



OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA ERA DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO

Vilma Meurer Sela (Universidade Estadual de Maringá ó UEM)
Augusto Cesare de Campos Soares (Universidade Estadual de Maringá ó UEM)

RESUMO

A gestão do conhecimento, também considerada a gestão do capital intelectual das empresas, vem sendo cada vez mais discutida. Para que esta seja bem utilizada e permaneça nas empresas, torna-se necessário uma boa política de recursos humanos, ligada à tecnologia de informação, para poder aproveitar a capacidade das pessoas e não deixar que tudo o que foi produzido em nível intelectual seja "perdido" quando esta pessoa não participar mais da organização. É neste cenário que se insere o presente estudo que tem por objetivo apontar os desafios da administração pública na era do conhecimento e da informação. Este trabalho fundamenta-se em um estudo descritivo qualitativo, através de levantamento bibliográfico sobre a Nova Gestão Pública e a Gestão do Conhecimento, que possibilitará subsídios para, posteriormente, apresentar os desafios da administração pública na era do conhecimento e da informação. Pode-se dizer que a gestão do conhecimento apontará um novo caminho para a gestão pública brasileira, criando uma cultura de valorização do conhecimento, voltada para uma aprendizagem social, tornando a gestão pública de fato eficiente, eficaz e efetiva.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Informação. Nova Gestão Pública. Desafios da Administração Pública.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo instiga a uma reflexão de que a administração pública pode e deve se inspirar num modelo de gestão privado, respeitando suas particularidades. Ou seja, não se deve esquecer que a área privada visa o lucro e a administração pública visa realizar sua função social. Função esta que deve ser alcançada com qualidade na prestação do serviço público e com eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

Diante da exigência de qualidade e eficiência, a Nova Gestão Pública (NGP), ou Administração Pública Gerencial, surgiu na segunda metade do século XX, com vistas a capacitar gerencialmente os Estados na implantação de políticas públicas e na prestação de serviços. Apresentou-se como alternativa para suplantar os problemas da administração pública, associados à incapacidade de os governos atuarem com eficácia, eficiência e efetividade em determinados setores da economia. Sendo assim, a NGP é um modelo de administração pública voltado para eficiência, eficácia e efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados.

Todavia, para que a NGP não seja apenas mais um modismo, faz-se necessário a adoção de novas posturas tanto na sociedade civil quanto na esfera governamental. Os cidadãos devem exercer uma posição mais pró-ativa no que tange aos assuntos públicos. Por sua vez, o Estado deve oferecer serviços mais eficientes a fim de garantir sua própria legitimidade e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Assim sendo, a administração pública se depara com um novo desafio: orientar suas ações estratégicas de forma a potencializar o conhecimento organizacional. O conhecimento tem se apresentado como o recurso de maior valor estratégico na nova economia. O maior desafio das organizações modernas consiste em converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional.

A gestão do conhecimento tem por finalidade melhorar o desempenho das empresas, sejam elas do setor privado, organizações não-governamentais, ou organizações públicas.

Os indivíduos e as organizações vivem tempos de mudanças contínuas, uma época de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas, onde o aprender assume papel fundamental, e cujo suporte básico é a tecnologia da informação. É neste cenário que se insere o presente estudo que tem por objetivo apontar os desafios da administração pública na era do conhecimento e da informação.

