

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

GRUPO L
Andrea Ortega Eboli
Eva Maria Viana
Hilda Ferreira Camargo Bartalotti
Patrícia Ribeiro
Sônia Maria Salgueiro de Menezes

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Administração do Poder Judiciário.**

**São Paulo
2009**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Administração do Poder Judiciário.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Pós-Graduação *Lato Sensu* em “Excelência para Profissionais da Justiça”. Campo de Conhecimento: Gestão Pública, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Zilma Borges de Souza.

**São Paulo
2009**

GRUPO L
Andrea Ortega Eboli
Eva Maria Viana
Hilda Ferreira Camargo Bartalotti
Patrícia Ribeiro
Sônia Maria Salgueiro de Menezes

**GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
Administração do Poder Judiciário**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção de título de Pós-Graduação *Lato Sensu* em “Excelência para Profissionais da Justiça”.

Campo de Conhecimento:
Gestão Pública

Data da aprovação:

___/___/___

Banca examinadora

Prof.^a Dr.^a Zilma Borges (Orientadora)
FGV-EAESP

Prof.
FGV-EAESP

Prof.
FGV-EAESP

"Vence sempre aquele que consegue amar, suportar e perdoar, e não aquele que sabe mais, que julga e condena."

(Herman Hesse)

Aos nossos pais por nos ter dado a "vida".

*Aos companheiros e filhos pela compreensão da
ausência.*

*Aos amigos pelo companheirismo dedicado nestes
últimos dois anos.*

*Aos nossos mestres pela dedicação ao compartilhar seus
conhecimentos.*

Agradecemos a todos aqueles que de alguma forma, direta ou indireta, contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado; em especial, ao Dr. Gilberto pelas generosas orientações, sugestões e competência, fonte de inspiração e exemplo a todas do grupo e ao Flávio, amigo, companheiro, confidente, que mesmo sem conhecer as integrantes do grupo, nunca se negou a ajudar, compartilhar e distribuir generosidade. Incomum tirar proveito ou ensino, porém, com autoridade moral, honestidade, honra e respeitabilidade de modo absoluto a qualquer tempo ou lugar, que por muitas vezes é de delicada compreensão ou lição, pouco frequente em nosso tempo. Não poderíamos, deixar de agradecer a nossa orientadora, Prof.^a Zilma, pela paciência e compreensão nas horas de desânimo, que com uma sabedoria ímpar, de quem se dedica a ensinar, nos encorajou a seguir adiante.

Acima de tudo, a conclusão de um curso é sempre uma conquista particular na luta contínua de tornar-nos pessoas melhores.

"As medidas legislativas e executivas têm sua importância, às vezes decisiva, mas não é dessa maneira que se transforma um conjunto institucional. A diferença estará nos homens e na organização feita por eles. Convém, portanto, influir sobre os homens e sobre o conjunto institucional que eles constituem."

(Michel Crozier)

RESUMO

Impulsionadas pela tecnologia e nível de ofertas, pela globalização e expectativas dos clientes, pela participação governamental e ainda pela dinâmica força de trabalho, as organizações estão mudando continuamente, visando sobreviver e prosperar. Nas empresas públicas, o Estado enfrenta um grande desafio em face das transformações que estão ocorrendo. Pode-se afirmar que há consenso na sociedade brasileira em relação à necessidade e à urgência de se promover profundas reformas estruturais do Estado, na sua dimensão econômica, política e jurídica, de forma integrada. Ao mesmo tempo, ainda que frente a tantas mudanças, mantém-se na administração pública o fenômeno da descontinuidade administrativa, referente ao dilema, práticas e contradições que surgem a cada mudança de gestão e conseqüente troca de dirigentes. Na transição de governos, algumas práticas incidem na máquina administrativa, gerando a substituição e transferências de funcionários de cargos de confiança, a eliminação de projetos em andamento e a retirada de projetos encaminhados pela administração anterior no intuito de demarcar a nova gestão. O presente trabalho tem o intento de apresentar a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta administrativa para diminuir a descontinuidade de projetos e ações no âmbito do Poder Judiciário.

Palavras-chaves: gestão do conhecimento, continuidade e descontinuidade administrativa, poder judiciário brasileiro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico1	Práticas de Gestão Catalogadas pelo CNJ	29
Quadro 1	A Estratégia do Poder Judiciário	30
Quadro 2	Contribuição da Gestão do Conhecimento	51

SUMÁRIO

Introdução		10
1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
1.1	A Reforma Administrativa do Estado	17
1.2	O Histórico do Poder Judiciário	21
1.3	A Estrutura do Poder Judiciário	24
1.4	A Administração Judicial	28
2	CONTINUIDADE E DESCONTINUIDADE ADMINISTRATIVA	31
2.1	Algumas ações na tentativa de diminuir a descontinuidade administrativa	37
3	GESTÃO DO CONHECIMENTO	41
3.1	Conhecimento	42
3.2	Competência	44
3.3	Gestão Estratégica do Conhecimento	45
3.4	Gestão do Conhecimento aplicada à Administração Pública	46
Conclusão		53
Referências		57

INTRODUÇÃO

As iniciativas de modernização do Estado e as reformas administrativas em curso nas últimas décadas tiveram como uma de suas principais características, o compromisso em melhorar a eficiência na utilização dos recursos públicos, diminuindo a interferência do Estado na Sociedade e, conseqüentemente, de sua atuação como mediador e motor de desenvolvimento. Foi à época das privatizações de estatais e dos esforços para “desconcentrar” o Estado – descentralização da execução de ações governamentais e devolução à sociedade da iniciativa e responsabilidade de outras.

Após essa primeira onda, reconhece-se que o Estado é necessário para o satisfatório e pacífico funcionamento do Mercado e para que a Sociedade consiga, de uma forma mais igualitária, ver seus anseios e demandas alcançados. É necessário, portanto, um Estado profissionalizado, justo e comprometido com os valores democráticos e jurídicos.

Neste contexto, as transformações econômicas e sociais que se deram ao longo do último século, as estruturas, competências e normas estatais experimentaram um crescente distanciamento da realidade social. Essas intensas alterações ocorreram em um ritmo acelerado, que suplantou as condições de atualização da legislação e do sistema judicial, voltado para um universo social com uma demanda por justiça menos complexa e que foi estruturado dentro de outro contexto, que não se questionava, com a intensidade presente, as políticas igualitárias.

Esse quadro redundava numa explosão de litigiosidade e constituiu-se em demanda incompatível com as estruturas existentes no poder judiciário brasileiro.

Como a estrutura legislativa e de aplicação da justiça foi orientada para atender à demanda de uma elite social e econômica que foi se consolidando com os primórdios da revolução industrial, houve desde incapacidade estrutural até falta de motivação política para sua adequação às novas realidades.

No âmbito administrativo a procura de base científica para a melhoria da prática empresarial fez surgir as mais diversas teorias administrativas. Os primeiros

trabalhos nesse sentido foram desenvolvidos pelo americano *Frederick Winslow Taylor*, na Escola da Administração Científica, e por *Henry Fayol*, que veio a desenvolver a chamada Teoria Clássica da Administração. Os postulados desses dois teóricos praticamente dominaram as quatro primeiras décadas do Século XX. Posteriormente, vieram muitas outras teorias agrupadas, sob diferentes abordagens: humanística, neoclássica, estruturalista, comportamental, sistêmica e contingencial. (*Chiavenato, 2004*)

O ato de administrar envolve funções de previsibilidade, organização, comando, coordenação e controle. Estas funções se manifestam de formas diferentes, conforme o ambiente e contexto sejam em empresas públicas ou privadas. Isso ocorre por força do distanciamento histórico que se operou, ao longo das últimas décadas, entre as práticas de gestão nessas duas esferas de atuação administrativa (pública e privada) e que deixa, hoje, em termos de eficiência, a administração empresarial muito à frente das práticas de organização, controle, planejamento e gestão do Estado.

A dinâmica apresentada pelas empresas como fator de adaptação às profundas alterações na realidade econômica e social, ocorrida principalmente a partir do século XIX (até mesmo motivadas pela necessidade de sobrevivência), não foi constatada na estrutura do Estado, provavelmente graças ao fenômeno do continuísmo, o que fez com que o arcabouço de critérios e métodos se tornasse um obstáculo à dinâmica de adaptação aos novos tempos. Da constatação dessa realidade, nasceram os movimentos que estamos vivendo de reestruturação do sistema judicial.

Um dos maiores desafios nessa reestruturação será, sem dúvida, a otimização da gestão dos recursos humanos, destacando-se a gestão do conhecimento evidenciado por diversos autores como fator de sucesso para as organizações.

Drucker (1993, p.15) assinala: "hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento". O autor ainda afirma: "hoje o valor é criado pela produtividade e pela inovação, que são aplicações do conhecimento ao trabalho." (DRUCKER, 1993, p.16)

De fato, para a realização de mudanças significativas diante de um cenário de rara complexidade, no mundo corporativo e na sociedade em geral, o conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Se considerarmos que as organizações da Administração Pública não atuam em um ambiente competitivo semelhante ao das empresas privadas, pode-se pensar que não é necessário que elas busquem a eficiência. Entretanto, como o foco de atuação das organizações do setor público é a prestação do serviço ao cidadão-cliente, e como este se torna cada vez mais exigente, conclui-se que o desenvolvimento permanente do quadro de pessoal é fator fundamental para o aperfeiçoamento do serviço prestado e da melhoria da eficiência, eficácia e efetividade – é esse o caminho para a legitimação da organização pelo cidadão-cliente.

