

EFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: OTIMIZANDO SISTEMAS*

EFFICIENCY IN PUBLIC ORGANIZATIONS E MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE: OPTIMIZING SYSTEMS

Paulo André Benz¹
Abraham Benzaquen Sicsú²

Resumo

O serviço público necessita acompanhar a evolução do nível de exigência da sociedade, prestando serviços que sejam adequados à realidade de uma crescente demanda em termos de qualidade da atuação da Administração Pública. Neste contexto, a utilização de medidas de Gestão do Conhecimento é passível de se tornar elemento de consecução do Princípio Constitucional da Eficiência, que pode ser considerado como equivalente da vantagem competitiva, cuja busca é um dos principais argumentos em favor da Gestão do Conhecimento na iniciativa privada. O reconhecimento do Princípio Constitucional da Eficiência como uma qualificação do Princípio da Legalidade, em função de seu aspecto finalístico é uma das possibilidades de compreensão da sua importância. Os novos paradigmas que devem ser enfrentados pela Administração Pública envolvem a preocupação com a ética relacionada com o uso de recursos informacionais e disseminação de informações, com o desenvolvimento sustentável e com a busca de uma inteligência coletiva capaz de assegurar a melhoria das condições humanas, ambientais e sociais, no bojo da implantação da Gestão do Conhecimento em organizações públicas.

Palavras-Chave: Serviço Público; Gestão do Conhecimento; Princípio Constitucional da Eficiência; Inteligência Coletiva; Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

The public service needs to monitoring the evolution of demand level of society, delivering services that are appropriate to the reality of a growing demand for quality of performance of public administration. In this context, the use of measures of Knowledge Management is likely to become part of achieving the constitutional Principle of Efficiency, which can be regarded as equivalent of competitive advantage, the search is one of the main arguments in favor of the Knowledge Management initiative private. The recognition of the Constitutional Principle of Efficiency as a qualification of the Principle of Legality, because of their appearance purposeful is one of the possibilities of understanding its importance. The new paradigms that must be faced by the public concern surrounding the ethics related to the use of informational resources and information dissemination, sustainable development and the pursuit of a collective intelligence capable of ensuring the improvement of human conditions,

¹ Supervisor de Planejamento e Integração Regional na Justiça Federal do Rio Grande do Norte; Mestre em Gestão Pública pelo Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE) da UFPE. E-mail: paulobenz@jfrn.jus.br.

² Pesquisador Titular da Fundação Joaquim Nabuco; Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção da UFPE; e Professor do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPANE) da UFPE. E-mail: sicsu@fundaj.gov.br

environmental and social, in the midst of the implementation of Knowledge Management in public organizations.

Key-words: Public Service; Knowledge Management; Constitutional Principle of Efficiency; Collective Intelligence; Sustainable Development.

1. Introdução

A sociedade tem exigido que a Administração Pública dê respostas cada vez mais efetivas às suas necessidades. O crescente grau de conscientização da população, informada dos seus direitos e estimulada a exigir que sejam observados, demanda que a prestação de serviços públicos seja aprimorada e tenha otimizados os seus sistemas de trabalho.

Uma das respostas para garantir a melhoria da performance do serviço público é a adoção de medidas lastreadas em Gestão do Conhecimento.

As empresas da esfera privada têm recorrido à Gestão do Conhecimento como instrumento de obtenção de vantagem competitiva, o que claramente se percebe na comparação dos resultados de empresas com estrutura similar quando dotadas ou não de iniciativas na área.

Na esfera pública, entretanto, o diferencial assegurado com a adoção de medidas de Gestão do Conhecimento não está voltado à obtenção de vantagem competitiva, tendo em vista que o seu fim precípua não é o lucro, mas sim, deve visar à busca da eficiência na realização de seus desígnios. É nessa quadra que surge a idéia da consecução do princípio da eficiência como equivalente, na seara do serviço público, da vantagem competitiva, tão valorizada pela iniciativa privada.

Com lastro na compreensão do princípio da eficiência como uma qualificação do princípio da legalidade, é no seu atendimento que reside a principal justificativa para a busca da implantação de medidas de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública.

2. A demanda pelo aprimoramento do serviço público. Melhorando sistemas.

Para que se possa falar de aprimoramento da Administração Pública, é necessário fazer, ainda que muito brevemente, uma revisão histórica do serviço público nos tempos modernos.

Ao discorrer sobre a relação dos modelos de Gestão Pública com a burocracia e a eficiência, Cecília Aragão (1997) argumenta que a discussão apresentada por Max Weber, no

início do século XX, partiu de uma análise lastreada na história antiga e está inserida em um cenário de transformações econômicas, sociais e políticas que foram consolidadas ainda no século XIX. É no que chama de concentração dos meios de violência e de administração nas mãos do Estado, decorrência do movimento de constituição do Estado moderno, que situa a mudança do controle da administração, que deixa de ser pessoal para tornar-se estatal.

Ao contrário da conotação pejorativa hoje atribuída ao termo burocracia, deve-se levar em consideração que o modelo burocrático surgiu como resposta às formas patrimonialistas de gestão, contrapondo-se ao nepotismo e ao subjetivismo que caracterizaram o serviço público no início da Revolução Industrial, tendo inserido na administração pública um maior grau de previsibilidade e precisão em relação aos temas organizacionais.

Verificou-se, deste modo, a expansão, a partir da década de 30 do século passado, do aparelho burocrático do Estado, o que guarda afinidade, segundo Aragão (1997), com a mudança de enfoque da função estatal e a utilização do investimento público com propósitos de estabilização econômica. Vivenciou-se um momento histórico caracterizado por uma base tributária e fiscal em crescimento, possibilitando a obtenção de recursos necessários ao financiamento do novo papel do Estado. A tendência foi sedimentada no período posterior à Segunda Grande Guerra Mundial, com o reforço do modelo conhecido como Estado do Bem-Estar Social, ou *Welfare State*. A tônica deste novo modelo pode ser apontada no papel do Estado como ente capaz de compensar a desigualdade social, através da prestação de serviços, assegurando a prosperidade através do compromisso com a ampliação dos direitos da população.

Ainda na visão de Cecília Aragão (1997), nas décadas de 50 e 60 do século passado vicejava a idéia de que era possível aos Estados promover os ajustes fiscais necessários à manutenção deste modelo estrutural. Contudo, uma série de mudanças demográficas, as crises do trabalho, do padrão de acumulação e da organização da produção, a crise fiscal e o acirramento do conflito distributivo compuseram um cenário favorável à crise do *Welfare State*.

