



Ministério Da Educação – Brasil  
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM  
Minas Gerais – Brasil  
Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas  
Reg.: 120.2.095 – 2011 – UFVJM  
ISSN: 2238-6424  
QUALIS/CAPEs – LATINDEX  
Nº. 09 – ANO V – 05/2016  
<http://www.ufvjm.edu.br/vozes>

## A Gestão do Conhecimento e os Novos Rumos da Administração Pública

Prof. Dr. Mauro Lúcio Franco  
Doutor em Química pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG/MG - Brasil  
Docente da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas - FACSAB da  
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM - MG/Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/5529582752535382>  
E-mail: [ml.franco@ufvjm.edu.br](mailto:ml.franco@ufvjm.edu.br)

Prof. Dr. Marcio Coutinho de Souza  
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista  
de Piracicaba - UNIMEP/SP - Brasil  
Pós-Doutorando em Psicologia na Universidad Argentina  
John F. Kennedy - UK - Argentina  
Docente da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas – FACSAB da  
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM - MG/Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/4954759031108819>  
E-mail: [marcio.souza@ufvjm.edu.br](mailto:marcio.souza@ufvjm.edu.br)

Prof<sup>a</sup>. Ana Lúcia Andrade Tomich Ottoni  
Especialista em Ciências Jurídicas e em Direito Administrativo Pela Universidade  
Candido Mendes - UCAM/RJ - Brasil  
Mestranda em Ciência e Tecnologia pela Universidade Federal dos Vales do  
Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM/MG - Brasil  
Docente do Curso de Direito da Fundação Presidente Antônio  
Carlos de Teófilo Ottoni - UNIPAC/MG - Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/4667572906783716>  
E-mail: [analuciatomich@hotmail.com](mailto:analuciatomich@hotmail.com)

Prof. Edmar Oliveira da Silva  
Especialista em Função Social e Prática do Direito Público pela Universidade do Sul  
de Santa Catarina - UNISUL/SC – Brasil  
Mestrando em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Regional pela  
Faculdade Vale do Cricaré - FVC  
Docente do Curso de Direito da Fundação Presidente Antônio  
Carlos de Teófilo Otoni - UNIPAC/MG - Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/1877128654184240>  
E-mail: [edmar.adv@gmail.com](mailto:edmar.adv@gmail.com)

Prof. Dr. Wederson Marcos Alves  
Doutor em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal  
de Viçosa - UFV/MG - Brasil  
Docente da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Exatas – FACSAB da  
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM - MG/Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8599448364867450>  
E-mail: [wederson.alves@ufvjm.edu.br](mailto:wederson.alves@ufvjm.edu.br)

**Resumo:** O presente estudo tem por objetivo analisar a aplicabilidade da gestão do conhecimento na administração pública, destacando a importância do conhecimento e da disseminação e compartilhamento deste para melhoria dos processos e agregação de valores nas organizações. Ainda que sejam inegáveis os benefícios que a implantação de um modelo de gestão de conhecimento pode gerar para a organização, percebe-se que a Administração Pública ainda não utiliza tal instrumento de forma plena em todos os seus órgãos, sendo importante questionar, assim, quais os principais obstáculos que dificultam a adoção, no setor público, desta e de outras ferramentas que já vêm sendo utilizadas com êxito no setor privado. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com análise de obras e artigos que abordam o assunto. Para compreensão do problema em destaque, inicialmente, o trabalho destacará o conceito de gestão do conhecimento e a importância desta ferramenta para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Em seguida, será abordado o conceito de Administração Pública, e a evolução desta, demonstrando, ao final, que a gestão do conhecimento pode ser um importante instrumento para a boa gestão da coisa pública.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento. Gestão Pública.

