

**Título: Democracia e Transparência na Gestão Patrimonial – A Rede de Comunicação da SPU**

***Title: Democracy and transparency in the government real estate management – the SPU Communication Network***

**Autor: Gustavo Ferreira Bechelany**

**Co-autores: Carlos Antonio Moraes, Miguel Batista Ribeiro Neto e Washington Leonardo Guanaes Bonini**

### **Resumo do texto**

O texto apresenta a experiência de construção da Rede de Comunicação da Secretaria do Patrimônio da União (SPU). Iniciativa inovadora de gestão em rede para divulgar notícias, melhores práticas e informações para a sociedade, superintendências regionais e órgão central da Secretaria, sobre a gestão do patrimônio imobiliário da União. Com abordagem democrática e participativa, a Rede congrega atividades de comunicação institucional e gerenciamento do portal eletrônico patrimoniodes.todos.gov.br a representantes das 27 superintendências e 5 departamentos do órgão central, denominados “monitores de comunicação” que criam e fazem a manutenção das páginas de seu estado ou departamento, de maneira autônoma e descentralizada, respeitando a cultura regional. Os monitores foram capacitados em noções de jornalismo e tecnologia da informação e exercem as atividades de geração e de publicação das informações de seu estado, dedicando duas horas por semana para as atividades, sem aumento de custos ou descompatibilização das atividades principais do servidor. Em 2009, a Rede de Comunicação foi responsável por 32% do volume de comunicações publicadas pela Secretaria.

A Rede de Comunicação foi constituída com o objetivo principal de melhorar o fluxo de comunicação entre superintendências, órgão central e seus públicos (especialmente o cidadão), dar publicidade e transparência para as ações e iniciativas regionais, uma estratégia de consolidação da gestão participativa e descentralizada preconizada pela Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União. Some-se a estes resultados, o objetivo imediato de superar as dificuldades de implantar e gerir o novo portal da forma centralizada e convencional, o que vinha sendo tentado sem sucesso.

**Abstract:** This text presents the experience of the elaboration and of implementation of the SPU Communication Network, which is the channel of production and publication of news used by this government organ. The network consists of virtual Portal, a set of good practices and rules and of a group of information managers distributed throughout the country. SPU is responsible for the management of the real estate of the Brazilian Federal Union.

**Palavras-Chave:** Rede, Gestão, Comunicação, Patrimônio, União, Notícias, Portal.

**Keywords:** Network, Management, Communication, Real Estate, Union, News, Portal.

## **A SPU e a Rede de Comunicação – O Portal Patrimônio de Todos**

A Secretaria do Patrimônio da União (SPU) tem características distintas das demais secretarias do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Formada por um órgão central localizado em Brasília e 27 superintendências, uma em cada unidade da Federação, a SPU busca, seguindo as diretrizes da Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União (PNGPU), a efetivação de um modelo de gestão participativa e descentralizada. A construção de um conjunto articulado de instâncias de decisão coletiva, a Diretoria Colegiada (composta pela Secretária do Patrimônio da União, os dois Secretários-Adjuntos e os diretores do órgão central e o Chefe de Gabinete); o Conselho Estratégico (que agrega cinco superintendentes, escolhidos pelos seus pares à composição da DC); os Encontros Nacionais e Regionais (fóruns de discussão e decisão de ampla participação), foi a estratégia imaginada e implantada para instrumentalizar estas diretrizes.

Neste processo de construção coletiva, faltava à SPU um fluxo de comunicação mais efetivo, direto, e de trocas constantes, que apresentasse de forma rápida e eficiente as informações para os servidores e os cidadãos; que permitisse maior transparência de suas ações, possibilitasse maior interação com seus diversos públicos (tanto internos, quanto externos); que oferecesse acessibilidade aos portadores de necessidades especiais; e mais serviços eletrônicos.