A Gestão de Pessoas na Administração Pública precisa ter o mesmo caráter estratégico já adotado pelas empresas privadas e deve estar focada nas competências dos indivíduos necessárias a responder apropriadamente a uma dada situação organizacional.

Dentre as contribuições que tem prestado a Administração para a realização eficiente dos serviços judiciais, aqui destacaremos, em especial, as propostas da Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento no setor público requer uma gestão mais transparente e eficaz: orientada para o cidadão. Além da tecnologia e de novas estruturas, é essencial a valorização das pessoas.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que para que a Gestão do Conhecimento tenha êxito, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e aplicar o conhecimento. É preciso, romper com o passado, deixar de lado experiências tradicionais e propor soluções criativas capazes de dotar as organizações das competências necessárias às demandas desse novo ambiente. Nessa direção, para fazer face às características da sociedade moderna, as organizações devem ser ágeis e suas atividades devem pressupor, por parte de quem as executa, amplo conhecimento, autonomia,

responsabilidade e habilidades para a tomada de decisão em ambientes crescentemente complexos; requerendo, por conseguinte, uma revisão completa dos modelos tradicionais. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998)

O desafio consiste, no entanto, em desenvolver pessoas com o perfil requerido por esse novo tipo de organização. É fundamental, repensar os papéis dos gestores e dos funcionários nessa nova organização; criar novos sistemas de gestão; fazer com que o aprendizado seja parte do dia-a-dia da organização. "As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização." (SENGE, 1991, p.12)

Atualmente, com as modificações impostas à Administração Pública em todos os seus níveis, desde a Emenda Constitucional n.º 19/1998 (Reforma Administrativa), passando pelas Emendas Constitucionais n.º 20/1998, 41/2003, 45/2004 (Reforma do Judiciário) e 47/2005 (Reforma da Previdência Social) e com a Lei Complementar n.º 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), além de outros mecanismos legais e para-legais de controle da Administração Pública Brasileira, a Gestão de Recursos Humanos deixou de ser apenas uma área coadjuvante para transformar-se em uma área de gestão de políticas públicas que podem ser eficientes, dependendo das características administrativas adotadas.

O desenvolvimento planejado de pessoas pode ser uma das ações essenciais para permitir sustentabilidade das iniciativas de realinhamento, melhoria de gestão e busca de excelência no serviço público. O dilema, práticas e contradições que surgem na administração judicial, a cada mudança de gestão, e conseqüente troca de dirigentes, a realidade vivida de todos os servidores do judiciário que, nos momentos de transição, se indagam sobre sua identidade profissional, sua inserção na organização (instituição) e seu futuro formam o tema do trabalho a ser desenvolvido pelo grupo.

Nesta direção é que se definiu a seguinte questão central de investigação: A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta adequada para a diminuição dos problemas de continuidade e descontinuidade administrativa nos órgãos públicos, em especial no poder judiciário brasileiro?

Decorrente desta questão, o objetivo deste trabalho é analisar a adequação da Gestão do Conhecimento como ferramenta a ser implementada nos órgãos públicos, em especial no poder judiciário, com a finalidade de diminuir problemas gerados pelo fenômeno da continuidade e da descontinuidade administrativa.

Como contribuição central, espera-se refletir sobre a eficácia da gestão nos tribunais brasileiros, que gozam da prerrogativa constitucional da independência financeira e administrativa, mas que devem seguir os princípios constitucionais elencados no *Caput* do artigo 37 da CF, "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, [...]" (grifo nosso).

Este trabalho está organizado em três capítulos: O capítulo um tem o objetivo de apresentar em qual contexto o poder judiciário está inserido. Para isto são analisados o conceito de administração pública e a reforma administrativa do Estado. Também é apresentado o histórico de formação do poder judiciário, sua atual estrutura, sua forma de gestão, problematizando as questões gerenciais. No capítulo seguinte será discutida a questão da continuidade e descontinuidade administrativa, e os aspectos da organização do trabalho, dentro do cenário de mudanças apresentado no capítulo anterior. O último capítulo aborda a gestão do conhecimento, trazendo uma fundamentação teórica baseada em autores conceituados que apontam as dificuldades e destacam a importância de sua adoção dentro das organizações. Por fim é apresentado um arcabouço teórico-empírico das dimensões da gestão pública fundamentada na gestão do conhecimento.

Foram utilizadas pesquisas bibliográficas em livros de direito e administração, em artigos e dissertações de mestrado sobre o tema, leitura do livro de Fleury, Oliveira MM Júnior, "*Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*" e, ainda, visitas a vários sítios do Poder Judiciário como Conselho Nacional de Justiça e Conselho da Justiça Federal, a fim de obter informações sobre as ações administrativas em pauta no momento entre tantos outros assuntos de interesse da Justiça. Realizamos entrevistas informais e confidenciais com diretores de diversas áreas da administração, instigamos relatos

de servidores das áreas meio e fim e, ainda, analisamos documentos e legislação. O grupo ainda participou do *“II Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público”*, realizado no Conselho da Justiça Federal, nos dias 16 e 17 de junho de 2008, onde foram apresentadas algumas práticas de gestão de pessoas implementadas em alguns órgãos do setor público como por exemplo, a utilização da gestão de competências para nomeação e remoção de servidores do TCU (Tribunal de Contas da União). Optamos pela pesquisa qualitativa devido ao comprometimento formal do grupo junto ao Judiciário e a descrição dos fatos analisados.

Este trabalho de pesquisa pode ser considerado relevante, na medida em que procura fornecer uma melhor compreensão sobre a administração judiciária e na necessidade urgente de implementar mudanças na forma de gerir os Tribunais a fim de que se alcance a tão esperada eficiência administrativa.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antes de falar sobre a estrutura da Administração Pública brasileira, é importante que sejam dados alguns conceitos, quais sejam: Estado, Governo e Administração Pública.

O Estado, sinteticamente, é o ente que necessariamente é composto por três elementos essenciais: povo, território e governo soberano.

Para que o Estado exerça suas funções, este se manifesta por meio dos Poderes do Estado (ou Funções do Estado), que são o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, independentes e harmônicos entre si, conforme assevera a nossa Constituição Federal (art. 2º). A função principal do Poder Legislativo é a elaboração de leis (função legislativa), a função principal do Poder Executivo é a execução das leis (função administrativa), enquanto a função principal do Poder Judiciário é a aplicação das leis aos casos concretos (função judicial).

Cada um dos três Poderes desempenha cada uma dessas funções de maneira perspicua, mas todos eles desempenham todas as funções, ou seja, o Poder Executivo, também legisla e julga; o Poder Legislativo, também executa e julga e o Poder Judiciário, também executa e legisla, mas em todos esses casos de forma secundária.

Governo, conforme nos ensina o eminente autor Helly Lopes Meirelles: "é a expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos, do Estado e da manutenção da ordem jurídica vigente". No que se refere à Administração Pública, os autores têm várias formas de conceituá-la. Novamente, aqui, utilizaremos a definição de Meirelles: "a Administração é o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas de governo." (MEIRELLES, 1990, p. 61)

A Administração Pública pode classificar-se em: Administração Pública em sentido objetivo, que "refere-se às atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas", e Administração Pública em sentido subjetivo, que "refere-se aos órgãos integrantes

das pessoas jurídicas políticas (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), aos quais a lei confere o exercício de funções administrativas.” (PIETRO, 1997, págs. 55-56).

O Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, dispõe sobre a organização da Administração Federal e em seu art. 4º estabelece a divisão entre administração direta e indireta. A Administração Direta constitui-se dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos ministérios, enquanto a Administração Indireta constitui-se nas autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas.

Cada um desses entes políticos possui sua organização administrativa. Será objeto do nosso estudo a estrutura administrativa do poder judiciário.

1.1 A Reforma Administrativa do Estado

No final do século XIX, começaram a ser difundidas as idéias de Max Weber, filósofo alemão, da administração racional-legal ou da administração burocrática. O caráter racional apontado por Weber consistia na escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização dos fins visados. O modelo burocrático de administração consagra a impessoalidade, o formalismo, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, um rígido controle *a priori* dos procedimentos adotados pelo gestor público.

As principais críticas ao modelo burocrático são: centralização, verticalização das estruturas, ênfase na posição e não na pessoa, privilégio da norma em detrimento da busca de resultados e lentidão no processo decisório.

Kliksberg, em seu artigo “*Nuevas fronteras tecnológicas em matéria de gerência em América Latina*”, escrito para a *Revista de la Cepal* em abril 1987, faz um balanço de trinta anos de reformas administrativas na América Latina, apontando elementos positivos e negativos nesses processos. Como positivos destaca: o desenvolvimento de alta sensibilidade sobre a necessidade de reforma junto à opinião pública, o estabelecimento de instituições especializadas de pesquisa e capacitação sobre o tema e a formação de profissionais latino-americanos que representem respeitável massa crítica no campo da reforma administrativa. Não obstante, na opinião do

autor, esses movimentos de reforma não concretizaram os reais objetivos de transformação pretendidos.