## Introdução

Atualmente, o conhecimento desempenha um papel estratégico e fundamental nas organizações, sendo que, um dos grandes desafios por estas enfrentados está em aprender a converter o conhecimento dos seus colaboradores em conhecimento organizacional, seja pela dificuldade de compreensão, mensuração, classificação ou externalização. Com efeito, não obstante não seja

considerado como propriedade das organizações, o conhecimento dos colaboradores contribui significativamente para o crescimento e o sucesso destas, estando diretamente ligado ao surgimento de novos produtos e serviços, e à inovação. Neste diapasão, torna-se necessário que as organizações criem um ambiente favorável à disseminação e compartilhamento do conhecimento, internalizando-o e aplicando-o para criação de novos conhecimentos (SCHLESINGER *et al.*, 2008). Assim, a gestão do conhecimento tem sido utilizada pelas empresas do âmbito privado como oportunidade de melhoria e otimização dos processos, possibilitando o aumento da competitividade de mercado, seja na melhoria do produto, do processo ou na agregação de valor, com conseqüente aumento do lucro.

Também na Administração Pública a implantação de um modelo de gestão de conhecimento pode contribuir significativamente para a melhoria dos processos e agregação de valores. Então, por que tal ferramenta não é utilizada nos dias atuais em todos os âmbitos do setor público?

Observa-se que na esfera pública os processos de inovação caminham mesmo em ritmo mais lento. Assim, mesmo sendo inegáveis os benefícios que a implantação de um modelo de gestão de conhecimento pode gerar, ainda se verificam obstáculos que dificultam a adoção desta e de outras ferramentas que já vêm sendo utilizadas com êxito no setor privado. Embora a Administração Pública venha passando por significativa evolução que tem impactado diretamente na melhoria dos processos ligados à gestão, os resquícios do modelo burocrático ainda persistem em alguns setores e repartições, dificultando a adoção de práticas inovadoras, que possibilitariam o alcance à máxima eficiência na condução da máquina administrativa, e, por conseqüência, maior qualidade do serviço e melhoria do desempenho organizacional.

Neste contexto, o presente trabalho visa analisar os principais obstáculos enfrentados pela Administração Pública na implantação de um modelo de gestão de conhecimento no referido setor, buscando compreender as causas destes entraves, bem como os possíveis meios de superá-los. Assim, com base numa pesquisa bibliográfica, será destacado, inicialmente, o conceito de gestão do conhecimento e a importância desta ferramenta para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Em seguida, buscar-se-á conceituar Administração Pública,

abordando acerca da evolução desta, demonstrando, ao final, que a gestão do conhecimento pode ser um importante instrumento para a boa gestão da coisa pública.

## **Gestão do Conhecimento**

Em um mundo globalizado em que a informação flui a uma velocidade impossível de ser medida, o conhecimento se torna, cada dia mais, artigo de extremo valor. Passivo intangível, mas que transforma a realidade das instituições em todo o mundo, o conhecimento passou a fazer parte do cotidiano não só da iniciativa privada, como também dos entes públicos.

Historicamente, o conhecimento é uma preocupação humana desde os tempos mais remotos. No século XIV a.C., a expressão já estava presente na mitologia da civilização. Os celtas, nessa época, já haviam descrito os deuses da religião, da profecia e da magia. Entretanto, esse povo não se preocupou em separar o 'saber' do 'agir'. Para eles, o conhecimento e a ação se misturavam (BARROS, 1996 *apud* CARBONE, 2009). Outros relatos históricos dão noção de que o tema esteve presente na Grécia Antiga, sobretudo nas discussões travadas na *polis*. Neste espaço, a narração, feita pelos cidadãos, de seus feitos, conquistava a admiração de seus contemporâneos. A *polis* era o espaço da imperecibilidade, onde os homens buscavam a sua imortalidade (VERMANT, 2002 *apud* CARBONE, 2009). Carbone (2009) ilustra bem essa passagem ao destacar que foi dentro desse contexto que surgiu o conceito de conhecimento como 'crença verdadeira justificada', presente na obra de Platão. Schlesinger *et al.* (2008) observa que a partir do século XVIII, devido à forte influência da revolução industrial, o conhecimento que, anteriormente, era voltado exclusivamente à satisfação pessoal, passou a ter aplicação na sociedade, asseverando ainda que o deslocamento da Sociedade Industrial para uma sociedade baseada em informação e conhecimento é motivada especialmente pelo novo fator de produção que, de fato, é o conhecimento, o qual passa a ser o motor da economia e se transforma na principal forma de produção.