Como orientação para esta pesquisa são adotados os pressupostos da pesquisa Qualitativa. Conforme Godoy (1995) a base da diferença entre uma pesquisa de cunho qualitativa e quantitativa, está no enfoque. Enquanto a segunda tem uma filosofia inspirada no pensamento positivista, ligada ao experimento, de conclusões sempre precisas e numéricas, a primeira exige do pesquisador a ida ao campo em busca de estudo dos fenômenos através da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

A pesquisa qualitativa assume nesse estudo, características descritivas, envolvendo, especificamente, os estudos bibliográficos. A pesquisa descritiva procura descrever características, fenômenos, resultados, função de uma população ou mercado. Ou seja, busca descrever fenômenos ou características associadas a um tema; estima as proporções deste e descobre associações entre diferentes variáveis (COOPER & SCHINDLER, 2000). A pesquisa bibliográfica envolve materiais prontos, tendo livros e artigos científicos como principais referências. Segundo GIL (1995), o que torna vantajoso a pesquisa de cunho bibliográfico é permitir ao investigador obter uma gama de assuntos muito maiores do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Em contrapartida, o pesquisador pode estar se arriscando ao utilizar uma pesquisa com dados errôneos e comprometer sua qualidade. Dessa forma, convém assegurar-se das condições dos dados obtidos.

2 A NOVA GESTÃO PÚBLICA

A literatura aponta que a Nova Administração Pública (*New Public Management*) surgiu em um contexto social e ideológico, a partir de iniciativas de reformas administrativas desenvolvidas na Grã-Bretanha (ou Reino Unido), Nova Zelândia, Austrália e Estados Unidos. A construção do conceito da Nova Administração Pública está associada à necessidade de serviços públicos melhores e a menores custos. O caso mais marcante e bem-sucedido, considerado por muitos autores, foi o da Grã-Bretanha, implementado por Margareth Thatcher, no final da década de 70.

A Nova Administração Pública no Reino Unido assumiu as seguintes características: 1) descentralizou o Estado, separando as atividades de planejamento das de execução; 2) privatizou empresas estatais; 3) terceirizou os serviços públicos; 4) regulamentou as atividades terceirizadas; 5) e utilizou ferramentas gerenciais oriundas do setor privado (DE PAULA, 2005, apud PEREGRINO, 2009).

As ideias da NGP chegaram ao Brasil no primeiro governo Fernando Henrique Cardoso, em 1995, quando foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), sob comando do ministro Bresser-Pereira, e proposto o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (SANO e ABRUCIO, 2008, p.66). O PDRAE (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado) definiu os objetivos e estabeleceu diretrizes para a reforma da administração pública brasileira.

De acordo com Junquillo (2010, p. 140), o PDRAE passou a conter os princípios gerais da Administração Pública Gerencial, inserida no bojo de um conjunto de ações inerentes ao que foi denominado de processo de reconstrução do Estado. Dentre seus objetivos, acrescenta o autor, constava modernizar e aumentar a eficiência dos governos da União, dos Estados e municípios, bem como contribuir para o ajuste fiscal destes.

A Administração Pública Gerencial, segundo Junquillo (2010, p.141), visava superar disfunções e desajustes tanto administrativos como estruturais e crônicos na gestão pública brasileira, que contribuíram sobremaneira para um impasse gerencial e fortaleceram a crise do Estado. Buscava-se uma organização estatal mais enxuta, reduzindo atividades consideradas não prioritárias, extinguindo as redundâncias e obsolescências e delegando ao mercado aquilo que pudesse ser feito por ele. No plano da gestão propriamente dita, complementa o autor, os aparelhos estatais deveriam ser dotados de instrumentos gerenciais modernos, capazes de garantir maior eficiência e eficácia.

De acordo com Fernando Henrique Cardoso (BRASIL, 1995, p. 7) a Administração Pública Gerencial é baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna o cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Estado.

Sendo assim, a Administração Pública Gerencial preconiza que os princípios gerenciais das empresas privadas passem também a estar presentes no funcionamento dos governos e de suas políticas públicas. A partir da proposta da NGP passou a prevalecer valores vinculados à qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos e à busca de uma cultura gerencial, em substituição à cultura burocrática nas organizações públicas. A Administração Pública Gerencial é orientada para o cidadão, concentrando-se nas necessidades e perspectivas do cliente-cidadão. Por isso, preza por princípios de confiança, descentralização da decisão e de funções, horizontalização de estruturas, além de exigir formas flexíveis de gestão e incentivar a criatividade e inovação.