No mesmo artigo, Kliksberg (1987) analisa as razões para o fracasso, avaliando que o fato não deve ser atribuído à falta de apoio político ou econômico, mas à necessidade de revisão da base conceitual de fundamentação dos processos de mudança na administração pública. Dentre esses pontos merecem destaques: a natureza da mudança administrativa, que enfatizou reformas globais e a mudança formalista da ordem jurídica e institucional produzindo, como consequência, simples redesenho de organogramas, normas e legislação.

Em contraposição, a tendência dominante recomenda o “realismo administrativo”, que consiste na adoção de uma estratégia seletiva, baseada na atuação sobre pontos de estrangulamento e avanços sucessivos.

Outro aspecto é o da dicotomia entre política e administração, que parte do pressuposto da existência de uma direção política, eleita pela população, e um aparato administrativo que a executa que, se não cumpre o determinado, o faz por uma questão meramente técnica, exigindo, como medida corretiva, a modernização desse aparato.

Afirma, ainda, que essa abordagem desconsidera a existência de três tipos de grupos que determinam os movimentos das organizações: os grupos intra-burocráticos de pressão, os grupos externos à organização e os usuários dos serviços. Além desses, o autor assinala a necessidade de revisão dos modelos obsoletos de percepção da realidade, tanto na ótica dos formuladores de políticas, quanto na dos planejadores e reformadores do Estado; também destaca a pobreza do pensamento estratégico, que prioriza a introdução de metodologias de simplificação antes de uma análise global da efetiva necessidade da realização da atividade, tendo como consequência o risco de se fazer melhor o que não precisa ser feito.

Finalmente, o autor aponta o problema da política de pessoal meramente logística, baseada no estabelecimento de controles ao invés de privilegiar a introdução de mecanismos voltados para a motivação e participação dos funcionários.

No Brasil, nas últimas décadas, os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais transparente e voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos. Portanto, não há mais espaço para o Estado patrimonialista que predominou no Brasil até a década de 30.

No patrimonialismo, o aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder do soberano. Suas principais características: relações de lealdade pessoal; clientelismo; corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos.

Na segunda metade do século XX, diante do ritmo acelerado que se imprimiu às relações sociais e econômicas, a gestão pública passou a exigir uma forma de administrar mais ágil. Neste contexto, a administração pública gerencial, também conhecida como nova administração pública, emergiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado. Dessa forma foi criada a Secretaria de Reforma do Estado, no âmbito do MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado.

Ao ser indicado para dirigir o MARE, o ex-ministro Bresser Pereira manifestou seu interesse pelas experiências gerencialistas realizadas em outros países, viajando para o Reino Unido a fim de estudá-las e formular uma proposta de adaptação deste modelo ao contexto nacional.

No retorno desta viagem, Bresser Pereira integrou estes estudos às suas análises sobre a crise do Estado brasileiro para planejar suas ações no MARE. Em janeiro de 1995, o ex-ministro apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado, que foi debatido nas reuniões do Conselho da Reforma do Estado e também integrou a pauta de discussões da reforma constitucional no Congresso Nacional.

Viabilizada pela promulgação da emenda constitucional nº 19 de 1998 (reforma administrativa), esta reestruturação seguiu as recomendações previstas no Plano Diretor e as atividades estatais foram divididas em dois tipos:

a) as “atividades exclusivas” do Estado: a legislação, a regulação, a fiscalização, o fomento e a formulação de políticas públicas, que são atividades que pertencem ao domínio do núcleo estratégico do Estado, composto pela Presidência da República e os Ministérios (Poder Executivo), e que seriam realizadas pelas secretarias formuladoras de políticas públicas, pelas agências executivas e pelas agências reguladoras;

b) as “atividades não-exclusivas” do Estado: os serviços de caráter competitivo e as atividades auxiliares ou de apoio. No âmbito das atividades de caráter competitivo estão os serviços sociais (saúde, educação, assistência social...) e científicos, que seriam prestados tanto pela iniciativa privada como pelas organizações sociais, que integrariam o setor público não-estatal. Já as atividades auxiliares ou de apoio, como limpeza, vigilância, transporte, serviços técnicos, manutenção, entre outras, seriam submetidas à licitação pública e contratadas com terceiros.

Segundo Bresser Pereira, além de se reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, a reforma também deveria transformar o modelo de administração pública vigente. As duas outras dimensões do processo de reforma – cultural e gestão – se direcionavam para esta questão e auxiliaram na implementação da administração pública gerencial. No que se refere à dimensão cultural, apontou a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. (BRESSER PEREIRA, 1995)

Para o autor, caberia aos administradores públicos explorarem a dimensão gestão, colocando em prática novas idéias gerenciais para oferecer um serviço público de melhor qualidade e de menor custo ao cidadão-cliente. Além disso, esta transformação ocorreria através da utilização das idéias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, criticamente adaptadas ao setor público: os programas de qualidade, a reengenharia organizacional, entre outras.

Na visão de Bresser Pereira, a nova administração pública se diferencia da administração pública burocrática, pois segue os princípios do gerencialismo. Segundo o autor, os principais objetivos da administração pública gerencial são: melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados;

garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público e assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade. (BRESSER PEREIRA, 1996)

Para alcançar estes objetivos, o novo modelo de gestão, que serve de referência para os três níveis governamentais (federal, estadual e municipal), deveria enfatizar a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado, com a construção de uma gestão pública democrática.

Em outras palavras, a nova administração pública está sempre em um processo de reinvenção. É preciso aprender a planejar, executar, controlar, efetuar mudanças etc. de maneira dinâmica, porém, enquanto houver vitalidade democrática, tudo permanecerá como um projeto inacabado que demanda esforços administrativos para que consiga acompanhar as evoluções e pressões externas.

1.2 O Histórico do Poder Judiciário

O Poder Judiciário brasileiro nasce, verdadeiramente, como “Poder”, com relativa independência do Executivo, com a Proclamação da República, em 15 de novembro de 1889. Porém, pode-se dizer que o fortalecimento desse conceito somente tornou-se realidade com a Constituição da República Brasileira de 1988, uma vez que representa um marco da evolução democrática de nossa sociedade e da afirmação e independência do Judiciário como “Poder”.

O marco inicial da história da Justiça brasileira, como “Poder” verdadeiramente autônomo, é o Decreto n. 848, de 11 de outubro de 1890, editado, à época, pelo Ministro e Secretário de Estado dos Negócios da Justiça do Governo Provisório, Campos Salles, que criou e regulamentou a organização e o funcionamento da Justiça Federal e estabeleceu as regras gerais para instalação e funcionamento dos Tribunais e juízes de Direito estaduais.

Com o Golpe Militar de 1964, foi recriada a Justiça Federal de 1ª Instância, pois no auge do regime militar, se temia o abuso do poder conquistado pelas Forças Armadas, após a deposição do presidente João Goulart. Enquanto o Palácio do Planalto inflava sua autoridade baseada na força de um Estado policial, o Legislativo e o Judiciário resistiam para manter o controle de suas funções.

O Ato Institucional n.º 5 entrou para a História brasileira no dia 13 de dezembro de 1968 como o mais duro desses Atos porque deu ao Planalto o poder de cassar mandatos parlamentares, de fechar o Congresso e de aposentar compulsoriamente ministros da mais alta Corte Judicial. Além disso, limitou direito e garantias individuais, como o “*Habeas Corpus*”.

Com o AI-5 em vigor, foi fácil editar, em 16 de janeiro de 1969, o decreto que aposentou três ministros do Supremo considerados “subversivos” aos olhos dos militares – Hermes Lima, Victor Nunes Leal e Evandro Lins e Silva. Outros dois saíram por não concordarem com a soberania dos uniformes verdes-oliva sobre as togas: o então presidente da Corte, Gonçalves de Oliveira, e aquele que seria o seu sucessor na Presidência, Antônio Carlos Lafayette de Andrada.

"Eram homens de ilibada reputação cívica e pessoal. Eram homens de uma seriedade fora do comum, íntegros serenos, fora de série, todos eles grandes professores, grandes mestres, só fizeram bem ao país e pagaram por isso. Se eles fossem desconhecidos, ou se fossem ministros corruptos não teriam sido punidos", (NOGUEIRA¹). O importante historiador Nogueira foi aluno do Ministro Hermes Lima na Faculdade Nacional de Direito do Rio de Janeiro na década de 50. Para ele, o afastamento dos ministros trouxe um enorme prejuízo à população brasileira.

"Não há dúvida que se tratou de uma intervenção abusiva no Poder Judiciário que maculou de forma indelével a idéia de independência judicial naquele período, comprometendo drasticamente o funcionamento do Judiciário", comenta o presidente do STF, ministro Gilmar Mendes.²

Pode decorrer daí a compreensão das estruturas judiciárias atuais, especialmente para melhor meditarmos sobre administração judiciária no Brasil.