A respeito do momento histórico que culminou com a queda do Estado de Bem-Estar Social, Abrucio (1997) enfatiza que, a partir da crise do petróleo ocorrida em 1973, a era de prosperidade, denominada “Era de Ouro” por Eric Hobsbawn, foi sucedida por uma crise econômica de vulto. A etapa antecedente havia sido marcada por elevadas taxas de crescimento, tanto de países já desenvolvidos como parte do Terceiro Mundo e países do bloco socialista.

Ainda segundo Abrucio (1997), este período próspero que sustentou o modelo de Bem-Estar Social foi calcado na visão Keynesiana de forte intervenção do Estado na economia, buscando assegurar o pleno emprego através da atuação em setores considerados estratégicos para o desenvolvimento das nações. O modelo em derrocada tinha como características principais a produção de políticas públicas de cunho social, voltadas à educação, à saúde, à previdência social e à habitação, com o fim precípua de assegurar a satisfação de todas as necessidades da população. No aspecto interno, referente ao funcionamento da máquina estatal, ainda vigorava o modelo burocrático weberiano, cujo papel era o de manter o aparato governamental sob a égide da impessoalidade, da neutralidade e da racionalidade.

É, como consequência da falência do modelo de Bem-Estar Social que a tendência neoliberal passa a prevalecer com a sua interpretação voltada às leis de mercado, fundamentando seu escopo na existência de um Estado mínimo, o que culminou em uma drástica redução do tamanho da estrutura administrativa e um processo drástico de privatizações.

Para Abrucio (1997), foi da tentativa de desvencilhar o Estado dos gastos na área social que surgiu o modelo gerencialista da Administração Pública. Adverte que, a despeito de ter surgido no seio de governos neoliberais, o *managerialism* merece ser analisado sob o ponto de vista da reforma administrativa, tendo em vista que o modelo burocrático weberiano não mais se mostrava capaz de fazer frente às necessidades de evolução do serviço público. Aponta que a criação de modelos de avaliação de desempenho, controle de orçamento e a visão das necessidades dos clientes (sociedade) são marcos legados pelo gerencialismo como parâmetros para a modernização da estrutura administrativa de diversos países.

O presente trabalho não pretende discutir a questão de qual modelo é o mais adequado ao funcionamento da Administração Pública. Contudo, a referência ao processo de evolução e sucessão destes modelos é importante no sentido de estabelecer a premissa de que a sociedade atual não mais se contenta com um serviço público ineficiente e distante das suas necessidades.

Feitas as considerações acima, no sentido de contextualizar o atual momento da Administração Pública, cumpre salientar que o serviço público é a principal interface de comunicação entre o Estado e o cidadão, sendo de extrema importância, no momento atual, que busque aprimorar seus modelos de gestão e que otimize seus sistemas de trabalho para dar uma resposta à altura dos anseios crescentes da população por serviços públicos de qualidade.

O Estado contemporâneo deve estar alinhado com as necessidades de uma população que vem num crescente de conscientização de seus direitos e ávida pelo pleno exercício da cidadania.

É Matias-Pereira (2008) quem situa a Administração entre o Estado e o cidadão, reconhecendo que o relacionamento entre a sociedade e o Estado ocorre, no mais das vezes, em função da prestação de algum serviço público. Decorre dessa relação estreita a necessidade de que a atuação da Administração Pública se dê com eficácia, eficiência e efetividade.

Chamando a atenção às diferenças cruciais existentes entre governança corporativa e governança pública, Matias-Pereira (2008) assinala que a governança corporativa está voltada estritamente ao lucro, ao passo que a governança pública implica em responsabilidade sobre bens públicos, exigindo que a sua gestão seja levada a termo com um nível elevado de compromisso, senso de justiça, ética e transparência.

É com lastro nessa visão de que a governança pública implica uma maior responsabilidade por lidar com bens da sociedade que a necessidade de aprimoramento dos serviços mostra-se evidente. Os sistemas de trabalho devem ser melhorados, de maneira que a aplicação das verbas públicas seja feita de modo otimizado, obtendo o máximo de resultado com o mínimo de investimento.

Visando reduzir o dispêndio de verba necessário à realização dos afazeres da Administração Pública, um dos caminhos que se vislumbra é a adoção de medidas lastreadas nos conceitos de Gestão do Conhecimento, capazes de melhorar o desempenho funcional, possibilitando obter resultados mais significativos com as mesmas condições materiais e o mesmo quadro de servidores, otimizando os sistemas de trabalho com a aplicação de práticas voltadas ao aproveitamento do conhecimento produzido no âmbito da Administração Pública.

3. O princípio da eficiência como equivalente da vantagem competitiva.

A Administração Pública sempre teve o seu agir direcionado em função do Princípio da Legalidade. Uma das máximas mais conhecidas na seara pública é que, se na esfera privada é possível fazer tudo aquilo que a lei não proíbe, no âmbito público só é dado ao administrador fazer aquilo que está estritamente previsto em lei.

O cenário descrito ganhou uma nova face após o advento da Emenda Constitucional de 19/98, que encartou, no caput do art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), o Princípio da Eficiência, ladeado com o já consagrado Princípio da Legalidade.

No dizer de Modesto (2000), o fato de ter sido elevada à condição de princípio através da EC 19/98 não quer dizer que a eficiência não estivesse positivada na Carta Constitucional de 1988, apesar de estar implícita ou mesmo expressa, como é exemplo o controle da eficiência da aplicação orçamentária pelo controle interno dos poderes constituídos (BRASIL, 1988, art. 74, I).

Também a doutrina e a jurisprudência já privilegiavam a eficiência da atuação do agente público. A esse propósito, Hely Lopes Meirelles (apud MODESTO, 2000) faz referência ao Princípio da Eficiência como o mais moderno dos princípios da função administrativa, “que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros” (MEIRELLES apud MODESTO, 2000, p. 5). Expressa o renomado administrativista, também, o ponto de vista de que, dentre os poderes deveres do agente público, o “dever de eficiência” sobressai, sendo o equivalente do “dever de boa administração” encontrado no direito italiano.

É, ainda no dizer de Hely Lopes Meirelles (apud MODESTO, 2000), que se encontram os atributos do agir eficiente do administrador público: presteza, precisão, perfeição e rendimento funcional.