Até então não se contava com mais do que algumas páginas no sítio do Ministério do Planejamento que não atendiam a ampla capilaridade da comunicação da SPU, além do que, os poucos recursos tecnológicos disponíveis (página composta somente por texto, sem possibilidade de fotos, imagens, vídeos, áudio, RSS, podcast e outros), aliados à dificuldade de atualização das informações (feita por pessoas de fora da Secretaria – sem conhecimento ou vivência do ramo), não permitiam uma comunicação mais efetiva e próxima com a sociedade.

O esforço para sanar estas dificuldades iniciou-se pela criação de um canal de comunicação eletrônico que congregasse informações sobre o Patrimônio da União de maneira ampla, desde a apresentação da Secretaria e sua atuação na Federação, até informações mais específicas como as ações de identificação, demarcação, cadastramento e regularização fundiária por Estado-Membro. Tudo isso com o uso de recursos diversificados e convergência de mídias, como vídeos, informações georreferenciadas, fotos, ilustrações. Em suma, um Portal com a cara e o modo de ser da SPU.

Em fevereiro de 2009 a solução tecnológica estava pronta, o Portal Patrimônio de Todos já podia ser acessado na net. Contudo, constatou-se que era grande a dificuldade de geração do conteúdo a ser inserido no novo Portal. Inicialmente tentou-se o caminho tradicional, um comando para os chefes de departamento solicitando informações que deveriam compor o conteúdo do portal e o envio regular de notícias sobre as ações realizadas. Entretanto, nada aconteceu. De fato, como selecionar e decidir centralmente as informações e as notícias de interesses tão diversificados? De situações tão díspares? É perfeitamente compreensível que a resposta não viesse, principalmente no prazo esperado.

Passados três meses sem que o novo Portal fosse adiante, a direção da SPU, constatando o imobilismo que se instalara e percebendo que a solução tradicional de designar uma área responsável pela solução não funcionava no campo naturalmente transversal e interdisciplinar da comunicação institucional, optou por uma solução inovadora e arriscada, porém promissora. Definiu que o novo Portal seria posto em funcionamento por meio da gestão em rede a ser criada por adesão e mantida predominantemente com recursos internos, de maneira democrática e participativa. Criou-se então um comitê mobilizador e coordenador responsável por impulsionar a rede provendo apoio e suprimento.

O comitê de comunicação identificou a possibilidade de ampliar e qualificar as informações até então produzidas, baseando-se em experiências de geração e agregação de conteúdo em rede em outras áreas de atuação do próprio governo. Ao contrário da maioria dos portais de governo, o novo portal da SPU deveria permitir, através de um fluxo pré-determinado, que mais de uma unidade alimentasse o sítio com as informações de maneira rápida, eficiente, de forma colaborativa e democrática. Foi a partir desta compreensão que se criou a Rede de Comunicação da SPU.

O primeiro desafio foi o de capacitar monitores de comunicação, em cada estado da União, e também no Distrito Federal, sem que a iniciativa redundasse em novas contratações. Assim, os responsáveis pelo projeto da rede, todos do órgão central, entraram em contato com os 27 superintendentes do Patrimônio da União para que fossem identificados servidores que se adequassem ao perfil desejado. Este perfil deveria ser, de maneira ideal, o de servidores com interesse pela comunicação, que se destacassem pela atenção dada às notícias relativas ao trabalho desenvolvido pela SPU; com conhecimento e capacidade de análise destas informações e espírito de multiplicador.

Estes servidores foram chamados a Brasília, onde foi ministrado um curso de formação de monitores. De maneira objetiva e prática, receberam instrumentos para a feitura das matérias, que sempre deveriam conter dados relativos à ação noticiada, com respostas a perguntas básicas, como: o que é a ação, quando se desenvolveu ou se desenvolverá a ação, onde e como é desenvolvida a ação, porque a SPU desenvolve a ação, e quem são seus beneficiários.