É fato que o conhecimento tornou-se o principal ativo das empresas, entretanto, é importante ressaltar que o conhecimento é criado apenas pelos

indivíduos. “Uma organização não pode criar conhecimentos por si mesma, sem os indivíduos” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 25). Daí a ideia de uma gestão do conhecimento. Uma forma de valorizar e apreender os conhecimentos. Maier (2002), *apud* Ramos; Santos (2006), busca estabelecer conceito desta expressão:

O processo de gestão do conhecimento é uma função de gestão que tem por objectivo a criação, selecção, retenção, aplicação, reformulação, partilha e transferência de conhecimento como forma de melhorar, de forma contínua, o desempenho da organização (MAIER, 2002 *apud* RAMOS; SANTOS, 2006).

Schlesinger *et al.* (2008) citando Murray (1996, p. 4), explicita que a gestão conhecimento é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. Dessa ideia, é possível compreender a importância que cada indivíduo possui na organização, na medida em que todos são atores neste processo de contínuo aprendizado da empresa. Ainda Schlesinger *et al.* (2008) citando Gaertner Group (1998):

A administração do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva (SCHLESINGER *et al.*, 2008, citando GAERTNER GROUP, 1998).

Apesar da maioria dos escritos atinentes a este assunto abordarem a necessidade de apreensão do conhecimento para melhoria dos processos de organização, produção e inovação nas empresas, Wilson (2006, p. 39) faz importante advertência:

O corolário disto é que conhecimento nunca pode ser capturado nem compartilhado: tudo que é capturado ou compartilhado são informações sobre o que sabemos. É bastante improvável que possamos alguma vez relatar a totalidade do que sabemos, em razão da multiplicidade de associações que qualquer coisa que sabemos tem com tudo o mais que conhecemos (WILSON, 2006, p.39).

A dificuldade da externalização do conhecimento, conforme destacado supra, é um dos fatores que acabam por atrapalhar o processo da gestão do conhecimento dentro das organizações. A própria literatura ligada ao tema tem negligenciado na sua abordagem (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

É fato que a implementação de uma política de gestão do conhecimento na

organização trará incontáveis benefícios que impactarão diretamente na órbita financeira. As empresas em geral aderem aos modelos de gestão do conhecimento por vários motivos: oportunidade de melhoria e otimização dos processos, maior competitividade de mercado, sempre em busca de uma maior lucratividade, seja na melhoria do produto, do processo ou na agregação de valor (BATISTA, 2012).

A assimilação dessa visão não é tão complexa quando o que está em jogo é o interesse da iniciativa privada, que se conduz pela lógica do lucro. Contudo, pensar gestão do conhecimento no seio da Administração Pública exigiria uma maior entrega por parte do pesquisador, vez que esse ente se move pelo Interesse Público, ou seja, não há um fator externo específico voltado à concorrência que o obrigue a adotar novas práticas visando uma maior eficiência dos seus processos. Batista (2012) enfrenta essa mesma incógnita, ao questionar quais devem ser os resultados esperados no caso da implementação da Gestão do Conhecimento (GC) pela administração pública.

Noutro norte, a administração pública, como se sabe, encontra muitos obstáculos para concretização da gestão do conhecimento, como as amarras legais e outras advindas do próprio histórico burocrático que sempre preponderou na atividade pública.

## **Administração Pública**

Para evidenciar o tema, ora em discussão, de uma maneira mais clara, faz-se necessária a conceituação e a exploração do processo evolutivo da administração pública.

Para Di Pietro (2014), a expressão 'administração pública', comporta dois sentidos: um subjetivo e outro objetivo. No primeiro, a expressão designa os entes que exercem a atividade administrativa, compreendendo pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos; no segundo, a expressão designa a natureza das atividades exercidas pelos referidos entes. Em suma, a expressão em destaque denota tanto as pessoas que militam em favor do interesse público quanto a própria atividade dirigida ao fim público.