¹ Em entrevista exclusiva a Rádio Justiça, os 40 anos do Ato Institucional nº 5 foram lembrados pelo Supremo Tribunal Federal que apresentou uma cobertura especial sobre o tema. O site da Corte, a TV e a Rádio Justiça produziram matérias especiais, sobre esse período da história brasileira, do ponto de vista do Poder Judiciário. Acesso ao site do STF: www.stf.jus.br, em 20/01/2009.

² Idem 1.

É difícil saber como funciona a administração do Poder Judiciário atualmente, porém as palavras de Carmo vêm ao encontro à realidade percebida pelos componentes do grupo:

A grande lição que aprendi foi de que hierarquia no meio jurídico é uma coisa que tem de ser levada ao pé da letra, algo quase dogmático. Não quero dizer, com isso, que me oponho ao cumprimento dos preceitos hierárquicos. Não, de jeito nenhum. Nego-me, sim, a concordar com a forma ditatorial com que a hierarquia às vezes é utilizada. (CARMO, 2008, p.283)

Uma vez instituído o regime republicano e implantada a federação, instalou-se no Brasil um sistema dual de Justiça, persistindo até os nossos dias, com a Constituição Provisória da República (Decreto n. 510, de 22 de junho de 1980), isto é, uma Justiça Federal e uma Justiça Estadual, atribuindo-se ao Poder Judiciário a guarda da Constituição, das leis e dos direitos fundamentais.

A Constituição atual, promulgada em 5 de outubro de 1988, estrutura o Poder Judiciário brasileiro, prevendo como órgãos: O Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça, os Tribunais Regionais Federais e juízes federais, os Tribunais e juízes do Trabalho, os Tribunais e juízes eleitorais, os Tribunais e juízes militares, os Tribunais e juízes dos estados, do Distrito Federal e Territórios. Aqui um parêntesis positivo para a criação do Superior Tribunal de Justiça e dos Tribunais Regionais Federais, que substituíram o Tribunal Federal de Recursos, criado no ano de 1946.

Denominada “cidadã”, incorporando todos os avanços e garantias conquistados ao longo da história republicana, a Constituição de 1988 define competências e estabelece princípios jurisdicionais e administrativos que devem ser observados pelo Poder Judiciário, incluindo as funções do Ministério Público e da Advocacia Pública e Privada e da Defensoria Pública como essenciais e parte da estrutura judiciária da Justiça brasileira.

Como exemplos marcantes, a partir de 1988 o Poder Judiciário passou a elaborar o seu próprio orçamento, além de ter-se modificado sensivelmente o sistema de provimento dos cargos dos Tribunais superiores, conferindo tais cargos aos membros do próprio poder, aos representantes da Ordem dos Advogados do Brasil e

membros do Ministério Público, cargos estes que, antes, eram providos exclusivamente pelo critério pessoal do Imperador e do Presidente da República.

1.3 A Estrutura do Poder Judiciário

O Poder Judiciário é a estrutura de Estado cuja função principal é prestar a jurisdição, o que corresponde à sua função jurisdicional. Significa dizer que a função dos órgãos que integram o Poder Judiciário, magistrados e Tribunais, é a de julgar, ou seja, aplicar a lei ao caso concreto e conflituoso, sob provocação do interessado e com efeitos definitivos.

Para cumprir sua função principal, no entanto, o Judiciário exerce também a função administrativa, que compreende a atuação necessária à organização e gestão de seus órgãos e serviços (CF/88, art. 96, I). Essa atuação administrativa é tarefa desempenhada individualmente pelo magistrado, enquanto agente público, e também institucionalmente pelos Tribunais, no exercício de suas funções decorrentes de sua autonomia administrativa e financeira (CF/88, art. 99).

Portanto, tendo ingressado na magistratura, o juiz tem diante de si desafios que extrapolam o direito e a jurisdição, a de administrar os meios necessários para prestar a jurisdição. À frente da vara, da seção judiciária, de seu gabinete ou na presidência do tribunal, o magistrado administra recursos humanos e materiais, administra o tempo, delega atribuições e estabelece os procedimentos mais adequados para o bom funcionamento de sua unidade jurisdicional.

A administração dos órgãos judiciais ganhou importância crescente à medida que os problemas do sistema judiciário foram se agravando ao longo das últimas décadas. Hoje, entre os maiores desafios do sistema, são apontadas as questões da morosidade na prestação jurisdicional, do acesso ao sistema judiciário e, recentemente, até mesmo da credibilidade do sistema junto à sociedade.³

O Poder Judiciário, para cumprir sua função, também depende de estruturas que lhe são externas. De um lado, o Judiciário só julga as causas que lhe são demandadas.

³ Ver relatório divulgado no site do CNJ – Justiça em Números.
Endereço: http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/relatorios/justica_em_numeros_2007.pdf

E nisso há a participação dos advogados, públicos ou privados, dos defensores e dos representantes do Ministério Público, representantes das chamadas funções essenciais à Justiça (CF/88, Capítulo IV). Por outro lado, os órgãos do Poder Judiciário julgam com base e conforme leis emanadas pelo Poder Legislativo, normas que ditam direitos e deveres e que também ditam o processo, ou seja, a forma pela qual o ato de julgar será produzido.

Para assegurar a garantia de direitos, existe ainda a participação de outras estruturas, como as de polícia judiciária e de serviços notariais e de registros, de forma que a administração judiciária também não está restrita aos limites dessa estrutura estatal, envolvendo o sistema judiciário como um todo.

O sistema judicial brasileiro é um complexo institucional com sofisticada divisão de competência: duas justiças comuns (estadual e federal) e três justiças especiais (trabalhista, eleitoral e militar). O sistema é composto por noventa e um tribunais dispersos no território continental.

É formado pelo Supremo Tribunal Federal (STF) e por quatro Tribunais superiores: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal Superior do Trabalho (TST), Superior Tribunal Militar (STM) e Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

São cinco Tribunais Regionais Federais (TRF): da 1ª Região (abrangendo os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins); 2ª Região (Espírito Santo e Rio de Janeiro); 3ª Região (Mato Grosso do Sul, e São Paulo); 4ª Região (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e 5ª Região (Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe).

- 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRT): 1ª Região (Rio de Janeiro); 2ª Região (São Paulo); 3ª Região (Minas Gerais); 4ª Região (Rio Grande do Sul); 5ª Região (Bahia); 6ª Região (Pernambuco); 7ª Região (Ceará); 8ª Região (Pará); 9ª Região (Paraná); 10ª Região (Distrito Federal) 11ª Região (Amazonas e Roraima); 12ª Região (Santa Catarina); 13ª Região (Paraíba); 14ª Região (Acre e Rondônia); 15ª Região (Campinas/SP); 16ª Região (Maranhão); 17ª Região (Espírito Santo); 18ª Região (Goiás); 19ª Região (Alagoas); 20ª Região (Sergipe); 21ª Região (Rio

Grande do Norte); 22ª Região (Piauí); 23ª Região (Mato Grosso) e 24ª Região (Mato Grosso do Sul);

- 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TRE) que tem sede em cada uma das capitais e no DF;
- 27 Tribunais de Justiça (TJ) que tem sede em cada uma das capitais e no DF;
- 3 Tribunais Estaduais Militares, situados em São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Ainda temos:

- **Conselho Nacional de Justiça (CNJ)**, com sede em Brasília-DF, órgão de controle externo. Sua criação é recente, data de 31 de dezembro de 2004. E sua instalação ocorreu em 14 de junho de 2005. Presidido atualmente pelo Ministro Gilmar Mendes, indicado pelo Supremo Tribunal Federal, possui 15 conselheiros, aprovados pelo Senado e então nomeados pelo Presidente da República.

Suas principais competências estão estabelecidas no artigo 103-B da Constituição, e regulamentadas em seu próprio regimento interno; são elas: zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações; definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário; receber reclamações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado; julgar processos disciplinares, assegurada ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço e aplicar outras sanções administrativas; elaborar e publicar semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o país.

- **Conselho da Justiça Federal (CJF)**, com sede em Brasília-DF, tem como missão promover e assegurar a integração e o aprimoramento humano e material

das instituições que compõem a Justiça Federal, sem prejuízo da autonomia necessária ao bom desempenho dessas unidades. As principais atribuições do CJF são exercer a coordenação central e padronização, no âmbito da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, das atividades de administração judiciária relativas a recursos humanos, gestão documental e de informação, administração orçamentária e financeira, controle interno e informática, organizadas em forma de sistema. Os sistemas funcionam mediante participação integrada dos Tribunais Regionais Federais e Seções Judiciárias.

A partir da vigência da Emenda Constitucional n.º 45, de 2004, foram atribuídos ao CJF poderes correicionais e caráter vinculante às suas decisões. À Corregedoria-geral da Justiça Federal incumbe a fiscalização, o controle e a orientação normativa da Justiça Federal, no que diz respeito ao desempenho dessa atividade correicional.