A respeito do significado da eficiência, Modesto (2000) chama a atenção para o fato de que o termo não é propriedade de nenhuma ciência em específico, mas que se trata de termo da língua natural, sendo que a sua apropriação pelo legislador foi feita na acepção comum ou, ainda, com um sentido técnico próprio. A esse propósito, aduz que “são os juristas, como agentes ativos no processo de construção do sentido dos signos jurídicos, os responsáveis diretos pela exploração do conteúdo jurídico desse princípio no contexto do ordenamento normativo nacional” (MODESTO, 2000, p. 3).

Vislumbrar o princípio da eficiência como um princípio da legalidade qualificado pela finalidade pode ser um dos caminhos para entender a sua importância.

É em Aragão (2006), com esboço no pensamento de Manganaro, que vamos encontrar a afirmação de que a eficiência vai muito além da maximização do lucro, postando-se, em verdade, como o exercício adequado das atribuições que são cometidas pelas incumbências de representar o Estado, o que se dá sempre na defesa dos interesses coletivos. Deriva dessa responsabilidade que se deve buscar a maior realização prática com o menor dispêndio possíveis. No dizer de Groisman (apud ARAGÃO, 2006), o Princípio da Eficiência vem em sucessão ao Princípio da Legalidade, tendo em vista que, ao resumir a atuação do aparelho estatal à juridicidade, este não conseguia fazer frente à necessidade de obtenção de

resultados. O que se infere desse raciocínio é que os gestores públicos não devem limitar o seu agir a não ferir a lei, mas devem buscar, com a sua atuação, encontrar as soluções mais adequadas aos problemas sociais que lhes compete solucionar.

Desse modo, o agir com legalidade não basta: há de haver um fim a ser alcançado. Nesse sentido, o aspecto finalístico é que qualifica o princípio da legalidade, com a busca da eficiência no serviço público.

Em Pessoa (2000), quando da abordagem do tema da Reforma Administrativa trazida pela Emenda Constitucional nº 19/98, encontra-se acendrada crítica ao modelo que foi denominado de “Nova Administração Pública”, forte no argumento de que há necessidade de composição de um novo equilíbrio entre os três princípios administrativos constitucionais elevados à condição de vetores da Administração Pública, quais sejam: os Princípios da Legalidade, da Moralidade e da Eficiência. Segundo ele, o Princípio da Legalidade é a vertente de outros princípios do Direito Administrativo, tais como o Princípio do Devido Processo Legal, da Finalidade, da Publicidade, da Motivação e da Razoabilidade.

Retomando o pensamento de Aragão (2006), vale dizer que, sob o seu ponto de vista, o Princípio da Eficiência posiciona-se além da observância restrita da Legalidade: entende que os atos administrativos somente podem ser considerados plenamente válidos se forem levados a termo de maneira eficiente, ou, no mínimo, razoavelmente eficiente. A síntese do seu pensamento pode ser expressa na afirmativa de que o Princípio da Eficiência visa dar uma nova roupagem ao Princípio da Legalidade, ocasionando o surgimento de uma legalidade finalística e material, que somente pode ser aquilatada através da análise dos resultados obtidos com o agir da Administração Pública, como contraponto a uma legalidade tomada de maneira formal e abstrata.

Modesto (2000) entende que o Princípio da Eficiência pode ser considerado como um componente da Legalidade, quando percebida esta sob o seu aspecto material, e não apenas formal. Contudo, sua análise amplia aos Princípios da moralidade, da Impessoalidade e da Publicidade a condição de componentes da Legalidade.

De acordo com Batista Júnior (2004), a origem do Princípio da Legalidade reside nas limitações impostas ao poder do príncipe, principalmente nas limitações à criação indiscriminada de impostos, apontando, ainda, que a estrita observância da legalidade dos atos administrativos redundou na criação do que chama de “cultura do não”. Em consonância com a sua interpretação, a legalidade formal é insuficiente para colimar os fins do agir administrativo, sendo imprescindível que se alcance a igualdade material, buscando a eficiência do ato. É em função dessa interpretação que desloca o “ótimo” administrativo do

campo da absoluta observância das regras legais ao entendimento de que é no atendimento dos interesses subjacentes à Administração Pública que reside o ponto otimizado da atuação administrativa. Com lastro nessa concepção, o autor aponta o Princípio da Eficiência como ferramenta antiformalista e desburocratizante, advertindo que não se deve confundir a eficiência como elemento de relativização da legalidade, mas sim como qualificador desta em função do aspecto voltado aos fins da interpretação das normas legais.

Acerca deste teor finalístico, inscrito no Princípio da Eficiência, Costa (2005), ao analisar o aspecto processual do aludido princípio constitucional, ressalta que o processo é voltado ao “mundo dos fins”, devendo ser afastada qualquer interpretação antidiscricionária e absolutamente apegada à legalidade, como reza a visão do Estado Liberal de Direito, sequer devendo ser tomado como um processo implementado de forma efetiva, ao gosto do Estado Social de Direito, mas sim, deve ter em vista a realização de um processo adequado aos seus fins e discricionário, como uma legítima representação da visão do Estado Democrático de Direito.

Desta análise cunhada sob o ponto de vista processual, resta reforçada a prevalência, na interpretação do Princípio Constitucional da Eficiência, do seu aspecto finalístico, ao modo como tem sido entendida a sua interpretação no âmbito da atuação da Administração Pública.

Traçadas essas considerações, tem-se que o Princípio da Eficiência orienta o Princípio da Legalidade ao patamar do atendimento da finalidade do ato administrativo, buscando obter os melhores resultados com o mínimo de recursos possíveis. Seguindo a linha de pensamento acima delineada, a utilização de iniciativas de Gestão do Conhecimento no serviço público pode se traduzir como um meio eficaz de auxiliar no atendimento do Princípio da Eficiência, o que equivale à busca da vantagem competitiva na seara da iniciativa privada.

4. Organizações Públicas e Gestão do Conhecimento

Um dos temas que tem demandado a atenção quando se fala em melhoria da qualidade dos serviços públicos é a adoção de medidas de Gestão do Conhecimento.

Para que se possa falar em Gestão do Conhecimento é necessário que se faça uma incursão, ainda que breve, em alguns assuntos que lhe são afeitos, a começar pela afirmação de que estamos vivenciado a Era da Informação, num modelo que por alguns é chamado de Sociedade do Conhecimento, ou mesmo de economia baseada no conhecimento.

A proliferação e disseminação dos meios de transmissão de dados informacionais tem, efetivamente, trazido a circulação de informações a um novo patamar. Com lastro nessas

crescentes possibilidades de comunicação e envio de dados, a Tecnologia da Informação tem possibilitado que o conhecimento se torne mais acessível e de mais fácil retenção.