A Administração Pública nem sempre se utilizou do formato que atualmente ostenta. Ela passou por várias fases até chegar a este patamar. Coelho (2004)

explana acerca destes momentos, demonstrando em seu texto que, inicialmente, o modelo adotado pelo poder público era o patrimonialista, passando pelo modelo burocrático até chegar aos dias atuais, em um modelo denominado “gerencial”.

Martins (2006, p. 171) expõe acerca desse primeiro modelo ao afirmar que “o patrimonialismo poderia ser definido de forma simples e sintética como a confusão entre o que é público e o que é privado”. Nesse formato utilizado pela Administração, bens públicos e privados não se distinguem e, nesta confusão de cunho patrimonial, logicamente a responsabilização não era possível. Originalmente, o patrimonialismo foi definido para demonstrar o domínio privado de governantes e funcionários sobre o governo mediante a não-separação entre o tesouro do Estado e de seu monarca ou de seu corpo funcional (WEBER, 1978 *apud* MARTINS, 2006). Separação esta em que se apoia a forma burocrática moderna (WEBER, 1978; BENDIX, 1986 *apud* MARTINS, 2006). É evidente que esse modelo, típico do Estado absolutista, não prosperou, em virtude da própria evolução pela qual o Estado passou. Como exemplifica Carvalho (2009), o Estado absoluto (sem vínculo) surge com o predomínio do monarca, cuja vontade passa a ser lei e as regras limitadoras do poder são vagas e imprecisas, apenas encontrando o poder limite distante no Direito Natural.

Com a superação do modelo patrimonialista, surge o modelo burocrático, fundamentado no Estado de Direito e na administração enquanto processo. A organização burocrática caracteriza uma administração baseada no caráter centralizador de suas decisões, na estrutura hierarquizada de seus cargos e na estipulação de regras implantadas no exercício de um controle direto e mais intenso. Um dos grandes avanços desta nova acepção de administração pública é a concreta separação entre o público e o privado, vez que há a subsunção de toda a atividade exercida pelos agentes às leis e atos normativos regentes. Entretanto, mesmo com todos os avanços proporcionados por este modelo, algo ainda padecia de maior atenção, os resultados. Esta lógica de administrar, baseada na burocracia, possuía como foco o processo, e não o resultado (COELHO, 2004). Este mesmo autor ainda cita outras falhas:

Essas disfunções podem ser assim resumidas: a) internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos; b) excesso de formalismo e de papelório; c) resistência a mudanças; d) despersonalização do relacionamento; e) categorização como base no processo decisório; f) superconformidade com as rotinas e procedimentos; g) exibição de sinais de

autoridade; h) dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público (COELHO, 2004, p.128).

Martins (2006, p. 175) também destaca essa evolução da Administração patrimonialista para a burocrática:

A trajetória modernizante da administração pública brasileira representa a tentativa de substituição da administração patrimonial pela burocrática. Esse processo tem sido marcado pelas descontinuidades e contradições político-administrativas do Estado, que impuseram um caráter dissociativo às tentativas de implementação de uma burocracia pública no Brasil. A trajetória da modernização da administração pública brasileira revela, na perspectiva do Estado, uma difícil compatibilização e uma relação de disfuncionalidade recíproca entre política e administração, entre burocracia e democracia (MARTINS, 2006, p. 175).

Conforme demonstrado, os excessos de formalismo em conjunto com o desapego às finalidades típicas do exercício da atividade pública fulminaram esse modelo burocrático que ainda *respira* em muitas repartições públicas que não se abriram às novas práticas de gestão.

### **Os novos rumos da Administração Pública**

As modernas doutrinas apontam para um conceito mais dinâmico da gestão pública, com a expressão *management public*, que designa, de maneira geral, a forma de conduzir uma entidade levando em consideração o mercado e as técnicas de negociação (COELHO, 2000).