Em decorrência da criação dos Juizados Especiais Federais, pela Lei n. 10.259/2001, o Conselho dotou-se, ainda, de função jurisdicional. Em setembro de 2002 passou a funcionar, junto ao CJF, a Turma Nacional de Uniformização dos Juizados Especiais Federais, órgão julgador colegiado que aprecia os incidentes de uniformização de interpretação de lei federal nos processos oriundos dos Juizados. Tal uniformização de jurisprudência é de fundamental importância para garantir a celeridade e a segurança jurídica desses juízos.

As competências do Conselho, da Corregedoria-geral da Justiça Federal, do Centro de Estudos Judiciários e da Turma Nacional de Uniformização dos Juizados Especiais Federais estão previstas pela Lei n.º 11.798, de 2008.

- **Conselho Superior da Justiça Trabalhista (CJT)** - criado pela Emenda Constitucional n. 45, de 08/12/2004, tem como função a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, atuando como órgão central do sistema. Suas decisões têm efeito vinculante, conforme estabelecido no art. 111-A, § 2º, inciso II, da Constituição Federal.

A análise da realidade do poder judiciário brasileiro demonstrou ser inconveniente que cada Órgão da Justiça continuasse deliberando e agindo, relativamente às questões administrativas, de acordo com o seu particular entendimento. Foi

necessária, portanto, a instituição de um órgão com competência para proceder à uniformização de procedimentos, de maneiras de agir, de maneiras de administrar, de interpretação de normas administrativas.

Os Conselhos da Justiça foram instituídos com a finalidade de exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial no âmbito de cada Justiça como órgãos central do sistema. Portanto, o que antes parecia ser um conjunto de ilhas isoladas, agora formará um continente. O Conselho Nacional de Justiça vem desempenhando esse papel de unificação de procedimentos, instituindo de acordo com algumas resoluções, o planejamento estratégico nacional.

1.4 A Administração Judicial

A Administração, nas palavras de Chiavenato, é "a condução racional das atividades de uma organização". É uma área do conhecimento pela qual o administrador "soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias, efetua diagnósticos". (CHIAVENATO, 2004).

As práticas de administração voltadas para as finalidades do Direito constituem, em linhas gerais, o que se denomina Administração Judiciária.

O sentido mais usual para administração judiciária é aquele que a considera como a atividade exteriorizada nas ações de planejamento, organização, direção e controle dos serviços administrativos necessários a operacionalizar a prestação jurisdicional. Esses serviços são usualmente denominados atividades-meio e sua administração é, normalmente, delegada a um administrador, diretor-geral, secretário-geral, diretor de secretaria, diretor da vara ou chefe de gabinete.

No âmbito da administração judiciária houve, nos últimos anos, uma série de inovações como resultado da importação de métodos, técnicas e teorias da administração empresarial para o contexto da administração pública. Investiu-se em informatização, em modernização das instalações, em treinamento de pessoal.

Alguns Tribunais se empenharam em práticas de gestão da qualidade, em metodologias de planejamento estratégico, em gestão participativa, entre outras. Contudo, apesar dos grandes avanços, por força da independência e autonomia

administrativa dos Tribunais, as políticas administrativas são diversificadas, difusas e seus resultados muito heterogêneos.

Na Justiça Federal, com a criação do Conselho de Justiça Federal, viu-se uma maior padronização nos Tribunais Regionais Federais, em muito devido à troca de experiências, ao fomento de estudos e à realização de Congressos para esse fim.

No ano passado, o Conselho Nacional de Justiça promoveu uma série de encontros regionais com os Tribunais, que culminou no Encontro Nacional do Judiciário, ocorrido em 25/08/2008. Foi o primeiro passo para a construção e execução do Planejamento Estratégico Nacional.

Dos 12 encontros regionais foram diagnosticados os principais problemas e desafios e identificados os projetos e boas práticas na área de gestão dos tribunais. A participação de todos os regionais foi de extrema importância e os projetos foram agrupados conforme gráfico abaixo:

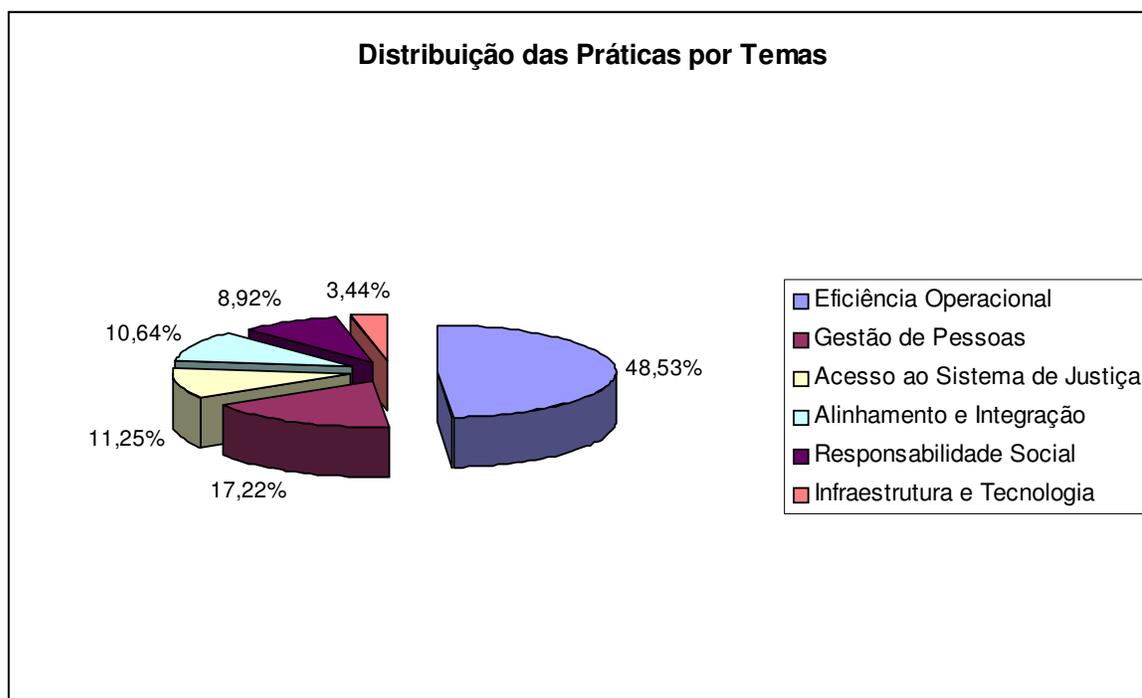


Gráfico 1: Práticas de Gestão Catalogadas pelo CNJ

Fonte: "A Estratégia do Poder Judiciário"- apresentação no 2º Encontro Nacional do Judiciário, Belo Horizonte - MG, 16/02/09
Disponível no endereço eletrônico:

http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6767%3Apalestras&catid=240%3Ageral&Itemid=842,
acesso em 01/03/2009.

Ao todo são 987 práticas catalogadas e 50 projetos detalhados que podem ser consultados no banco de dados disponíveis no sítio do Conselho Nacional de Justiça.

O grande desafio será o desdobramento da estratégia, na elaboração do planejamento estratégico plurianual pelos Tribunais, alinhado aos objetivos nacionais.

Tema	Objetivos	Ações
Eficiência Operacional	Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.	Tecnologia Alocação de Pessoas Otimização de Rotinas
	Buscar excelência na gestão de custos operacionais.	Economicidade Responsabilidade ambiental
Acesso ao Sistema de Justiça	Facilitar o Acesso à Justiça.	Capilaridade Democratização do acesso
	Promover a efetividade no cumprimento de decisões.	Execução das decisões
Responsabilidade Social	Promover a Cidadania.	Inclusão Social e Desenvolvimento Conscientização de Direitos, Deveres e Valores
Alinhamento e Integração	Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário.	Desdobramento da Estratégica Continuidade das Ações
	Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional).	Conhecimentos e Práticas Jurídicas e Administrativas
Atuação Institucional	Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições.	Prevenção de Litígios Judiciais Parcerias/Convênios
	Disseminar valores éticos e morais por meio da atuação institucional efetiva.	Solução Coletiva de Demandas Unidades do Judiciário - Universidades/Organizações Papel e Iniciativas do Judiciário
	Aprimorar a comunicação com públicos externos.	Informações Processuais e Administrativas Transparência e Linguagem Clara
Gestão de Pessoas	Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.	Gestão e Execução da estratégia Gestão Administrativa Gestão de Projetos
	Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.	Comunicação Interna Cultura Orientada a Resultados Qualidade de Vida / Clima Organizacional
Infra-estrutura e Tecnologia	Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.	Segurança física Institucional Seguranças de Pessoas
	Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI.	Suporte a Estratégia Segurança da Informação
Orçamento	Assegurar recursos orçamentários necessários para a Execução da Estratégia	Gestão Orçamentária

Fonte: adaptados pelos autores: "A Estratégia do Poder Judiciário" - apresentação no 2º Encontro Nacional do Judiciário, Belo Horizonte - MG, 16/02/09 disponível no endereço eletrônico:

http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6767%3Aapalestras&catid=240%3Ageral&Itemid=842, acesso em 01/03/2009.