A idéia de uma economia baseada no conhecimento teve um dos seus marcos de compreensão estabelecido por Stewart (1998), quando este tomou os dados referentes ao dispêndio de capital registrado na Agência de Análise Econômica do Departamento de Comércio Norte-Americano, no intervalo compreendido entre 1965 e 1991, para perceber que a partir de 1991 houve uma troca de posições, caracterizada pela superação das despesas com bens de capital típicos da era industrial por aquelas destinadas a custear equipamentos de coleta, processamento, análise e disseminação de informações.

O delimitador desse novo modelo é a prevalência do conhecimento como fonte geradora de riqueza, em detrimento da terra, do capital e do trabalho, que eram determinantes até então. O valor das organizações passava, desde então, a depender mais dos ativos intangíveis do que propriamente dos seus bens de capital.

Há de ser reconhecido que o conhecimento vem sendo acumulado de forma cada vez mais evidente e de modo exponencial, causando efeitos profundos na estrutura da sociedade. É nesse contexto que Probst, Raub e Romhardt (2006) aludem ao fato de que, no intervalo de trezentos anos após a invenção da prensa de tipos móveis por Gutemberg, verificou-se a primeira dobra de conteúdo de informações mundiais.

Vale ressaltar que, já em 1968, Peter Drucker cunhava a expressão Sociedade do Conhecimento, ao vislumbrar as mudanças do modelo técnico produtivo social que se iniciavam.

Após esta breve contextualização, inserindo o atual modelo econômico na Era da Informação, convém abordar um dos pressupostos teóricos da Gestão do Conhecimento, qual seja a distinção entre dado, informação e conhecimento.

No dizer de Alvarenga (2008), a definição destes três componentes é um dos marcos teóricos iniciais e fundamentais sobre os quais se deve basear toda discussão relativa a organizações do conhecimento e gestão da informação e do conhecimento.

É em Davenport e Prusak (1998) que vamos encontrar uma das vertentes de distinção, para onde têm convergido diversos teóricos. Classificam os dados como uma série de fatos objetivos e individualizados que dizem respeito a eventos, ressaltando que no contexto das organizações os dados podem ser tomados como os registros básicos de transações. Segundo os referidos autores, os dados não são dotados de relevância e propósito, não sendo capazes de dizer nada isoladamente, por não traduzirem qualquer julgamento ou interpretação, que permita utilizá-los como apoio a decisões.

Preconizam (DAVENPORT; PRUSAK, 1998) que o dado é a matéria prima essencial para a criação da informação, normalmente caracterizada como sendo uma mensagem, traduzida no formato de documento ou comunicação visual ou auditiva. Entendem a principal função da informação como sendo a capacidade de exercer impacto sobre o comportamento e a capacidade de julgamento de quem a recebe. A interpretação culmina com a assertiva de que é o receptor que irá avaliar a capacidade da informação de atender ao seu propósito (informar). A informação passa a ser diferenciada do dado por ser dotada de relevância e propósito. Em resumo: significado.

Conhecimento, por sua vez, é definido pelos autores referenciados como sendo

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 5).

Assim, o conhecimento seria a resultante da clivagem de vários elementos, podendo ser tomado como um processo ou como um ativo.

Ainda na lição de Davenport e Prusak (1998), do mesmo modo como o dado passa por um processo de transformação e “significação” para auferir a condição de informação, esta transforma-se em conhecimento através de processos de comparação, análise de consequências da informação para tomada de decisões, conexões entre o novo conhecimento e conhecimentos já acumulados e a conversação entre as pessoas acerca da informação recebida.

Também é visto o conhecimento como capacidade de agir, sempre próximo à ação, na visão de Sveiby (apud ALVARENGA NETO, 2008), com lastro no pensamento de Polanyi e Wittgenstein. No rastro da compreensão do conhecimento relacionado à ação, Gutiérrez (2006) afirma que a informação que tenha sido assimilada, ou ainda, internalizada, e que seja orientada à ação, torna-se conhecimento do indivíduo, podendo ser tomada como um estado mental (que define como uma disposição neuronal concreta) dotada de um sujeito e causada por uma informação, que possibilita a tomada de decisões que se mostrem adequadas à consecução de ações pelo sujeito que obteve a informação.

Alvarenga Neto (2008) expressa o entendimento de que o conhecimento pode ser também visto como a informação com maior valor, pois o seu surgimento é originado em análise, síntese, reflexão e contextualização, assim como entende que o conhecimento é representado pela soma das experiências das pessoas ou da organização, estando situado

apenas na mente das pessoas. Remete ao pensamento de Choo (2000) que traz uma nova perspectiva da relação entre dado, informação e conhecimento, ao vislumbrá-los como um *continuum* de valores acrescidos, marcados pela contribuição humana, aplicado através do processamento, da gestão, da ação, do resultado, da aprendizagem e da retroalimentação do sistema.

Do mesmo modo como é imperioso chegar a uma distinção entre dado, informação e conhecimento, há de ser reconhecido que Gestão do Conhecimento não é apenas Gestão da Informação. No dizer de Alvarenga Neto (2008), a Gestão do Conhecimento vai muito além do gerenciamento de recursos informacionais, podendo ser entendida a primeira como uma evolução da segunda, estando a Gestão do Conhecimento caracterizada pela abordagem de questões relativas aos temas da informação e do conhecimento nas organizações sob um enfoque ampliado, alcançando conceitos como criação e uso do conhecimento, gestão da inovação e da criatividade, compartilhamento de informações, aprendizagem organizacional, criação de repositórios de conhecimento e de memória organizacional, registro de processos de criação do conhecimento, mensuração e consolidação do capital intelectual, além da criação das condições favoráveis à aplicação de medidas de Gestão do Conhecimento. Além disso, somente a GC leva em conta o fator humano, levando em consideração que o talento das pessoas também deve ser objeto de gerenciamento.

Um dos pontos de partida para a busca que é encetada pela Gestão do Conhecimento são as questões que foram levantadas por Stewart (1998), ao afirmar que toda empresa necessita encontrar as respostas para as seguintes perguntas: “o que sabemos?” e “onde está o conhecimento?”. Segundo Figueiredo (2004), a Gestão do Conhecimento não pode ser definida de forma descontextualizada, pois uma definição adequada é aquela que se mostra coerente com a cultura da organização, revelando os seus propósitos e as suas apreensões e uma série de fatores que individualizam a organização.