Neste cenário, o conceito de administração gerencial ou, como preferem alguns, 'governança consensual', propõe uma nova forma de pensar o serviço público em geral, objetivando atribuir maior agilidade e eficiência na atuação administrativa, com escopo principal na busca de resultados, e não mais focado no rigorismo procedimental. Destarte propiciando uma participação popular mais efetiva em todas as fases do processo (MAZZA, 2015). Este mesmo autor exemplifica esta fase da administração pública, apresentando alguns instrumentos traçados pela lei, colocados à disposição dos gestores, com vistas à implementação da governança consensual, sendo eles o princípio da eficiência, contrato de gestão, as agências executivas, os instrumentos de parceria da administração, a redução de custos com pessoal, descentralização administrativa, dentre outros. Ainda segundo Mazza



(2015), o ponto fundamental da administração gerencial é o princípio da subsidiariedade pelo qual não se deve atribuir ao Estado senão as atividades de exercício inviável pela iniciativa privada.

Assim, ao Estado cabe apenas a execução dos serviços essenciais determinados pela Constituição Federal de 1988 e as demais atividades econômicas devem ser deixadas sob a execução direta da iniciativa privada, conforme destaca Carvalho Filho (2014) ao discutir os limites de atuação do Estado.

Na atualidade uma outra linha de pensamento começa a se expandir pela doutrina, o chamado 'Estado em Rede' que nas palavras de Mazza (2015, p. 44) foi criada para expandir e aperfeiçoar o modelo gerencial de Administração. O referido autor afirma:

Superando a simples busca por resultados, o Estado em rede visa realizar uma gestão para a cidadania, transformando os indivíduos de destinatários das políticas públicas em "protagonistas na definição das estratégias governamentais" (MAZZA, 2015, p.44).

A novidade central é buscar integração de toda a comunidade, através de instrumento que fomentem a gestão regionalizada e participativa. Uma forma de gerir ainda mais transparente e mais alinhadas com os anseios da sociedade em geral.

### **Gestão do Conhecimento enquanto Ferramenta para a boa Gestão da coisa Pública**

Esta evolução pela qual vem passando a administração pública impacta diretamente na melhoria dos processos ligados à gestão. O foco no resultado, conforme visto anteriormente, vislumbra-se possível graças às novas técnicas e ferramentas postas à disposição dos gestores. Afinal, para dar vazão a uma administração gerencial voltada para o cidadão e com foco nos resultados, o poder público deve empreender um planejamento estratégico bem concatenado. Pois novas demandas surgirão entre os administrados e as demandas antigas clamarão por respostas mais ágeis. Nesta toada Schlesinger *et al.* (2008, p. 36):

Sob essa visão, e fundamentando-se nos valores da nova economia na qual se reconhece o conhecimento como o recurso de maior valor estratégico, a administração pública deve se conscientizar da importância de aderir a um

novos desafios: orientar suas ações estratégicas de forma a potencializar o conhecimento organizacional (SCHLESINGER *et al.*, 2008, p.36).

Na verdade, o Poder Público, de maneira geral, tem lançado mão, cada vez mais, dos instrumentos já conhecidos e aplicados pela iniciativa privada, com vistas ao cumprimento da determinação constitucional de alcance à máxima eficiência na condução da *máquina* administrativa. Dentre estas ferramentas, destaca-se a gestão do conhecimento, objeto central do presente estudo e que possui papel fundamental ligado não somente à melhoria do desempenho organizacional, mas cumprindo também importante função na sociedade democrática (BATISTA, 2004).

A própria legislação tem sido alterada no sentido de obrigar os gestores à utilização das ferramentas de gestão do conhecimento para agregar maior transparência e eficiência às práticas da Administração. Um bom exemplo é a lei de responsabilidade fiscal (Lei Complementar 101/2000) que acrescentou ao seu conteúdo, a partir de alteração realizada em 2009, a obrigação de os entes federados manterem portais corporativos para divulgação dos atos da administração pública. Esta obrigatoriedade alcançou todos os municípios brasileiros, do maior ao menor, determinando-se de maneira coercitiva, a utilização de recursos da gestão do conhecimento para agregar maior transparência na utilização dos recursos públicos, o que trouxe ganhos em eficiência, eficácia e efetividade, corroborando os mandamentos constitucionais atinentes à administração pública.

Nunes (2013) cita o exemplo de sucesso do Estado de Minas Gerais, que vislumbrando essa tendência para aperfeiçoamento da atividade voltada ao interesse público, elaborou, em 2012, manual da política estadual de gestão do conhecimento, onde consignou como objetivo geral:

Agregar valor aos serviços públicos, mediante a criação de uma ambiência favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento nos âmbitos interno e externo à Administração Pública Estadual (NUNES, 2013).