Com a Administração Pública Gerencial, o Estado deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social através da produção de bens e serviços e assume a função de promotor e regulador desse desenvolvimento, tornando a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania.

A NGP requer integração do desenvolvimento econômico (estabilidade e crescimento) com desenvolvimento social (qualidade de vida) e desenvolvimento sustentável. Requer preservação da atuação do estado como prestador de serviços públicos de qualidade; valorização da cidadania e da participação e valorização do princípio da continuidade administrativa. A ampliação dos mecanismos de participação e controle social possibilita uma gestão democrática e participativa, propicia à descentralização e a valorização do serviço público. (SANTOS, 2006, apud SOUZA, 2008).

Complementando a visão de Santos (2006, apud SOUZA, 2008), Fernando Henrique Cardoso menciona que na Administração Pública Gerencial a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a *posteriori* dos resultados (BRASIL, 1995, p.7).

Assim sendo, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais no âmbito da estrutura organizacional. Os atores (gestores públicos, servidores públicos, dentre outros) assumem papéis mais sofisticados, com maior liberdade e responsabilidade. O foco vem sendo redirecionado aos resultados, à responsabilidade, à flexibilidade. O controle, que na Administração Pública Burocrática baseava-se nos processos (meios), passa a concentrar-se nos resultados (fins).

Com a Administração Pública Gerencial, o administrador passa a assumir o papel de gestor. Osório (2005) comenta que o administrador estava acostumado a atuar verticalmente, na estrutura burocrática, com instrumentos puramente formais e normativos, obedecendo à lógica hierárquica. O gestor, inserido num universo complexo e globalizado, atua mais horizontalmente, porque sabe da dependência que ostenta em relação à sua equipe de trabalho, para a obtenção de resultados.

Ferlie et al. (1999, p.26-34, apud CNM, 2008, p.16-20) indicam quatro modelos de gestão, aplicados no contexto da Nova Administração Pública, denominados de: (1) impulso para eficiência; (2) *downsizing* e descentralização; (3) em busca da excelência; e (4) orientação para o serviço público.

O Impulso para a Eficiência, baseado na Economia Política do Thatcherismo (public choice), enfatiza a exacerbação dos controles financeiros, a parametrização dos serviços públicos, o Foco na capacidade de resposta, bem como o Incremento de produtividade. Sintetizava a Eficiência crua. O Modelo Downsizing e Descentralização, associado a crise do paradigma das mega organizações públicas, prevê processos de privatização, redução de hierarquia, formas flexíveis na prestação do serviço público, gerenciamento em redes e parcerias (gestão de contratos). É um modelo minimalista, descentralizador. Em Busca da Excelência é um modelo que rejeita o economicismo e adota a vertente gerencialista. Enfatiza a Cultura Organizacional (visão, liderança, comunicação), Gestão de Mudança, Busca da Qualidade (TQM), trata o cidadão como cliente. É uma análise do custo-benefício, somado à eficácia gerencial. Por sua vez, o modelo Orientação para o Serviço Público propõe a criação de valor público (gerencialismo + democracia). Preza pelo foco no usuário-cidadão (e não no cliente), incorporação substantiva da participação política, transparência administrativa, desconcentração do poder e aprendizagem social. Este modelo enfatiza a efetividade. (COELHO, 2008)

Essa nova gestão pública tem a informação como aliada, que deve ser transmitida, depois de analisada e armazenada, bem como ser liberada, para que possa servir para as futuras tomadas de decisões, para novo controle e para a subsequente avaliação. Sendo assim, a gestão do conhecimento na administração pública passa a ser fundamental.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A importância do conhecimento não é uma descoberta nova. Desde os tempos mais remotos sabe-se que os homens que detinham muito conhecimento eram os que se destacavam dos demais. O grande problema foi que durante muito tempo, o acesso ao conhecimento era, na verdade, restrito a alguns privilegiados e o próprio conhecimento era, muitas vezes, utilizado como meio de domínio e opressão.

O conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, sendo de suma importância não só na sua aquisição como também na sua criação e transferência. O grande desafio das organizações é criar meios de viabilizar o processo de transferência, disseminação, multiplicação e amplificação do conhecimento tácito.

Segundo Platão (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 24), "Conhecimento é a crença verdadeiramente justificada". Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 28), "O conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade". Enquanto

Sveiby (1998) o define como "uma capacidade de agir", encontra-se novamente em Nonaka e Takeuchi (1997, p. 33) a afirmação de que "conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo". Para Moran (1994, p. 23), o termo "conhecimento" significa "compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral".

Segundo Sveiby (1998), na teoria da informação existem dois fenômenos distintos: a informação, que são números, símbolos, imagens ou palavras, e o conhecimento, que é o que a informação passa a ser depois de interpretada. O autor reconhece que a informação é desprovida de significado e vale pouco, afirmando que o valor está na criação do conhecimento do qual ela faz parte.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento o qual, por sua vez, é criado a partir do fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor, e sempre está diretamente relacionado às ações humanas para algum fim.

Peter Drucker (1993), o criador do termo "trabalhador do conhecimento", afirma que na nova economia o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção, mas sim, atualmente, o único recurso realmente significativo. Afirma ainda o autor ser o conhecimento o recurso singular da nova sociedade.

De acordo com Toffler (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 5), o conhecimento é "a fonte de poder da mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder". Segundo o autor, o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência, e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento está se acirrando no mundo todo. Ele acredita ser o conhecimento o substituto definitivo de vários outros recursos.

Quinn (1992) argumenta que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados como instalações e equipamentos, pensamento corroborado por Stewart (1998) quando afirma ter o conhecimento se tornado um recurso econômico mais importante do que a matéria prima e, muitas vezes, mais importante que o próprio dinheiro.

Crawford (1994) aponta quatro características principais do conhecimento que fazem deste um recurso único na criação de uma nova economia:

- 1) O conhecimento é difundível e se auto-reproduz: Ao contrário das matérias-primas da economia industrial, que são recursos finitos, o conhecimento expende-se e aumenta à medida que é utilizado. Quanto mais é utilizado para desempenhar uma tarefa, mais é aprimorado e permite entender mais profundamente aquela tarefa. Na economia do conhecimento, a escassez de recursos é substituída pela expansão destes.
- 2) O conhecimento é substituível: Ele pode substituir terra, trabalho e capital - por exemplo, novas técnicas de plantio podem produzir mais num mesmo espaço de terra.
- 3) O conhecimento é transportável: Na sociedade eletrônica atual, o conhecimento pode mover-se praticamente na velocidade da luz através dos fluxos de informação.
- 4) O conhecimento é compartilhável: A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Com a preocupação de identificar o conhecimento, Sveiby (1998) atribuiu-lhe as seguintes características: o conhecimento é tácito, orientado para a ação, baseado em regras e está em constante mutação. Segundo o autor, aplicado ao indivíduo na organização, o termo conhecimento é menos adequado que o termo competência, a qual se constitui a partir de cinco elementos mutuamente dependentes: o conhecimento explícito, que é o conhecimento dos

fatos, adquirido por meio de informações e pela educação formal; a habilidade, como a arte de saber fazer, adquirida por meio da própria prática e do treinamento; a experiência, que decorre da reflexão sobre acertos e erros passados; os julgamentos de valor, que são as percepções consideradas corretas que atuam como filtros no processo de saber individual, e a rede social, constituída pelas relações com os outros no interior de um ambiente e de uma cultura transmitidos pela tradição.