Para atender ao princípio da descentralização, as notícias passariam a ser geradas na fonte, por iniciativa de qualquer servidor e não apenas pelos chefes ou a partir de Brasília. Os monitores também deveriam, como regra, incluir informações sobre as áreas, cidades ou vilas, citadas nas matérias jornalísticas. Esta necessidade surgiu do fato de que, devido à extensão e variedade do território nacional, os servidores de uma região desconhecem as demais. Assim, não bastava informar que a SPU participava de um projeto de regularização fundiária em determinada cidade da região Nordeste. Era preciso que o monitor informasse onde ficava a cidade, qual a sua população, suas características, e as principais questões fundiárias enfrentadas por ela. Além disso, os monitores foram capacitados para construir as páginas dos seus estados com informações de interesse do cidadão de acordo com a cultura e realidade local, aproximando a SPU ao modo de ser e às necessidades da população local.

Criou-se assim uma rede de geração de conhecimento. As notícias veiculadas pela SPU passaram a ser mais completas, mais detalhadas e mais ricas. O jornal virtual Cá-entre-nós passou a ser hábito de leitura entre os servidores de todas as superintendências. Com isso, uma nova forma de troca de experiências e soluções de problemas veio enriquecer a gestão, disseminando novas formas de enfrentar velhos problemas, ou de como enfrentar problemas inéditos para uma região já equacionados em outra. Ademais, essas trocas de experiências bem sucedidas complementam as orientações emanadas do órgão central, muitas vezes de difícil aplicação devido ao seu caráter genérico. De forma evolutiva, novas questões e novas soluções são apresentadas, sempre na perspectiva de que a Rede de Comunicação da SPU seja um instrumento de transparência, agilidade, sintonia entre as diversas superintendências e, também, para que o público possa estar permanentemente informado sobre o destino e a utilização dos recursos públicos sob a gestão da SPU.

A garimpagem e a elaboração das notícias são realizadas pelo monitor de comunicação que a publica após a concordância do superintendente e da assessoria de comunicação, que têm a atribuição de rever e triar as matérias de acordo com as orientações e critérios estabelecidos pela ASCOM e pela ética pública, e de definir o alcance da publicação (internet, jornal interno, mídia etc). A inserção ou exclusão de conteúdos nas páginas dos estados é realizada pelos monitores através de senha personalizada. O conteúdo e o formato destas páginas são de responsabilidade dos monitores, com o acompanhamento do comitê de comunicação.

### **Construção coletiva com a participação de todos**

Na elaboração do Planejamento Estratégico da SPU, bem como na formulação da Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União (PNGPU), identificou-se a necessidade de mudanças na comunicação institucional para melhorar a efetividade das ações. Com esse enfoque apontado pelas instâncias diretivas da Secretaria (Conselho Estratégico, Diretoria Colegiada e Encontros

Nacionais), o Gabinete passou a atuar. Sob a coordenação do Chefe de Gabinete formou-se uma equipe multidisciplinar responsável pela elaboração de um projeto com soluções para a comunicação. Além do Chefe de Gabinete, a equipe foi composta pelo Assessor de Comunicação, o Coordenador-Geral de Gestão Estratégica, o Coordenador-Geral de Tecnologia da Informação, e um Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Esta equipe iniciou as atividades e estabeleceu, como primeira iniciativa, diretrizes para o novo portal, maior interatividade, participação, transparência, disponibilização de serviços eletrônicos, usabilidade, acessibilidade, e convergência de mídias.

Com a solução tecnológica do sítio eletrônico pronta, chegou-se ao momento de inserção de conteúdo na nova ferramenta. O grupo coordenador da iniciativa percebeu que a nova ferramenta permitia a utilização de um conceito inovador na administração de um portal institucional na administração pública: a geração e agregação de conteúdo em rede de forma aberta e participativa.