O Estado de Minas Gerais com essa iniciativa voltou-se de vez, tendo como marco inicial a resolução SEPLAG n. 55 de 2012, para a construção de políticas voltadas à gestão do conhecimento, o que direcionou as ações públicas, que se voltaram à busca por resultados, com base em uma estratégia organizacional bem delineada e participativa (NUNES, 2013).

Nesta senda, Coelho (2000) chama a atenção para um fator muito comum na administração pública em geral, que, na maioria das vezes, tenta resolver a falta de fluxo de informações e conhecimentos, investindo apenas em tecnologia da informação. Não que investir nessa área seja errado, mas, na prática, significa reduzir o problema a um dos seus fatores. Para adaptar-se à nova realidade, a Administração deverá quebrar os paradigmas que ainda a ligam à gestão burocrática, repensar seus processos e assumir seu papel enquanto representante do interesse público nessa sociedade do conhecimento.

É necessário empreender mudanças atinentes à postura dos servidores públicos. Eles devem compreender o seu papel e desenvolver suas habilidades com maior autonomia dentro da realidade de cada setor (SCHLESINGER *et al.* 2008). Toda essa mudança de visão, e quebra do tradicionalismo burocrático, até então imperante na Administração, pode e deve ser disseminado, utilizando-se dos instrumentos inerentes à gestão do conhecimento, em todas as esferas de atuação governamental, seja municipal, estadual ou federal; do maior ao menor município.

Flexibilização dos processos e da legislação passa a ser palavra de ordem na administração moderna. Contudo, tal dinamização, conforme bem destacou Mazza (2015), pressupõe administradores públicos éticos, confiáveis e bem intencionados.

## **Considerações Finais**

No atual mundo globalizado, as informações passaram a circular a velocidade e em quantidades antes não imagináveis, sendo um dos principais elementos de agregação de valor à produção de bens e serviços. A informação é o caminho de acesso ao conhecimento, o qual desempenha um papel estratégico e fundamental em diversos processos organizacionais, seja no âmbito público ou privado.

Dados e informações podem ser registrados em documentos e arquivos, no entanto, o conhecimento é algo inerente ao indivíduo, e, dada a sua importância para as organizações, a gestão do conhecimento surge como estratégia de gerenciamento e transformação deste importante bem intelectual, visando a criação, seleção, retenção, aplicação, assimilação, aproveitamento, partilha e transferência do conhecimento, como forma de melhorar continuamente o desempenho de uma organização.

De forma geral, a gestão do conhecimento pode ser considerada como oportunidade de melhoria e otimização dos processos, sendo que, no âmbito privado, possibilita o aumento da competitividade de mercado das empresas, seja na melhoria do produto, do processo ou na agregação de valor, aumentando, por conseguinte, a lucratividade. Quanto à administração pública, que é movida pelo interesse público, e não pelo lucro, não há um fator externo ligado à competitividade que a obrigue a adotar novas práticas visando uma maior eficiência dos seus processos, sendo este um dos motivos que justificam a não implantação, no setor público, de técnicas e ferramentas comumente utilizadas no âmbito privado, como é o caso da gestão do conhecimento.

Existem ainda outros fatores que dificultam a implantação da gestão do conhecimento no setor público, como entraves legais e burocráticos existentes na Administração Pública. É certo que a Administração Pública vem evoluindo ao longo do tempo, passando, inicialmente, de um modelo patrimonialista, típico do Estado absolutista, para um modelo burocrático, fundamentado no Estado de Direito e na administração enquanto processo. Recentemente, tal modelo vem perdendo espaço para um modelo gerencial, que propõe uma nova forma de pensar o serviço público, objetivando atribuir maior agilidade e eficiência na atuação administrativa, com foco principal no resultado, em vez do rigorismo procedimental.