CAPÍTULO 2

CONTINUIDADE E DESCONTINUIDADE ADMINISTRATIVA NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A questão da continuidade e descontinuidade administrativa na gestão pública brasileira não é uma questão relativamente nova. Vista como decorrente da troca de políticos e gestores em níveis de direção, a descontinuidade se manifesta na interrupção de projetos, obras e ações e na reversão de prioridades e metas. Tais rupturas, julgadas normalmente como indesejáveis, resultariam na perda do conhecimento acumulado (memória institucional), na reversão de avanços, na descrença ou desmotivação por parte dos envolvidos e também num provável desperdício de recursos públicos investidos.

De uma forma mais ampla, a descontinuidade administrativa é ligada ao clientelismo e personalismo característicos da administração pública brasileira. No dia-a-dia, vem do excesso de cargos de confiança (comissionados) existentes e da necessidade de cada nova gestão de apresentar soluções novas (não necessariamente inovadoras, mas que tenham sua marca).

Ainda pequena, e mais recente, é a pesquisa vista sobre o ângulo da continuidade de iniciativas públicas, se existe e quais os fatores que explicariam a falta de interrupção das ações.

A partir de dois estudos de caso em organizações públicas, Spink primeiramente define o fenômeno:

A expressão 'continuidade e descontinuidade administrativa' referem-se aos dilemas, práticas e contradições que surgem na Administração Pública, direta e indireta, a cada mudança de governo e a cada troca de dirigentes. Como fenômeno manifesta-se pelas conseqüências organizacionais de preencher um sem número de cargos de confiança, explícita ou implicitamente disponíveis para distribuição no interior das organizações públicas. (SPINK, 1987, p.57).

É interessante notar que o autor não faz a associação direta entre continuidade administrativa como algo bom e desejável, nem tampouco descontinuidade como algo ruim e indesejável. Afirma, sobretudo, que há a necessidade de se compreender o fenômeno inserindo-o em uma perspectiva histórica.

O primeiro caso estudado por este autor traz o retrato clássico da descontinuidade administrativa. Foi feito em uma organização de serviços de nível federal, de corpo técnico de 100 funcionários, marcada por mudanças “[...] de pessoas, em nível de Diretoria, de paradigmas organizacionais e de formas de operacionalizar os paradigmas. Ao todo são 16 organogramas em 12 anos”. (SPINK, 1987, p.59)

Frente às constantes trocas, as reações da equipe técnica, composta por um corpo estável, passam pela “acomodação” (obedece cegamente às ordens das novas direções), pelo “niilismo” (faz o mínimo necessário e questiona tudo) e pela “fuga criativa” (desenhando realidades alternativas e tentando colocá-las em prática de forma invisível na organização e com membros e instituições externas). O autor ainda relaciona a questão da descontinuidade com a cultura organizacional da instituição, mostrando como uma é influenciada pela outra.

Já o segundo caso, realizado numa organização de nível estadual bem maior do que a primeira, traz como elemento singular à vontade declarada pela direção de “[...] buscar mecanismos de preservação da continuidade administrativa, independentemente das mudanças da administração superior”. (SPINK, 1987, p.61)

Um dos primeiros passos nessa busca foi identificar que poderia haver uma ligação entre uma noção de “ciclo de governo” e a questão da continuidade. Essa situação alterna períodos de “trabalho conjunto”, nos anos intermediários, em que é possível fazer e implementar planos, com o início e o fim do mandato, caracterizados pela falta de confiança e conhecimento e de pouca “capacidade de influência” da diretoria. (SPINK, 1987, p.62)

Outro ponto identificado como relevante, para se entender a questão da descontinuidade nesse órgão, foi o reconhecimento da existência de feudos, entendida como uma característica marcante da empresa. As diferentes áreas utilizavam-se da descontinuidade como justificativa para oferecer diferentes

narrativas organizacionais aos novos diretores, resultando em visões fragmentadas e levando à perda da memória organizacional e à desestabilização no nível dos funcionários.

Refletindo se, de fato, diversas situações e problemas enfrentados eram conseqüência da descontinuidade administrativa, como parecia pelo discurso criado pelas diferentes áreas, o autor constata que “[...] de certa maneira, a organização tinha-se adaptado historicamente a uma **situação de descontinuidade**, criando, através de sua fragmentação, uma **cultura** ou de **subserviência** ou de **independência**”. (SPINK, 1987, p.63, grifo do autor)

Arosemena desenvolveu sua dissertação de mestrado relacionando “descontinuidade administrativa e cultura organizacional”. Teve por objetivo identificar o papel que a descontinuidade exerce dentro da problemática cultural da organização pública, especialmente em relação à consolidação de uma cultura própria, que separaria os membros permanentes da organização de seus diretores, e a uma possível e decorrente vulnerabilidade da organização pública. (AROSEMENA, 1990)

Como ponto de partida teórico, fez uma revisão das literaturas de cultura organizacional e descontinuidade administrativa, apontando a “[...] carência de discussões explícitas acerca do papel da descontinuidade na problemática organizacional, além da quase ausência de trabalhos que abordam a descontinuidade.” (AROSEMENA, 1990)

Partindo da definição proposta por Spink, a autora reforça a idéia de que se deve evitar fazer a associação entre continuidade como algo bom e descontinuidade como algo ruim:

Se fosse possível e garantido eliminar totalmente a influência de fatores negativos através da continuidade, dada a preocupação com a diminuição de riscos e o conseqüente aumento do sentimento de segurança das pessoas e da garantia do máximo de estabilidade, a discussão estaria superada. Infelizmente, a continuidade pela continuidade tem outra face que pode levar à paralisação e ao estancamento, tornando-se, assim, prejudicial. (AROSEMENA, 1990, p. 79).

Outra dimensão relacionada ao fenômeno da descontinuidade administrativa é a questão da estrutura organizacional. Essa discussão se desdobra tanto na dicotomia entre flexibilidade e rigidez frente às mudanças no ambiente, como numa oposição por vezes resumida como “políticos” versus “burocratas”. Enquanto estes teriam a função de criar um tipo de estrutura resistente às interferências e mudanças decididas pelo governo (VIEIRA, 1979, apud AROSEMENA, 1990, p.81), os políticos deveriam trazer novas prioridades e diretrizes para corresponder a novas preferências de políticas por parte dos cidadãos.

O cotidiano da administração pública, porém, está longe de ostentar o suposto e saudável equilíbrio entre estabilidade e mudança que a descrição acima pode fazer crer. Assim, os burocratas costumam ressaltar o quanto as novas prioridades representam uma quebra negativa em relação à prática existente e o quanto os políticos não respeitam a história e as peculiaridades da instituição. Já os políticos, no outro extremo, tenderiam a ressaltar o imobilismo, a baixa transparência e a falta de espaço para inovações e mudança que os burocratas e a estrutura por demais enrijecida causam, remetendo ao fenômeno do insulamento burocrático, caracterizado por Nunes como uma das gramáticas políticas brasileiras. (NUNES, 1997)

Este ponto simboliza o que Spink (1987) chamou de “paradoxo democrático” da questão da continuidade e da descontinuidade administrativa. Ainda que a descontinuidade seja normalmente entendida como um fenômeno indesejado, ela representa, em si, também a possibilidade de alternância de poderes e preferências que está no cerne do jogo democrático. (DAHL, 1997)

No caso estudado por Arosemena, a paralisação de projetos não só resultava em perda de tempo, energia e dinheiro aplicados, como também, trazia uma repercussão negativa no corpo de funcionários estáveis. A descontinuidade administrativa gerava apatia, desinteresse, insatisfação e desilusão. Ainda assim, as entrevistas realizadas pela autora apontam que esse mesmo quadro de funcionários se sentia, frente às constantes reorganizações e mudanças de organogramas, guardião da continuidade administrativa e organizacional. A pesquisa identificou como a cultura organizacional – que poderia, pela lógica comum, se ver ameaçada

pela constante descontinuidade – parece ter se fortalecido, ajudando a assegurar um mínimo de continuidade administrativa mesmo com as sucessivas mudanças de cargos e prioridades ocorridas no alto escalão. Ela sintetiza tal idéia na constatação abaixo:

Apesar de encontrar alusões referentes à insatisfação com a constante troca de dirigentes e às repercussões, quase sempre desestabilizadoras, que as suas entradas e saídas provocam no comprometimento coletivo, a identificação de uma identidade organizacional aparece como uma força incontestável e até crescente no discurso e na ação dos membros da organização, que se identificam com ela e não com os dirigentes. (AROSEMENA, 1990, p. 189).