Segundo Crawford (1994), o conhecimento pode ser considerado como uma forma de capital das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de se produzir mais riqueza. O autor acrescenta ainda ser o desenvolvimento do conhecimento um pré-requisito para o desenvolvimento de tecnologia. Novos conhecimentos levam a novas tecnologias, o que gera mudanças na economia e que, por sua vez, promove uma mudança social e, conseqüentemente, mudança política e de paradigmas.

Nesta nova economia, a criação de novos conhecimentos a taxas aceleradas resulta em uma cada vez maior rapidez no processo de mudança como um todo.

O estudo dos fundamentos filosóficos do conhecimento, a epistemologia, é descrito por Nonaka e Takeuchi (1997), quando analisam as diferentes abordagens da tradição ocidental e da tradição japonesa. Na abordagem ocidental, existem duas tradições opostas, mas complementares. Uma é o racionalismo, segundo o qual a aquisição de conhecimento é feita por dedução, através do raciocínio. A outra é o empirismo, que diz essencialmente ser possível adquirir com indução, a partir de experiências sensoriais.

Estas duas correntes foram reunidas por Kant (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 28), que concorda com a experiência, mas não aceita que ela seja a única fonte do conhecimento, quando afirma que "embora todo nosso conhecimento comece com a experiência, isso não quer dizer que todo o conhecimento surja da experiência". Em ambos os casos, existem tendências a atribuir altos valores a teorias e hipóteses abstratas. Em contraste, a epistemologia japonesa tende a valorizar a incorporação da experiência pessoal direta, valorizando sobremaneira a interação entre as pessoas.

Em nível organizacional, Drucker (1993) sugere que um dos desafios mais importantes das organizações da era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Segundo ele, a organização tem que aprender a criar novos conhecimentos através de melhoria contínua de todas as atividades, através do desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos, e manter uma inovação contínua como um processo organizado, visando sempre responder ao desafio de aumentar continuamente a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e da área de serviços.

A criação do conhecimento é definida por Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Dado que o conhecimento é criado por indivíduos, a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como "um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais".

No modelo proposto pelos autores, a dinâmica da criação do conhecimento está ancorada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, interação esta chamada de "conversão do conhecimento".

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mediante quatro processos de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

A socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito. É um processo de compartilhamento de experiências, portanto de criação de mais conhecimento tácito, com os

indivíduos adquirindo conhecimentos tácitos diretamente dos outros, sem usar a linguagem. Como exemplo, tem-se os aprendizes quando trabalham com seus mestres, aprendendo por meio da observação, da imitação e da prática. É o chamado conhecimento compartilhado.

A externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Através da linguagem falada ou escrita, o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito, seja através de metáforas, modelos, conceitos, hipóteses ou equações que podem expressar, às vezes de forma insuficiente, claro, o conhecimento tácito de um indivíduo.

A combinação é o processo de transformação do conhecimento explícito em explícito, ou seja, um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. De acordo com Sveiby (1998), é a forma de conversão de conhecimento que ocorre nas universidades e em outras instituições de educação formal. O exemplo para esse tipo de conversão são os bancos de dados e as redes para troca de informações, que permitem o conhecimento sistêmico.

A internalização consiste na conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente relacionada ao aprendizado pela prática. A forma mais comum para esse processo é a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais, ou histórias orais. Um exemplo deste processo são as simulações, a partir de documentos que contém o conhecimento explícito.

4 OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA ERA DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO

A gestão do conhecimento apresenta os mesmos princípios tanto em instituições privadas, quanto em instituições públicas. O que muda é a forma de aplicação nestes dois tipos de instituições, uma vez que nas empresas privadas há a preocupação de uma equipe de proprietários, que buscam melhoria de eficiência, competências, dentre outros, em sua equipe para agregar valor a sua empresa.

Segundo Pacheco (apud Vasconcellos, 2006) a gestão do conhecimento no setor público pode ser muito importante para recuperar a capacidade de governança do Estado brasileiro. Com a adoção de tais práticas os recursos orçamentários podem ser melhor utilizados, além de poder atender toda a demanda pelos serviços públicos, que é cada vez mais crescente.

