidiano a sites onde os cidadãos avaliam, propõem e discutem políticas públicas e gestão de Escuta Ativa na Internet.
Acesso a conhecimento para o Planejamento.	Mashups, sites de reconfiguração de informação Estado e Escuta Inteligente na Internet.
Acesso a conhecimento para o planejamento.	Sites de gestão do conhecimento, comunidades de Escuta Inteligente na Internet.
Comunicação.	Presença nas redes sociais e Escuta Inteligente na
Monitoramento de sinais: opinião usuários de serviços do governo	Acesso aos sites setoriais que recolhem opiniões, sugestões, etc. de usuários de serviços sociais e Escuta Inteligente na Internet.



FERRAMENTAS DE RELACIONAMENTO VIRTUAL NO ORGANOGRAMA DO GABINETE DO DIRIGENTE



Processamento TECNOPOLÍTICO da informação

Matus insiste na necessidade de processar tecnopoliticamente a informação. Este processamento não é uma ferramenta informática, mas sim um requisito para que os aportes instrumentais que se obtêm com essas ferramentas se potencializem, permitindo um aproveitamento pleno por parte do dirigente. As ferramentas informáticas *per se* não bastam para produzir conhecimento e informação para a tomada de decisões: é necessária uma forte capacidade para processar seus resultados. As ferramentas não podem ser dirigidas pelos desenvolvedores, mas sim por equipes tecnopolíticas.

A Reforma deve começar pela CABEÇA. “a cabeça encabeça”

Matus expõe que a modernização do estado deve começar pela cabeça, e que toda melhora parcial se dilui se não existir uma melhora do sistema em seu conjunto. A experiência do governo virtual demonstra que seu efeito é imediato, viral, imprevisível e com um enorme efeito demonstração. Os benefícios, o ganho em rapidez, baixa de custos e melhora de resultados são tão evidentes, em alguns casos, que só um governante isolado e alienado pode desconhecê-los. A nova realidade trazida pelos avanços da internet não espera: toda experiência, por pequena que seja e demarcada, soma para constituir essa massa crítica. Não é possível esperar a grande mudança para migrar para as novas ferramentas trazidas pela internet para o ato de governar.

Espaço virtual não admite inércias e não há um governo da Web

A Web não é um lugar idílico, afastado de poderes, e sim é um novo “continente”, até então inexplorado, no qual milhões de conquistadores lutam por difundir suas propostas. Diferente do mundo real, o espaço virtual não admite inércias: ninguém herda propriedades na Web, ninguém ganha poder se não demonstrar ser o melhor e o mais econômico, o mais adaptado às necessidades dos internautas. A tentação monopólica segue existindo mas há muito mais informação e ferramentas para impedir que se consolidem poderes. Não há Governo na Web, há enorme dispersão do poder, e isso é bom para que o jogo social tenha mais atores, maior complexidade e menor risco de autoritarismo.

Governo x Sociedade na rede – espaço de diálogo entre atores distintos

David Cameron, ex-primeiro ministro Inglês dizia que a Web nivela o governo com a gente e o situa mais perto dela. Uma má administração das ferramentas virtuais poderia ser um perigo se se desconhecer que cada esfera - Governo e Sociedade – são diferentes, tem diferentes lógicas e o que ajuda a facilitar esse novo governo é o dialogo, a colaboração, a comunicação entre ambas as esferas. Nem o governo deve diluir-se e desaparecer na Rede, nem a sociedade deve ser “enquadrada” pelo Estado.



INSTITUTO CARLOS MATUS
DE CIÊNCIAS E TÉCNICAS DE GOVERNO

Onde estamos