Se a pesquisa de Arosemena ressaltou a polarização que pode se criar entre funcionários de carreira e a alta administração, o trabalho de Kfourri mostrou alguns dos efeitos que a falta de continuidade pode causar na carreira dos servidores públicos. Tendo também como referência as definições de Spink, a autora apresenta a descontinuidade administrativa como parte do cenário em que se dá o estudo sobre carreiras, apontando-a como uma das características marcantes da arena pública brasileira. Traz como contribuição à questão, tanto novos exemplos do “discurso da descontinuidade”, como reforça a noção de interligação entre continuidade e descontinuidade, no que ela chama de “contínua descontinuidade”. (KFOURI, 1992)

Assim, ao analisar a influência da questão da descontinuidade na carreira – ou na perspectiva de carreira dos executivos públicos, comenta que, mesmo havendo trocas constantes de cargos de confiança, isso não significa que haja sempre renovação ou mudança, já que muitas vezes existe um rodízio em que pessoas ou grupos se alternam. (KFOURI, 1992)

Collares, Moysés e Geraldi exploram ainda mais a fundo a dualidade entre continuidade e descontinuidade, chamando a atenção para uma hipótese extrema: a descontinuidade constante poderia conter, em seu cerne, o continuísmo, identificando nesse fenômeno a idéia popularizada no conhecido ditado “mais as coisas mudam, mais elas continuam iguais.” (COLLARES, MOYSES e GERALDI, 1999, p.213)

Num ensaio em que discutem as concepções de sujeito e conhecimento subjacentes às propostas de educação continuada, os autores propõem a diferenciação dos movimentos de descontinuidade e de ruptura, ligando esta a uma saudável continuidade e aquela a um indesejável continuísmo.

Em aparente paradoxo, a descontinuidade, com seus constantes retornos ao ponto zero, ao tempo zero, é condição essencial para que possa haver o continuísmo, pelas mudanças que se destinam a manter inalteradas as relações de saber e de poder. Em contraste, as rupturas que são propiciadas pelos acontecimentos, pelas experiências planejadas ou ditadas pelo acaso, constituem a essência da continuidade ao tecerem novas possibilidades de caminhos por onde a vida possa fluir, nos diferentes e incertos modos de andar a vida. (COLLARES, MOYSÉS e GERALDI, 1999, p.216)

Os trabalhos analisados sobre a questão da continuidade e da descontinuidade administrativa questionam o senso comum e mostram como são conceitos entrelaçados e que costumam se relacionar a diversos temas caros à pesquisa da vida política do país.

A continuidade pode ser motivadora quando as coisas estão funcionando bem; muito desmotivadora se as coisas não funcionam como o planejado; muito ruim, se não houve planejamento. Poderia ser um engessamento manter o poder de um presidente pelo simples fato de manter o poder concentrado no mesmo núcleo durante muito tempo. Por outro lado, a descontinuidade pode significar a interrupção de projetos, de trabalhos que já estavam em funcionamento, sendo sob este aspecto ruim, mas pode trazer projetos novos, nova visão da realidade, inovação/renovação. Também pode motivar pessoas pelo fato de alternar poderes.

Não há consenso sobre qual predomina, se a continuidade ou a descontinuidade. O senso comum aponta a descontinuidade como regra, mas nas pesquisas citadas, algumas mostram que há continuidade administrativa mesmo quando existe descontinuidade política e que, na prática, os projetos e as políticas se expõem aos dois fenômenos simultaneamente. As pesquisas realizadas pelo grupo sugerem que o grau de descontinuidade pode variar em função do setor da política pública ou das

características estruturais da organização estudada (tipo de produto final, desenho institucional, estabilidade dos cargos de gestão, etc.).

A descontinuidade administrativa traz desperdício de recursos públicos, perda de memória e saber institucional, desmotivação das equipes envolvidas e exacerbação do conflito entre técnicos e políticos. Em relação à continuidade administrativa, as pesquisas não permitem concluir se a permanência necessariamente contribui para a qualidade da ação pública. Na sua manifestação mais exagerada, a continuidade pode trazer isolamento, continuísmo, dificuldade de adaptação a mudanças no ambiente e falta de “*accountability*”.

Alguns fatores podem favorecer a continuidade, como: qualidade e mérito técnico da ação, promoção de parcerias, participação de diversos atores (principalmente da sociedade civil), desenvolvimento de mecanismos institucionais, planejamento com visão de longo prazo, reforço da cultura e da identidade organizacional.

2.1 Ações para diminuir a descontinuidade administrativa no poder judiciário

Tentando evitar a descontinuidade das ações administrativas que, geralmente, acontece na transição entre uma gestão e a subsequente, o Conselho da Justiça Federal no âmbito da Justiça Federal de 1º e 2º grau, implementou o Programa Nacional de Capacitação dos servidores da Justiça Federal (PNC).

O programa foi implementado considerando a necessidade de integração das atividades de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores, promovidas pela Secretaria de Recursos Humanos e pelo Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal e pelas áreas de Tecnologia e Desenvolvimento (T&D) da Justiça Federal, com intuito de minimizar esforços, racionalizar a aplicação de recursos e implantar uma gestão de pessoas baseada na gestão do conhecimento e com vistas, ainda, ao atendimento da Lei 11.416/2006 (Plano de Cargos e Salários).

O PNC compreende as diretrizes, princípios e objetivos que nortearão o desenvolvimento das competências necessárias para a atuação profissional dos servidores, por intermédio da formação e do aperfeiçoamento e, conseqüentemente, para o aprimoramento institucional.

A elaboração do PNC surgiu do desafio de instituir ações educacionais para os servidores do Conselho e da Justiça Federal, com base na constante construção e diálogo com todos os envolvidos – magistrados, servidores e sociedade.

Na Justiça Federal, verificou-se a ausência de uma política institucionalizada de gestão de pessoas, contudo, as áreas de treinamento e desenvolvimento (T&D) vinham discutindo a sua viabilização. Esse diálogo ocorreu na tentativa de fazer frente à descontinuidade das ações da área, evidenciada pelo curto período de gestão da alta gerência e pela inexistência de um plano estratégico no âmbito da Justiça Federal.

O PNC visa contribuir, de modo continuado, no processo de formação, adequado às necessidades peculiares de cada função e de cada Região, dos servidores públicos engajados no pleno desenvolvimento da Justiça Federal brasileira. Trata-se de processo descentralizado, coordenado nacionalmente e em constante construção, execução e avaliação, tendo como premissa fundamental o planejamento estratégico institucional e a institucionalização de uma política de gestão uniforme de pessoas.

Esse processo tem se desenvolvido por meio de formação de uma rede de aprendizagem que estimula a prática da socialização do saber, a co-responsabilidade na atuação profissional, com base no respeito aos limites de cada ator, propiciando múltiplas possibilidades de caminhos a serem escolhidos.

O servidor é visto como um sujeito em constante desenvolvimento, que busca, cria e compartilha conhecimentos, sendo capaz de gerar soluções inovadoras com sua equipe. É o elo entre a Justiça Federal e a sociedade.

O Educador, comprometido com os objetivos estratégicos institucionais, atua como catalisador do processo de ensino e aprendizagem da equipe – é o mediador de mudança.

As equipes são formadas por servidores que, buscando alinhamento estratégico, atuam de forma sistêmica e sinérgica, compartilham valores, conhecimentos e objetivos, constituindo comunidades de aprendizagem.

Para o apoio à formação continuada dessa rede de educadores e equipes, o Programa valer-se-á de processos e métodos articulados, eficientes, dinâmicos e integrados à rotina de trabalho.

Além do PNC, o CJF lançou o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e Pesquisa para Juízes Federais (PNA), que institui ações de seleção, formação e aperfeiçoamento de juízes federais. Os programas foram apresentados na abertura do Encontro de Diretores de Foro e Dirigentes das Seções Judiciárias, ocorrido em outubro de 2007, pelo ministro Gilson Dipp, que enfatizou a importância para o CEJ/CJF de envolver os juízes federais e os dirigentes administrativos nos projetos do PNC e do PNA. “O juiz aprende a administrar por necessidade. Ele é formado para julgar e, portanto, tem uma grande dificuldade para administrar.” (DIPP, 2007)

Os servidores, por sua vez, sobretudo os diretores de secretaria, são altamente qualificados, mas também enfrentam a mesma dificuldade. Nesse sentido, reforça o ministro, o PNC e o PNA buscarão suprir essas dificuldades, de modo uniforme, em toda a Justiça Federal. “Precisamos manter uma rede de conversação, para que nossas práticas administrativas se complementem.” (DIPP, 2007) A congregação de esforços entre as diversas instituições da Justiça Federal, para o ministro, deve ser sempre estimulada. Ainda que composta por órgãos independentes e autônomos entre si, a Justiça Federal é uma Justiça nacional, ele lembrou. “A independência e a autonomia não devem se sobrepôr à **unidade** da Justiça Federal.” (DIPP, 2007, grifo nosso)

O ministro recomendou aos diretores de Foro que mantenham permanente diálogo entre si, de modo que, toda vez que promoverem ações de capacitação, possibilitem a participação de servidores de outras seccionais. Sempre que preciso for, os diretores do Foro poderão chamar o Conselho da Justiça Federal para intermediar essas ações.

De acordo com o Centro de Estudos Judiciários e a Secretaria de Recursos Humanos do CJF, responsáveis pelos programas, tanto o PNA quanto o PNC contêm propostas que requerem uma **mudança de cultura institucional** (grifo nosso). O PNA inova ao instituir uma uniformidade aos programas e sub programas de seleção, formação e aperfeiçoamento de juízes, preocupando-se em investir na

seleção e formação de juízes com perfil condizente com as necessidades da sociedade moderna.