Neste contexto, a equipe coordenadora do projeto apresentou ao Conselho Estratégico (que aprovou) a idéia de constituição da Rede de Comunicação da SPU, em âmbito nacional, responsável por produzir e alimentar o novo portal com o conteúdo necessário, obedecendo as seguintes diretrizes:

- Os integrantes da Rede (monitores de comunicação) deveriam ser indicados pelo responsável pela superintendência ou departamento do órgão central;
- Deveriam ser escolhidas pessoas que possuíssem bom trânsito pela unidade e detivessem conhecimento do processo de gestão patrimonial;
- Os monitores seriam liberados de suas atividades rotineiras, em média, por duas horas a cada semana para realizar as atividades de monitoria;
- Além da manutenção do portal, os monitores passariam a ser responsáveis pelo envio de notícias para o Assessor de Comunicação, ampliando a capilaridade e qualidade das notícias.

Portanto, a Rede surge como o trabalho integrado, democrático e articulado de diversas esferas técnicas e políticas do órgão central e superintendências regionais, com duas equipes identificáveis: a coordenação do projeto e a Rede de Comunicação composta pelos 32 monitores de comunicação (27 das superintendências regionais e cinco dos departamentos do órgão central).

A efetivação da Rede de Comunicação da SPU deu-se a partir da seguinte seqüência de ações: indicação dos monitores de comunicação pelos superintendentes ou diretores do órgão central; capacitação dos monitores em comunicação (noções de jornalismo) e noções de tecnologia da informação que permitisse a inserção de conteúdo no portal e a construção das páginas dos estados pelos próprios monitores; lançamento do novo portal, e envio sistemático e periódico de notícias.

Os superintendentes e diretores foram orientados a convidar, para a função de monitor, servidores com bom trânsito na sua unidade e conhecimento generalista de todo o processo de gestão do patrimônio. Deixou-se claro que a monitoria seria incorporada às atividades desempenhadas pelo servidor, sem acréscimo de tempo de trabalho, ou seja, alguma substituição de tarefas deveria ocorrer. Portanto, o servidor deveria possuir interesse pessoal por desenvolver atividades de comunicação, ainda que não houvesse a obrigação de formação na área.

A capacitação dos monitores foi etapa crucial para o sucesso do projeto. Conduzida e ministrada pelos membros da equipe coordenadora do projeto, especialmente o Assessor de Comunicação e o Coordenador de Tecnologia da Informação, foi realizada com boa dose de informalidade e utilizou dinâmicas que geraram ambiente de participação na construção de conceitos e sistemáticas da rede que permitiram alto grau de motivação e comprometimento dos envolvidos.

As avaliações dos participantes das quatro turmas de capacitação, divididas por região e realizadas de julho a setembro em Brasília, apresentaram média geral de satisfação de 9,08 (em escala de 0 a 10). Cabe destacar algumas das manifestações no campo aberto dos formulários (preenchidos anonimamente) para críticas e sugestões, que demonstram bem o clima de aprendizado coletivo em que se deu a capacitação e que possibilitou a constituição da Rede de Comunicação com formato dinâmico e integrado, como segue:

- “O curso foi ótimo e produtivo”. – retirado de avaliação da Turma Centro-Oeste
- “Dentre os cursos ou treinamentos que participei na SPU, com certeza, este foi o melhor” – retirado de avaliação da Turma Nordeste
- “Por fim, parabéns aos instrutores pela excelente atuação em sala (domínio dos assuntos, didática, atenção e tratamento). Parabéns” – retirado de avaliação da Turma Norte

O último dia da capacitação (cuja duração foi de três dias para cada turma), foi dedicado à construção da página de cada superintendência ou ações relevantes das diretorias do órgão central, com a inserção de conteúdo. Os monitores realizavam, na prática, a junção dos conceitos de comunicação e tecnologia, e construíam o primeiro esboço do que seria a página de sua superintendência. Essa estratégia garantiu que no último dia de capacitação da última turma, todas as superintendências e principais ações das diretorias, já estivessem inseridas no portal, bastando realizar manutenções posteriores.