Na opinião de Sicsú e Dias (2005), o novo paradigma microeletrônico tornou-se hegemônico na formação de um novo modelo econômico, o que demandou a revisão dos principais conceitos relacionados à Gestão Estratégica do Conhecimento.

A Gestão Estratégica do Conhecimento é definida por Fleury e Oliveira (apud SICSÚ; DIAS, 2005) como uma tarefa que engloba a identificação, o desenvolvimento, a disseminação e a atualização do conhecimento que tem relevância estratégica para a organização, o que pode ocorrer através de processos internos ou externos, mas que reflete o reconhecimento, por parte da organização, de que o seu principal ativo estratégico é o conhecimento, assim como assentam que é da Gestão do Conhecimento que surgirão os

resultados superiores de desempenho, e que ela servirá como linha guia das ações estratégicas da empresa, assegurando assim a sua capacidade competitiva.

Após reconhecer a dificuldade de definir com exatidão o que vem a ser Gestão do Conhecimento, Gutiérrez (2006) afirma que ela pode ser compreendida como uma disciplina que cuida de projetar e implementar um sistema destinado à identificação, captação e compartilhamento sistemático do conhecimento de uma organização, visando a sua conversão em valor.

Em relação ao tema Gestão do Conhecimento, há duas grandes vertentes conceituais, representativas, cada uma, de uma visão cultural própria, vertentes estas que se tornaram quase obrigatórias como fontes de pesquisa em trabalhos acadêmicos sobre o tema. Os dois mananciais temáticos são a obra Criação do Conhecimento na Empresa, dos japoneses Nonaka e Takeuchi (1997), e a obra Conhecimento Empresarial, dos americanos Davenport e Prusak (1998).

Nonaka e Takeuchi (1997) dedicaram-se profundamente ao estudo da divisão do conhecimento em tácito e explícito, bem como no que denominaram espiral de conhecimento, processo que pode ser decomposto nas etapas de socialização, externalização, combinação e internalização, processo capaz de transformar o conhecimento tácito, que existe apenas individualmente, em conhecimento explícito, que pode ser apreendido e convertido em conhecimento organizacional e reabsorvido por outros indivíduos.

Davenport e Prusak (1998), por sua vez, voltam o seu estudo mais para o conhecimento explicitado existente nas organizações. A propósito da diferença de enfoques, é em Fialho et al (2006) que vamos encontrar uma clara referência à diferença cultural existente entre oriente e ocidente, no que se refere à valorização dos dois tipos de conhecimento. Ao afirmarem que a filosofia japonesa valoriza com mais ênfase o conhecimento tácito, definido essencialmente como um conhecimento de natureza pessoal e, portanto, incorporado à experiência individual, o pensamento ocidental é preponderantemente racionalista, estando, dessa forma, muito mais afeito à valorização do conhecimento explícito, ligado à racionalidade, de natureza fática e que pode ser adquirido através de informação.

Gutiérrez (2006) acrescenta ainda, à divisão do conhecimento em tácito e explícito, duas outras partições. Separa também o conhecimento individual do conhecimento empresarial ou corporativo e o conhecimento interno do conhecimento externo. Sobre a última das divisões afirma que o conhecimento interno é aquele considerado crítico para o funcionamento da organização, enquanto o externo é o tipo de conhecimento que assegura a sua interação com o mundo exterior à organização.

No que se refere ao conhecimento individual e organizacional, pode-se dizer que seja possível relacioná-lo diretamente com a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), bem como se pode afirmar que está na raiz fundamental da maior parte das iniciativas de Gestão do Conhecimento. É que o conhecimento individual está sujeito a perda, por diversos motivos, como evasão, deslocamento e outros. A transformação do conhecimento individualmente detido em conhecimento detido pela organização, normalmente traduzido em documentos, segundo Gutiérrez (2006), corresponde, a grosso modo, ao processo de transformação do conhecimento tácito em explícito.

A respeito da conversão de conhecimento tácito em explícito, Carbone et al (2006) fazem alusão ao complexo estudo feito por Davenport e Prusak (1998), que constataram que o maior problema das experiências de Gestão do Conhecimento está justamente no conhecimento tácito, e que a chave do sucesso de qualquer experiência reside na existência de uma cultura organizacional favorável ao conhecimento associada a sistemas de informação.

Com base na atividade da empresa de consultoria americana Arthur D. Little, Bock (apud CARBONE et al, 2006) define quatro dimensões de sistemas de Gestão do Conhecimento: o conteúdo, representado pelo conhecimento dotado de relevância estratégica; a cultura, consistente em modelos mentais e regras não escritas; os processos, representando uma sequência lógica das atividades, mirando a otimização dos sistemas de trabalho; e a infraestrutura informacional.

Terra (2002), ao propor o seu modelo de compreensão de Gestão do Conhecimento, afirma que dentro da GC estão contidos, além das práticas gerenciais adequadas ao fomento de processos criativos e ao aprendizado individual, uma coordenação de esforços nos planos organizacional e individual, estratégico e operacional, que alcance as normas formais e informais, de modo sistêmico.

A formação de modelos tem sido explorada na literatura, alguns deles montados sobre bases de princípios comuns a todas as experiências, como é o caso daquele proposto por Sicsú e Dias (2005), que afirmam ser comum aos modelos de GC:

- a) partir de um planejamento estratégico – para o sucesso da experiência de Gestão do Conhecimento a empresa deve definir qual o conhecimento necessário, em que momento, por quem deve ser detido e qual a sua relevância (local e motivo);
- b) cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento – transformação de conhecimento tácitos ou explícitos em novos conhecimentos. Devem ser fomentadas formas de aprendizado que levem em conta o conhecimento tácito, não codificado, como a aprendizagem on job;

- c) inovação e modernização como armas concorrenciais – numa época em que as mudanças são profundas e rápidas, é exigido das empresas um perfil de conhecimento que assegure a competitividade empresarial;
- d) foco no sistema de informações – um sistema de informações deve ser montado a partir da consciência de que o perfil das informações é relevante, assim como deve estar apto a fornecer informações gerenciais e de apoio às decisões, de forma compatível com a estrutura concorrencial na qual a empresa está inserida;
- e) futuro da empresa condicionado pela sua história – necessidade de administrar o processo de mudança, sendo necessário que se compreenda que a história da instituição condiciona a combinação de fatores produtivos;
- f) a dinâmica interna da empresa deve ser colaborativa – descoberta de lideranças que possam articular os processos de inovação, com destaque para o trabalho em grupo e aceitação da diversidade;
- g) condições tecnológicas adequadas – o esforço para a Gestão do Conhecimento necessita de condições tecnológicas mínimas para que ela seja operacionalizada, consistente de uma base de hardware e software, além de conectividade.
- h) manutenção de recursos humanos qualificados – onde são implantadas experiências de Gestão do Conhecimento, deve haver uma política funcional que evite a evasão de recursos humanos qualificados, levando em conta que a formação de equipes leva tempo para ser consumada, fazendo parte de um aprendizado coletivo.