Com base neste modelo de gestão, o Poder Público, objetivando alcançar a máxima eficiência na condução da máquina administrativa, vem adotando técnicas e ferramentas utilizadas pela iniciativa privada, para otimização dos processos, dentre os quais se destaca a gestão do conhecimento. Entretanto, o modelo burocrático ainda persiste em muitas repartições públicas que não se abriram às novas práticas de gestão, e isto, somado a obstáculos encontrados na própria legislação, acaba por dificultar a concretização da implantação de um modelo de gestão do conhecimento por alguns órgãos públicos.

Diante deste cenário, conclui-se que muito ainda deve ser feito para viabilizar a implantação de um modelo de Gestão do Conhecimento na Administração Pública como um todo, garantindo os benefícios e eficácia desta ferramenta em todas as esferas de atuação governamental, seja federal, estadual ou municipal, em todos os órgãos e repartições públicas, sendo necessária uma reformulação organizacional, com quebra dos paradigmas ligados à gestão burocrática, e com flexibilização dos

processos e da legislação.

Deixa-se como proposta para futuras pesquisas o estudo e análise das normas e manuais específicos, voltados à gestão de conhecimento, que já tenham sido implantados em algum órgão do setor público, para criação de modelos e análise da viabilidade de adoção em outras repartições, de forma a contribuir para um melhor funcionamento da máquina pública e maior eficiência do serviço público.

### **Agradecimento:**

Programa de Popularização e Difusão da Ciência no Vale do Mucuri - Apoio: PROEXT – MEC/SESu.

### **Referências**

ANDRADE, Francisco Edmundo de. *Gestão do Conhecimento Aplicada ao Processo de Desenvolvimento de Softwares*: Estudo de caso da Câmara dos Deputados. Brasília, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira*: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do Cidadão. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Governo que aprende*: Gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: Ipea, 2004 (Texto para Discussão no 1022).

BRASIL. *LEI COMPLEMENTAR nº 101*, de 04 de maio de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em 05/11/2015.

CARBONE, Pedro Paulo *et. al.* *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 27.ed.rev., ampl. e atual. até 31-12-2013. São Paulo: Atlas, 2014.

CARVALHO, Kildare Gonçalves. *Direito Constitucional*. 15ª ed., rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2009.

COELHO, Daniela Mello. *Administração Pública Gerencial e Direito Administrativo*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

COELHO, Daniela Mello. *Elementos Essenciais ao Conceito de Administração Gerencial*. Revista de Informação Legislativa, Número 147, Artigo 20, Julho/Setembro. 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, Humberto Falcão. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes (org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. 1. ed., 6. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.  
MAZZA, Alexandre. *Manual de Direito Administrativo*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

NUNES, Roberta Bastos Cunha. *Casos de sucesso em gestão do conhecimento na Administração Pública são apresentados no Congep*. Sociedade Brasileira de Gestão em Conhecimento. 2013. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/sbgc/congep/noticia/casos-sucesso-gestao-do-conhecimento-administracao-publica-sao-apresentados-congep>. Acessado em: 01/12/2015.

RAMOS, Isabel; SANTOS, Maribel Yasmina. *Business Intelligence: Tecnologias da informação na gestão do conhecimento*. Lisboa: Editora FCA, 2006.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros *et. al.* *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.  
WILSON, Thomas Daniel. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (org) – *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

Processo de Avaliação por Pares: (Blind Review - Análise do Texto Anônimo)

Publicado na Revista Vozes dos Vales - [www.ufvjm.edu.br/vozes](http://www.ufvjm.edu.br/vozes) em: 14/06/2016

Revista Científica Vozes dos Vales - UFVJM - Minas Gerais - Brasil

[www.ufvjm.edu.br/vozes](http://www.ufvjm.edu.br/vozes)

[www.facebook.com/revistavozesdosvales](https://www.facebook.com/revistavozesdosvales)

UFVJM: 120.2.095-2011 - QUALIS/CAPES -

LATINDEX: 22524 - ISSN: 2238-6424

Periódico Científico Eletrônico gratuito (Acesso Aberto) divulgado nos programas brasileiros Stricto Sensu (Mestrados e Doutorados) e em universidades de 38 países, em diversas áreas do conhecimento.