A gestão do conhecimento no setor público significa uma gestão transparente e eficaz: orientada para o cidadão. Os desafios são desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse tipo de organização; repensar os papéis dos gestores e dos funcionários nessa nova organização; criar novos sistemas de gestão e fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia da organização.

A gestão do conhecimento eficaz na administração pública só poderá ocorrer com uma ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. São necessárias mudanças na postura dos servidores públicos, que devem estar sempre comprometidos com a administração pública e buscar sempre melhores resultados em seus trabalhos. É preciso um constante aperfeiçoamento, com estrutura organizacional flexível para absorver as mudanças. É preciso planejamento adequado.

Uma dificuldade apresentada, ainda, pelas instituições públicas, em adotar a gestão do conhecimento, é falta de pessoal especializado que possa implementar os programas, ou seja, os funcionários acabam sendo desmotivados, deixando de levar adiante o trabalho proposto inicialmente. O fundamental, nestes casos, é criar programas de sensibilização, isto porque muita gente não entende o que é gestão do conhecimento.

Para Donne (apud Vasconcellos, 2006) "é muito importante criar um processo de sensibilização, porque a gestão do conhecimento implica um misto entre mudança de cultura,

treinamento de pessoas e emprego de novas tecnologias e processos". A tecnologia isoladamente não faz com que a pessoa que detenha o conhecimento o compartilhe com outras pessoas, nem, tampouco, criará uma organização de aprendizado contínuo nem uma empresa criadora do conhecimento.

De certa forma, pode-se dizer que o motivo da gestão do conhecimento na administração pública ainda não trazer maiores resultados esteja atrelado à estabilidade do funcionalismo público. Diante deste cenário, observa-se que a flexibilização da estabilidade do funcionalismo valoriza o servidor público, proporcionando-lhe motivação profissional, remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional, além de razoável segurança no emprego. Só assim será restaurada a criatividade, a responsabilidade e a dignidade do servidor público, cuja aspiração maior deve ser a de bem servir a população (BRASIL, 1995, p. 7)

Não se pode ignorar que a gestão pública contemporânea vinculada a parâmetros de qualidade e eficácia depende, primordialmente, da vontade política e da capacidade administrativa dos gestores (OSÓRIO, 2005). Os gestores das organizações públicas precisam estar atentos às mudanças no cenário dos negócios para compreender a as necessidades da sociedade e prover as organizações públicas com produtos e serviços que atendam a estas necessidades.

A qualidade do setor público passa pela cobrança da sociedade. O papel da sociedade é vital na construção e consolidação de um novo perfil de estado e de gestores, a partir de dos democráticos esquemas de controles e prestação de contas à sociedade (OSÓRIO, 2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações começam a se transformar da organização de comando e controle, organização de departamentos e divisões, para a organização baseada na informação, a organização de especialistas do conhecimento.

Com esta transformação, para a era de conhecimento e informações, as organizações buscam uma estrutura organizacional que possa lhes permitir exercer uma gestão estratégica do conhecimento, ou seja, que permita desenvolver o conhecimento organizacional como um fator de diferencial competitivo, visando a manutenção e melhoria de sua participação no mercado, principalmente buscando nos desenhos de processos organizacionais as propriedades de adaptação e flexibilidade para uma sustentação duradoura do seu posicionamento competitivo.

A partir desta interação entre o conhecimento existente e as tecnologias disponíveis novas tecnologias e conhecimentos são gerados, permitindo assim um processo de inovação contínua. Desta forma, denota-se salientar que num mundo em transformação contínua, a capacidade de inovar assume um papel fundamental para o sucesso de qualquer organização, estando, portanto, a busca da excelência vinculada à busca da inovação. Sendo que, a grande riqueza hoje a ser considerada é o conhecimento.