Davenport e Prusak (1998) também oferecem uma lista de princípios aplicáveis às experiências de Gestão do Conhecimento, obtida através da observação da experiência da British Petroleum, assim descritos:

- a) o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- b) o compartilhamento de conhecimento exige confiança;
- c) a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- d) o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- e) suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- f) iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto;
- g) aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
- h) o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Dos elementos acima listados, percebe-se que as experiências de Gestão do Conhecimento têm como escopo melhorar o rendimento das organizações e apreender o conhecimento existente nos indivíduos para que, através de processos como identificação e captação, o conhecimento seja disponibilizado para fins de compartilhamento, gerando, assim, mais conhecimento.

Mostra-se necessária a abordagem dos aspectos conceituais acima delineados para que se possa compreender melhor em que medida é possível às organizações públicas fazer proveito de medidas de Gestão do Conhecimento como elemento de melhoria de seus sistemas de trabalho, o que, como já antes expandido, pode se transformar em meio de atendimento das prescrições do Princípio da Eficiência.

É importante que se compreenda as distinções entre dado, informação e conhecimento, bem como entre gestão da informação e do conhecimento, para que as organizações não cometam erros na abordagem do desenvolvimento das iniciativas voltadas ao gerenciamento do conhecimento. Como foi demonstrado, a Gestão do Conhecimento leva em conta uma série de aspectos que a Gestão de Recursos Informacionais não alcança. É possível vislumbrar que esses elementos diferenciais têm como ponto de convergência os aspectos humanos envolvidos. É a contextualização que dá à informação o status de conhecimento, do mesmo modo que é a atuação humana, através dos processos de criação, que distancia o conhecimento dos recursos informacionais. A análise dos tipos de conhecimento se mostra importante em função do seu aspecto cultural. Nossa tradição, obviamente, está inserida no modelo ocidental, que valoriza mais o conhecimento explícito do que o conhecimento tácito. Essa distinção é válida no sentido de orientar o desenho de processos de Gestão do Conhecimento, pois a escolha equivocada das bases conceituais pode colocar em risco a realização de qualquer projeto na área.

Outrossim, é necessário que se fale nos aspectos estratégicos da Gestão do Conhecimento, tendo em vista que, ao se falar em atendimento do Princípio da Eficiência, não se pode desprezar qualquer medida voltada à melhoria do serviço público da estratégia da Administração Pública. A opção por implementar medidas de Gestão do Conhecimento tem nítido caráter estratégico e não pode ocorrer senão no seio de um Planejamento Estratégico elaborado com a visão do todo da organização.

Em linhas gerais, a relação dos conteúdos acima abordados sob o ponto de vista conceitual com a busca da eficiência operacional é o ponto de convergência entre Gestão do Conhecimento e o Princípio Constitucional da Eficiência.

Contudo, os desafios que as organizações enfrentam vão muito além da absorção e compartilhamento do conhecimento produzido por seus colaboradores.

5. Eficiência Operacional e precauções necessárias.

A busca da eficiência operacional pode trazer à tona, ainda, necessidades que normalmente não são contempladas na estrutura de funcionamento das organizações, sejam elas privadas ou de caráter público. A criação de ambientes em que seja fomentada a busca da inteligência coletiva é uma delas.

O conceito de inteligência coletiva foi introduzido pelo filósofo francês Pierre Lévy (2007), estudioso da Cibercultura. A raiz da compreensão do fenômeno da inteligência coletiva está assentada na necessidade que o homem tem de compartilhar os seus conhecimentos e pensamentos com outras pessoas, o que se dá, primordialmente, através da utilização de ferramentas como os recursos informacionais.

Lévy (2007) ressalta a importância de criação de instrumentos de comunicação e pensamento coletivo dentro de um novo modelo de democracia, ativo e molecular, amplamente disseminado. É nesse contexto que preconiza que a humanidade necessita resgatar o seu destino, não permitindo que seja manipulado por algum mecanismo supostamente inteligente, mas ressaltando a necessidade de criação sistemática das ferramentas que permitirão a criação de um coletivo inteligente.

Nesse sentido, a facilitação da construção de uma inteligência coletiva, orientada à obtenção de melhorias nas condições humanas, ambientais e sociais seria uma contribuição significativa a ser dada com a adoção das experiências de Gestão do Conhecimento. Não se pode esquecer que o conhecimento deve ser direcionado à obtenção do saber e de benefícios que possam ser percebidos na organização como um todo.

No rastro do alerta feito por Lévy (2007), a construção de uma inteligência coletiva dentro do serviço público, seja em focos localizados, seja em grandes áreas de abrangência, deve levar em conta o caráter democrático e participativo da construção do saber, derivando desta construção a criação das ferramentas representativas dessa inteligência coletiva.

No arcabouço dessa necessidade de construção coletiva do saber e das ferramentas de comunicação desses saberes coletivos, deve ser visto que a facilidade que se verifica na circulação de informações é um dos paradigmas da sociedade atual. O custo dos recursos informacionais vem demonstrando uma sensível queda, além de um aprimoramento da capacidade de processamento em velocidade vertiginosa. Alia-se, dessa forma, uma

quantidade cada vez maior de informações em circulação a instrumentos tecnológicos informacionais cada vez mais potentes e sofisticados.

Surge, a partir da possibilidade de trânsito deste grande volume de informações, e em conjunto com a preocupação relativa ao modo de construção do saber e das ferramentas de difusão, a questão ética, que deve ser objeto de discussão. Há de haver cuidados na disseminação de informações. No seio das organizações o excesso de informações pode tomar características asfixiantes, inibindo as pessoas e escondendo o conhecimento que realmente importa. Também deve ser considerado que o conhecimento deve ser inclusivo e não excludente. O controle e o domínio dos processos de difusão do conhecimento e dos saberes produzidos apenas por alguns segmentos organizacionais pode ser tão nocivo quanto a falta de difusão, criando grupos privilegiados pela detenção do conhecimento.