Ao longo do curso foram repassadas aos monitores as técnicas utilizadas para a produção de conteúdo na internet, fazendo com que o texto produzido fosse atrativo ao público-alvo, além de agregar conceitos de *governo eletrônico*, *e-democracia* (participação do cidadão na formulação e execução de políticas públicas), interatividade com o cidadão e transparência das ações públicas.

O lançamento do novo portal da SPU ([www.patrimoniode todos.gov.br](http://www.patrimoniode todos.gov.br)) foi o mote do XII Encontro Nacional de Gestão Estratégica, com a participação de toda a cúpula decisória da SPU, bem como de membros da Secretaria de Comunicação da Presidência da República e outros interessados no tema.

Desde setembro de 2009, data de formação da última turma de monitores, o fluxo de comunicações emitidas pela SPU apresentou elevado acréscimo quantitativo e ganhos qualitativos relevantes, uma vez que são elaboradas por pessoas que conhecem a realidade local e que detêm maior conhecimento técnico sobre as questões, sem, entretanto, perder o aspecto jornalístico necessário para a divulgação ao cidadão.

## **Recursos**

Uma vez que a constituição da Rede de Comunicação não demandou a contratação de novos servidores, tampouco de gastos com a capacitação (as capacitações foram realizadas por integrantes da própria Secretaria e a ENAP, como parceira da SPU, apoiou a iniciativa cedendo o espaço para realização dos treinamentos) os únicos custos financeiros foram com relação aos deslocamentos dos monitores de comunicação de unidades fora do Distrito Federal, para a primeira capacitação dos monitores. Considerando-se um custo médio de R\$500,00 com passagens, e três diárias por pessoa, período de duração do curso, com custo médio de R\$250,00, a primeira capacitação teve um custo total médio de R\$43.750,00.

O segundo encontro dos monitores aconteceu em Salvador-BA, com foco no aprimoramento dos conhecimentos e desenvolvimento em conjunto de um padrão-mínimo para as notícias e as páginas do portal, além de dar noções de tratamento de imagem e webdesign. Com uma duração maior (cinco dias), em virtude da quantidade e complexidade dos temas tratados, teve um custo total de R\$72.000,00 com os deslocamentos (passagens e diárias).

Desta forma, o grande diferencial da Rede de Comunicação da SPU é a motivação, o engajamento e o comprometimento das pessoas. Nesse contexto, os recursos humanos são o grande aspecto distintivo da Rede. Tanto no nível de coordenação, quanto no nível operacional (execução das atividades de monitoria), o uso de recursos internos, através da troca de experiências e convergências de ações, foi o ponto chave desta iniciativa de inovação na gestão.

Uma vez que os custos envolvidos foram relativamente baixos, a boa utilização dos recursos tecnológicos já existentes, que possuíam funcionalidades avançadas de comunicação e aspectos de usabilidade e acessibilidade, propiciou a constituição da Rede de Comunicação da SPU.

Os recursos humanos, por sua vez, compõem o grande diferencial da Rede. É através da dedicação e empenho dos monitores de comunicação, que se

engajaram de maneira comprometida com as necessidades e preceitos de transparência, publicidade e eficiência, que se garantem as trocas mútuas entre os nós da Rede.

Essas trocas propiciam crescimento, melhoria de procedimentos, solução de problemas... Ou seja, propiciam um fluxo de comunicação contínuo, efetivo e descentralizado que dá o salto qualitativo à iniciativa. Nesse contexto, a perceptível melhoria do ambiente de trabalho comprova a riqueza do papel humano da iniciativa, uma vez que características locais passaram a compor as notícias e comunicações, e o processo de mudança cultural, com a atuação mais participativa dos servidores locais, permitiu que estes passassem a se enxergar de maneira mais efetiva nos resultados da Secretaria.