Neste cenário, cada vez mais se fala do conhecimento como principal ativo das organizações, e da necessidade de compartilhá-lo, vivenciando-se a Gestão do Conhecimento.

Este novo conceito, de conhecimento e tecnologia da informação, aplica-se também às empresas públicas, que devem buscar a melhoria dos seus serviços e produtos. Através da aplicação destes novos conceitos as empresas públicas têm maior flexibilidade no seu quadro de pessoal, podendo aproveitar as competências e habilidades de cada um, uma vez que os funcionários são selecionados através de concursos, não por habilidades.

O sucesso das organizações modernas depende do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual. Assim sendo, o caminho da gestão pública é investir no desenvolvimento e capacitação dos servidores que, efetivamente comprometidos e motivados com seu trabalho, terão como resultado a satisfação

dos cidadãos. Para uma administração pública competitiva e moderna, deve-se pensar na profissionalização adequada (com quadro de servidores concursados) e deixar de lado as contratações por livre vontade política. Assim, será possível dar continuidade às políticas públicas de qualidade, pensando em estratégias de longo prazo para o setor público.

A gestão pública brasileira ideal não resultará apenas de modificações legislativas, patrocinadas pelas reformas e contra-reformas. Será necessária uma mudança de cultura, fundamentada no conhecimento, envolvendo os cidadãos e os agentes públicos.

A gestão do conhecimento na administração pública representará um avanço significativo na gestão pública brasileira, pois poderá eliminar os resquícios do patrimonialismo, que ainda persistem e eliminar as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo.

Com efeito, entende-se que a gestão do conhecimento apontará um novo caminho para a gestão pública brasileira, criando uma cultura de valorização do conhecimento, voltada para uma aprendizagem social, tornando a gestão pública de fato eficiente, eficaz e efetiva.

6 REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRASIL. Fernando Henrique Cardoso. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

COELHO, Fernando de Souza. Aula 1 ó Introdução ao Estudo de Gestão Pública (com enfoque no Brasil). São Paulo, 8 de outubro de 2008. Disponível em: http://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/Aula_Fernando_Coelho.pdf. Acesso em: 16/06/2011.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo:Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F. **The new organization**. Harvard Business Review, janeiro-fevereiro 1988.

GOUILLART, Francis J.; KELL Y, James N. **Transformando a organização**. São Paulo: Makron, 1995.

JUNQUILHO, Gerson Silva. **Teoria da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

KOTTER, John P. **Liderando a Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEAVITT, Harold J. **Applied organization change in industry: Structural, Technical and Human Approaches**, in W.W.Cooper, H.J.Leavitt, e M.W.Shelly, **New perspectives in Organization Research**. New York:Wiley, 1 964) .

MORAN, J.M. **Influência dos meios de comunicação no conhecimento**. In Ciência da Informação, v.23, maio-agosto 1994.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSÓRIO, Fábio Medina. Novos rumos da Gestão Pública Brasileira: dificuldades teóricas ou operacionais? Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. n. 01. mar./abr./mai. 2005.

PEREGRINO, Fernando Otávio de Freitas. **A Nova Administração Pública No Brasil (1995/2009): uma avaliação do modelo de Organização Social na área da Ciência & Tecnologia**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

QUINN, J.B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. New York: The free press, 1992.

- RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: 1989.
- RAMOS, A. Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- SALM, J. Francisco & AMBONI, Nério. **A empresa que aprende baseada no conhecimento**. Revista Brasileira de Administração, n. 14, 1997.
- SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. **Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil**: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. RAE. Vol. 48. n.03. jul./set. 2008. p 64-80.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**. São Paulo, 1990.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- VARHAU, Viviane Gisele, SILVA, Helena de Fátima Nunes. **Gestão do Conhecimento em organizações públicas**. Curitiba 2005. Monografia (Graduação em Gestão da Informação). UFPR.