As preocupações quanto ao formato da disseminação do conhecimento e transmissão das informações devem alcançar também a sociedade como um todo. É importante que sejam criadas formas de controle sobre a circulação de informações, ainda que com características sempre voltadas ao aspecto educativo em preferência às características punitivas. As informações mais relevantes devem passar por processos de validação ou certificação. Não se pode esquecer que, com a liberdade de produção de conteúdo possibilitada pela plataforma web 2.0, muito do que se produz não atende a requisitos mínimos de qualidade e garantia de fidelidade das fontes.

Outro aspecto das responsabilidades que se impõe à Administração Pública é a necessidade de que seja absorvido o conceito de desenvolvimento sustentável e que as práticas corporativas o tenham em mente no desenrolar das suas atividades.

Para Ignacy Sachs (2004), o conceito de desenvolvimento sustentável tem como uma das suas principais características a de acrescentar à sustentabilidade social uma nova dimensão, consistente na sustentabilidade ambiental. A idéia de sustentabilidade consiste, basicamente, em assegurar às gerações futuras as mesmas condições atualmente existentes para que possam desenvolver-se. Na ótica de Sachs (2004) o desenvolvimento sustentável está apoiado em cinco pilares: o social, de natureza essencial em função do risco de convulsões sociais; o ambiental, representado por duas dimensões, a de provimento de recursos e a de local de deposição de resíduos; o territorial, com a distribuição espacial de recursos, populações a atividades; o econômico, tendo em vista a imprescindibilidade da viabilidade econômica; e o político, último dos pilares da sustentabilidade, representando a liberdade como valor fundamental, derivado da governança democrática.

A adequação da Administração Pública a uma abordagem apoiada no conceito de desenvolvimento sustentável indica a importância de uma mudança de postura que deve permear a integralidade da sua atuação, inclusive alcançando o desenvolvimento de ferramentas informacionais que estejam adaptadas a essa realidade. A dissolução dos nichos isolados do serviço público, insulados em relação aos paradigmas do momento histórico em que se situam é medida premente. É importante, portanto, que seja criadas ferramentas que levem em conta os aspectos relativos à sustentabilidade e à criação de uma inteligência coletiva, dentro dos limites impostos por uma visão ética e democrática.

Os tópicos acima lançados visam trazer à discussão, no âmbito do tema da Gestão do Conhecimento e da sua aplicabilidade no setor público, novos focos de discussão e questionamento, lançando-se como desafio à criação de novas realidades, cada vez mais consentâneas com o estágio de evolução social, política e tecnológica que estamos vivenciando, sempre orientado pelo atendimento ao Princípio da Eficiência.

6. Elementos para implantação de Gestão do Conhecimento no serviço público.

A implantação de medidas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas deve levar em consideração as características particulares da Administração Pública. É conveniente que, ao buscar implementar medidas de Gestão do Conhecimento a organização passe, como etapa antecedente, por um trabalho de esclarecimento, para que as pessoas envolvidas passem a ter uma compreensão do que vem a ser o tema, bem como o alcance das medidas que lhe são afetas e o impacto que venham a ter em relação ao seu trabalho.

A familiaridade das pessoas que trabalham na instituição com os conceitos relacionados ao tema é de vital importância para que se possa obter sucesso com as medidas que precisam ser tomadas no curso de adoção de práticas de GC. Neste aspecto, a discussão dos conceitos é etapa prévia que não se pode desconsiderar, principalmente pelo fato de que há uma infinidade de nuances em relação ao assunto. A clareza conceitual é importante, sendo necessário que a organização adote uma gama de conceitos sobre os quais deve fundar seus planos de trabalho. Os conceitos devem ser difundidos e aprimorados pelas pessoas envolvidas, de modo a que estejam adequados e respeitem a sua realidade.

A Gestão do Conhecimento tem como uma das suas bases os conceitos de disseminação e compartilhamento do conhecimento, o que preconiza a existência de confiança, valor que precisa estar presente e ser incentivado.

A cultura voltada ao conhecimento é essencial para o sucesso de medidas de GC. Uma cultura organizacional contrária à inovação e ao aprendizado são obstáculos difíceis de sobrepujar. Trabalhar a cultura da organização para gerar confiança e gosto pelo aprendizado é, também, aspecto muito importante.

Como a adoção de medidas relacionadas à Gestão do Conhecimento pode ser mostrar muito complexa e abrangente, é aconselhável que se inicie com um programa piloto, para aferir o grau de preparação da instituição para receber o novo modo de trabalho, bem como para aferir os erros e acertos e as necessidades de aprimoramento do programa, além de servirem os resultados como fator de convencimento das pessoas para a continuidade da implementação das medidas.

A existência de um suporte tecnológico adequado não pode deixar de ser verificada, tendo em vista que, normalmente, as iniciativas de GC têm apoio em tecnologia da Informação.

Como se pode ver, é necessário que uma organização seja preparada para receber medidas voltadas à implementação da Gestão do Conhecimento, de modo a que seja minimizado o risco de que se tornem infrutíferas e que representem mero gasto de recursos sem o retorno que se espera seja obtido com a sua implementação.

7. Considerações finais.

No atual estágio de evolução social, é inconcebível pensar em uma Administração Pública que não busque o seu aperfeiçoamento contínuo, de modo a assegurar à população, cada vez mais consciente de seus direitos, qualidade e eficiência, tanto no atendimento ao cidadão quanto no uso dos recursos públicos que utiliza.

A busca de medidas que possibilitem otimizar os sistemas de trabalho da Administração Pública devem estar voltados a todos os campos de atuação e de conhecimento, bem como deve acompanhar as discussões acadêmicas e os ciclos de inovação possibilitados pelo novo paradigma informacional.

Neste sentido, a adoção de medidas de Gestão do Conhecimento na esfera do serviço público pode tornar-se uma solução interessante e capaz de melhorar a qualidade dos serviços prestados e a otimização de seus sistemas de trabalho, assim como do uso de recursos públicos. Na iniciativa privada, não raro as experiências de Gestão do Conhecimento tem sido identificadas como um vetor para obtenção de vantagem competitiva, o que representa um reconhecimento da possibilidade de melhoria dos procedimentos de quem adota medidas

nesta área, restando claro que se transforma em diferencial competitivo, que destaca a empresa dos seus competidores de mercado.

Na esfera pública, não se há de falar em vantagem competitiva, tendo em vista que não é o lucro o objetivo da realização das suas atividades. Entretanto, também aí as medidas de Gestão do Conhecimento oferecem um diferencial. Trata-se da possibilidade de atender ao Princípio da Eficiência, o que permite assegurar a realização das suas atribuições da melhor forma e com o menor dispêndio monetário possíveis.