## **Monitoramento e acompanhamento**

O monitoramento é feito por meio de banco de dados que quantifica o volume de notícias publicadas e trata a temática das notícias de acordo com preceitos da Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União (PNGPU), permitindo avaliação qualificada das comunicações emitidas e o cruzamento de dados que gera insumos para o grupo coordenador da Rede. O monitoramento quantitativo e qualitativo de elaboração de notícias, bem como as estatísticas de acesso do portal, permitem análises, apontam tendências, necessidades e pontos de melhoria, bem como setores que podem necessitar de apoio e acompanhamento mais próximo. Cabe destacar que essas análises não objetivam nenhum tipo de classificação ou ranking para premiar ou penalizar atores. Pelo contrário, esse mapeamento possibilita uma fotografia da dinâmica da Rede e, conseqüentemente, identificação de pontos que estão mais efetivamente inseridos no fluxo de troca de notícias, assim como aqueles que podem estar com dificuldades de atuação na rede.

Desde a formação da primeira turma de monitores, em julho de 2009, começou-se a produzir notícias através do estreitamento das relações entre as superintendências, por meio de seus monitores, e o órgão central, com a Assessoria de Comunicação da SPU.

Por isso, ainda que não seja possível mapear e mensurar todos os resultados que a rede produza, uma vez que as relações entre seus integrantes se dêem de maneira totalmente descentralizada e autônoma, é possível ter uma idéia de seus resultados através de alguns dados, mensuráveis como o volume de notícias enviadas por semana.

Desde o início de seus trabalhos, a Rede de Comunicação produziu, ao todo, 422 notícias até maio de 2010 e construiu 437 páginas no novo Portal da SPU.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dado de 15 de junho de 2010.

Somente em 2009, foram emitidas 485 edições da publicação virtual “Cá-entre-nós”, veículo de comunicação da SPU que alcança todos os servidores e vários parceiros da Secretaria do Patrimônio da União (algumas dessas são divulgadas pela Assessoria de Imprensa do Ministério do Planejamento e utilizadas em veículos de comunicação externos). Destas 485 edições, 156 foram com matérias produzidas pelos monitores de comunicação. Em números relativos, pode-se afirmar que a rede de comunicação foi responsável por 32% de todas as comunicações enviadas via “Cá-Entre-Nós” no ano. Isso significa maior fluxo de informação, servidores com maior acesso ao que acontece nas diferentes unidades da Secretaria, maior troca de experiências, divulgação de melhores práticas e outros benefícios, alguns não mensuráveis, que surgem através das interações entre os nós da rede. Considerando-se que somente de 01 de janeiro a 10 de maio de 2010 a Rede já produziu 266 matérias, é possível projetar que ela será responsável por mais de 50% de todo o volume de comunicações emitidas pela Secretaria para seus diversos públicos, em 2010.

Toda matéria produzida pelos monitores passa pelo crivo do Assessor de Comunicação que decide por sua publicação, devolução ao monitor para correções ou pelo não-aproveitamento da matéria. Da mesma forma, toda inserção de informações no portal, passa pela aprovação do Superintendente Regional (autoridade máxima na regional) para inserção no Portal. Esses níveis de controle garantem a qualidade das informações disponibilizadas.

Além disso, a Coordenação-Geral de Gestão Estratégica utiliza banco de dados que garante o monitoramento quantitativo de comunicações, além de fazer análise qualitativa das publicações, cotejando as notícias com os desafios estratégicos da PNGPU.