Neste diapasão, pode-se compreender o Princípio da Eficiência, previsto na Constituição Federal, como um qualificador do Princípio da Legalidade, tendo em vista o aspecto finalístico inscrito no primeiro. Deriva daí a compreensão de que deixa de ser importante que a Administração Pública dirija o seu agir apenas atendendo à legalidade, mas que deve atender ao aspecto dos fins a que se propõe no dispêndio de verbas públicas. O objetivo (fim) a ser alcançado necessita estar em consonância com a realização dos interesses públicos.

A implementação de medidas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas deve levar em consideração as suas características próprias e a natureza do serviço por elas prestado, ainda que lhe sejam aplicáveis os princípios gerais comuns a todas as experiências de GC. Nesse aspecto, deve-se levar em consideração a necessidade de realização de uma etapa antecedente a qualquer processo de implementação, consistente no trabalho de esclarecimento da importância, do alcance e das características das experiências de Gestão do Conhecimento, bem como da escolha dos conceitos adequados à cultura e natureza da organização, de modo a que tais conceitos sejam disseminados e conhecidos de todas as pessoas que estarão envolvidas no projeto.

O fomento de uma cultura voltada ao aprendizado e um ambiente de confiança são, também, essenciais, quando se considera que a disseminação e o compartilhamento não podem ser separados em se falando de GC.

Por outro lado, é de grande valia que se inicie com experiências piloto, em menor escala, cujos resultados podem ser utilizados como meio de convencimento da importância e das vantagens que de experiências tais podem advir.

Desse modo, toda organização que pretende implantar medidas de Gestão do Conhecimento deve ser preparada adequadamente, o que inclui o suporte de tecnologia da informação, imprescindível, no caso.

Contudo, falar em Gestão do Conhecimento apenas sob o aspecto de acumulação, disseminação e compartilhamento de conhecimento não esgota as possibilidades que estão sendo descortinadas com o novo paradigma informacional.

É necessário que novos estudos sejam realizados, levando em conta fatores como a criação de uma inteligência coletiva dentro das organizações, voltada à melhoria das condições humanas, sociais e ambientais, assim como a adoção de conceitos de desenvolvimento sustentável que devem permear a atuação institucional.

Também merece atenção a questão ética subjacente ao grande volume de informações que tem sido transferida e disponibilizada com a crescente capacidade de transmissão e tratamento informacional, sendo necessário que as ferramentas de suporte sejam aperfeiçoadas levando em conta estes aspectos e necessidades, criadas em função de uma nova realidade. Aliar a visão de um desenvolvimento sustentável com a criação de uma Inteligência Coletiva, cunhada sob o manto de um pensamento ético é um desafio que se impõe.

A transmissão da informação deve assegurar a qualidade e a segurança de conteúdo, tendo em vista que a plataforma web 2.0, muitas vezes, possibilita a criação de conteúdos sem a presença de filtros. Por outro lado, é necessário que, à disseminação de conhecimentos e informações seja dado um caráter inclusivo, visando o alcance do maior número de pessoas dentro das organizações, não permitindo que seja feito o compartilhamento de forma excludente e destinada apenas grupos seletos de servidores privilegiados.

Como foi colocado pelo filósofo francês Pierre Lévy (2007), a criação de ferramentas capazes de possibilitar a criação de um coletivo inteligente deve ser produto de um trabalho sistemático, permeado de uma visão democrática e participativa, possibilitando que seja reflexo das proposições humanas. Assim, o suporte tecnológico que possibilita o acompanhamento dos movimentos crescentes de transmissão de informações deve estar permeado dessa visão de futuro lastreada na criação de uma Inteligência Coletiva, com fins voltados à melhoria da qualidade de vida das pessoas e não apenas ao aumento de capacidade de quantidade de informações em circulação.

Como é comumente ressaltado nos trabalhos que versam sobre Gestão do Conhecimento, a sua principal característica é a multidisciplinaridade, fenômeno que se mostra cada vez mais evidente, sendo necessário que as discussões a respeito do tema alcancem tópicos ainda não explorados ou pouco debatidos, buscando trazer ao centro dos debates os pontos que permitam compreender melhor a aplicabilidade das medidas de Gestão do Conhecimento e, especificamente no caso do serviço público, na forma como estas

iniciativas podem servir como apoio ao atendimento do Princípio Constitucional da Eficiência.

8. Referências.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n.10, 1997.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão de Conhecimento em organizações** – Proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARAGÃO, Alexandre Santos. O princípio da Eficiência. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 4, nov/dez 2005, jan 2006. Disponível em: <[HTTP://www.direitodoestado.com.br](http://www.direitodoestado.com.br)> Acesso em: 04 fev. 2009.

ARAGÃO, Cecília Vescovi. Burocracia, eficiência modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**/Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, Ano 48, n.3, Set/Dez, 1997.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa**. Belo Horizonte : Mandamentos, 2004.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV. 2006.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo : SENAC. 2006.

COSTA, Eduardo José da Fonseca. As noções jurídico-processuais de eficácia, efetividade e eficiência. **REPRO** - Revista de Processo, Instituto Brasileiro de Direito Processual, Ano 30, n. 121, Mar., 2005.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira, et al. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**: As estratégias Competitivas da Sociedade Pós-Industrial. Florianópolis: VisualBooks, 2006.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento: Estratégias competitivas para a Criação e Mobilização do conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GUTIÉRREZ, Mario Pérez Montoro. O Conhecimento e sua gestão em organizações. In: INTELIGÊNCIA, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM CORPORAÇÕES. Kira Tarapanoff (Org). Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

LÉVY, Pierre. **A Inteligência Coletiva**. São Paulo: Loyola, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o Princípio da Eficiência. **Revista do Serviço Público**/Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, Ano 51, n.2, Abr/Jun. 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PESSOA, Robertônio Santos. Alerta! A ‘nova administração pública’. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 4, n. 43, jul 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=318>> Acesso em: 04 fev. 2009.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre : Bookman, 2006.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SICSÚ, Abraham Benzaquen e DIAS, Adriano Batista. Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico. In: GESTÃO DO CONHECIMENTO EMPRESARIAL: concepção e casos práticos. SICSÚ, Abraham Benzaquen; ROSENTHAL, David (Orgs.). Recife: Fasa gráfica, 2005. (Coleção NEAL, n. 7)

STEWART. Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos**. A Revolução na gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Negócio, 2002.

* Submissão: 27/10/2009
Aceite: 15/03/2010