### **O envolvimento de todos – fator crítico de sucesso**

Um dos principais fatores de sucesso da iniciativa foi o engajamento dos monitores de comunicação, os verdadeiros organismos que mantêm a rede viva. É o elemento que garante o sucesso da inovação. Alguns dos próprios monitores de comunicação manifestaram que a adesão ao projeto, que inicialmente pareceu simplesmente a aquisição de mais trabalho, trouxe nova motivação e alegria para suas atividades. Manifestações como a da monitora da Superintendência do Patrimônio da União do Distrito Federal (SPU/DF), que declarou em reunião da equipe que a Rede “... trouxe um motivo para adiar um pouco mais a aposentadoria...”, demonstram que a Rede trouxe a quebra da rotina dos trabalhos burocráticos, resgatou pessoas e desenvolveu competências em talentos que estavam presos às obrigações do dia-a-dia. Isso certamente tem reflexos na satisfação e bem-estar dos servidores e, conseqüentemente, nos resultados das ações para a sociedade.

A constituição do grupo de coordenação da Rede, com composição de membros das áreas de Comunicação, Tecnologia da Informação, Gestão

Estratégica e Gabinete, permitiu que os principais temas relativos à Rede tivessem correto encaminhamento, norteados a Rede de maneira efetiva em direção aos preceitos da PNGPU.

A atuação e o comprometimento da direção, em especial o envolvimento direto da Secretária do Patrimônio da União na consecução do projeto, com posicionamento claro da autoridade máxima do órgão, sinalizando a importância estratégica do projeto, resultou em amplo comprometimento e foi decisivo para o seu sucesso.

Obviamente, algumas melhorias devem seguir. A rede ainda depende muito dos monitores, é preciso avançar para uma rede totalmente aberta, em que qualquer servidor da SPU, não só os monitores, contribua para o Portal, com notícias ou novos conteúdos, por uma inovação na gestão que envolva o maior número de pessoas, de modo remoto, contando com a internet, e mobilizando os recursos disponíveis internamente. O funcionamento da rede serve também como exercício continuado de aprendizado para a organização, colocando os servidores diante do desafio de absorver os impactos da tecnologia da informação de modo positivo. A rede tirou o portal da inércia, além de ser modo inovador de gerar conteúdos e de ser um modo mais eficaz de produzir resultados efetivos, criando uma dinâmica superior ao modo usual e tradicional, e de ter dado uma cara nacional ao portal. Desta forma, de que modo esta lição pode ser replicada para gerar mais eficiência na gestão?

### **Uma inovação para todos**

Em um país como o nosso, no qual o pacto federativo prevê a descentralização de atividades, um órgão que atua de maneira regionalizada e descentralizada como a SPU deve buscar a maior proximidade possível com a realidade local na execução de políticas públicas nacionais. Conteúdos construídos e gerados de maneira descentralizada, mantendo, contudo, as ações coordenadas e o discurso coerente, com gestão em rede de forma participativa, utilizando recursos tecnológicos de ponta, produzem os melhores resultados.

A rede produz informação e troca de conhecimento, de modo fluído, com ganhos palpáveis para os beneficiários da política que a SPU desenvolve. A rede eleva o status, a autoconfiança, a preocupação com a qualidade e a acurácia dos seus membros na medida que lhes confere autonomia e responsabilidade.

O caráter inovador da experiência não se restringe à exploração intensiva das potencialidades tecnológicas das ferramentas manejadas. Com efeito, a idéia (e a prática) de construir coletivamente o conhecimento, e de compartilhar, interna e externamente, as experiências mais relevantes da execução da Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União, é também uma aposta, continuamente reforçada a cada contribuição dos Monitores de Comunicação, de que a gestão de valores como democracia, transparência e controle social é um processo

criativo que pode transformar as instituições de dentro para fora, harmonizando-as com as mudanças em curso na própria sociedade.

### **Referências bibliográficas:**

CASTELLS, Manuel: *A sociedade em Rede*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1994.

SAULE JÚNIOR, Nelson, et al: *Manual de regularização fundiária em terras da União*. São Paulo. Instituto Polis; Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006.

Política Nacional de Gestão do Patrimônio da União. Disponível em:

<http://patrimoniode todos.gov.br/politica-nacional-de-gestao-do-patrimonio-da-uniao-pngpu>

Acesso em 21 jul. 2010.