Já O PNC implementa uma política de aperfeiçoamento profissional para os servidores como forma de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços judiciários. O intuito é minimizar esforços, racionalizar a aplicação de recursos e implantar um gerenciamento de pessoas baseado na gestão do conhecimento.

Atualmente, os Tribunais Regionais Federais tem capacitado servidores a partir do treinamento ministrado pelos próprios servidores, que se pré-dispõem a ministrar treinamento de forma voluntária aos seus colegas de trabalho. Desta forma, o curso é preparado, apostilado e tem a aprovação das áreas de Recursos Humanos e outras áreas que possam ser envolvidas, de acordo com o conteúdo do curso. O treinamento é ministrado e avaliado pelos alunos, que contribuem com sugestões para aperfeiçoamento. Após a conclusão, os alunos recebem certificado de participação.

Estes cursos, além de elevar o nível de conhecimento do servidor para o melhor desempenho de suas tarefas, têm integrado os servidores e elevando a auto-estima do quadro de pessoal da instituição.

Além destas vantagens, os cursos apresentam custos reduzidos e resultados rápidos de aprendizado. Os custos são reduzidos porque, como mencionado anteriormente, são ministrados por servidores do próprio quadro e nas instalações de treinamento da instituição. Os resultados esperados são rápidos porque os servidores instrutores já trabalharam (ou trabalham) na área de conhecimento que lecionam, o que traz uma bagagem de experiência da realidade do órgão, que nem sempre é conseguida através da contratação de cursos externos.

CAPÍTULO 3

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nas últimas três décadas, as organizações brasileiras passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão: no caso das empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das empresas públicas, tal motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, ou seja, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. Este contexto gerou um esforço, às vezes de forma frenética, de busca de novos modelos de gestão empresarial.

À medida que novas idéias e práticas gerenciais surgiam, eram apresentadas pelos seus proponentes como a solução dos desafios gerenciais e, eventualmente, recebidas pelo meio acadêmico e empresarial como "modismos". Assim, idéias e práticas novas, como Qualidade Total, Reengenharia, Gestão Participativa, Terceirização e Alianças Estratégicas, entre outras, precisaram contar com o tempo para ficar claro que as organizações adequam os seus modelos de gestão mais por um processo de evolução contínua, do que por rompimento ou substituição dos conhecimentos gerenciais.

Neste sentido, para identificar e avaliar as características peculiares às novas práticas de gestão empresarial, hoje dispersas na literatura e nas pesquisas acadêmicas na área de Administração, é preciso analisá-las dentro do contexto histórico de sua evolução e de sua relação com o conjunto de outras práticas gerenciais.

O contexto histórico diz respeito ao fato de que as novas práticas de gestão empresarial, surgidas principalmente a partir dos anos 70, são decorrentes ou provocadas por mudanças macro-ambientais que tornaram obsoletas as práticas até anteriormente utilizadas. Ocorre, assim, uma quebra de paradigma que precisa ser avaliada do ponto de vista da evolução dos novos modos de se administrar uma organização.

Os novos modelos de administração têm algumas características comuns, destacando-se dois aspectos: uma forte orientação para o cliente e um estilo mais

participativo de gestão. Assim, as características e os instrumentos gerenciais desenvolvidos por estes modelos procuram, de um lado, substituir a visão da estrutura funcional orientada para controles, pela estrutura orientada para resultados; de outro, de uma estrutura verticalizada para uma estrutura horizontalizada.

Finalmente, um aspecto comum aos novos modelos de gestão é que cada um deles foi importante na introdução e disseminação de algumas práticas administrativas que, de alguma forma, já representavam esforços das empresas em gerenciar um recurso até então não reconhecido como um dos principais ativos: o conhecimento organizacional.

Ao longo dos anos 90, este conjunto de práticas veio a se consolidar como a Gestão do Conhecimento.

3.1 Conhecimento

A literatura mostra que desde os mais remotos tempos, a humanidade demonstra interesse em desenvolver conhecimentos em diversas áreas das atividades humanas. Sendo assim, conhecimento é conceituado de diversas maneiras por autores das mais variadas áreas. Não é o objetivo abordar exaustivamente esses conceitos, e sim, destacar os conceitos de conhecimento dos principais autores da área de gestão do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998) o conhecimento é uma mistura fluida da experiência condensada, valores, informações contextuais 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 de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Ainda, afirmam que “o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões, ou tomadas de ação às quais ele leva.” (DAVENPORT E PRUSAK 1998, p.6)

Segundo Sveiby (1998, p.44), “a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber”. Portanto, o conhecimento é contextual, não podendo ser separado de seu contexto.

O conhecimento é classificado em dois tipos: o explícito e o tácito. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, exclusivo ao contexto, sendo, portanto, difícil de ser formulado e comunicado: é o “*know-how*”. Em contrapartida, o conhecimento explícito é o conhecimento que pode ser transmitido de maneira formal e ordenada. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.66-67)

Stewart (2002, p.66) “o conhecimento explícito pode ser armazenado em qualquer lugar – numa pasta de arquivo, numa biblioteca, num videocassete, num manual, num sítio da Web – é um conhecimento desdobrado, revelado, aberto, arrumado, explicado.”

Apesar de o conhecimento ser gerado por indivíduos, ele pode ser compartilhado numa organização devido às interações sociais, no decorrer das quais o conhecimento tácito se transforma em conhecimento explícito. (CAPRA, 2002, p.216) Para o autor, embora a criação do conhecimento seja um processo individual, a sua amplificação e expansão são processos sociais que acontecem entre indivíduos.

Em Lins (2003, p.75-91), encontramos “enquanto a educação nas escolas e universidades se encarrega de transferir parte do conhecimento explícito relativo às teorias, o treinamento profissional cuida da outra parte que é relativa à prática com produtos e serviços”. Portanto, o desafio das organizações é criar meios para viabilizar o processo de transferência, disseminação, multiplicação e amplificação do conhecimento tácito.

Para Senge (1999, p.17-18), conhecimento é “a capacidade para a ação eficaz” e esse “conhecimento somente se difunde quando existem processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz”. (SENGE. 1999, p.20)

Portanto, pode-se concluir que a gestão do conhecimento é a integração de processos desde a criação ao pleno uso do conhecimento, mediado pela cultura de

aprendizagem e de compartilhamento, no ambiente organizacional. (COLOMBO, 2007, p.19)

3.2 Competência

Aqui, também é vasta a literatura, e sendo citado, apenas, os conceitos que mais interessam a esta pesquisa.

O conceito de competência, embora não seja novo, tem assumido um novo significado, a partir, do conceito de formação profissional preconizado pelas atuais demandas do mundo moderno e das novas formas de organização do trabalho. Dessa forma, “[...] o conceito de formação profissional passa do modo de “fazer” para a “articulação” entre conhecimentos, atitudes e comportamentos, com ênfase nas habilidades cognitivas, comunicativas e criativas.” (COLOMBO, 2007, p.21)

Neste sentido, Ruas (2005, p.36):

Não há dúvida de que o que há de mais relevante na construção de noção de competência, passa, sem dúvida, pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização. Esses elementos, que são mais visíveis no plano estratégico, resultam por configurar, nos níveis tático e operacional, novas formas de conceber e organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluída, na qual os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma de como deve ser feito (processo). (RUAS, 2005, p.36)

Portanto, passamos do aprender conhecimentos para agregar valor ao trabalho, demonstrando novas competências, que serão transformadas em capital intelectual ou ‘ativo intangível’. Segundo Fleury e Fleury (2004), competência significa fonte de valor para os envolvidos:

Definimos, assim, competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico para organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY, FLEURY, 2004, p.30)

Neste sentido, temos competência como resultada da socialização da pessoa e de sua formação educacional, da experiência profissional ou social, que expressa um conjunto de aprendizagem que ocorre ao longo da vida, que são reconhecidos num determinado contexto profissional ou social.

No contexto da gestão do conhecimento, gestão de competências é a expressão utilizada para promover a integração entre atitudes, habilidades e conhecimentos necessários para que as pessoas alcancem resultados, além de haver uma maior responsabilidade pelo processo de aprendizagem, tanto por parte dos gestores, quanto por parte dos colaboradores.

3.3 A Gestão Estratégica do Conhecimento

Na literatura existem vários conceitos para a gestão do conhecimento, será citado àqueles que mais se adaptam as instituições públicas.

Para Moresi (2001, p.137), “a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos”.

“A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.” (DAVENPORT E PRUSAK, 1998, p.196). Os autores consideram que a gestão do conhecimento não é algo novo e que as organizações já podem contar com os recursos que a fundamentam.

Na visão de Choin e Lee (2003) as organizações podem gerenciar o conhecimento explícito, priorizando a capacidade de criar, armazenar, transferir e utilizar este tipo de conhecimento, e no conhecimento tácito, enfatizando o compartilhamento pela interação interpessoal, ou em ambos.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p.30) afirmam que “a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento” e, ainda, “a gestão do

conhecimento deve ajudar os administradores em geral tratarem o conhecimento como recurso e devem estimular idéias práticas que possam ser implementadas”.

Nesta perspectiva, a gestão do conhecimento é uma atividade gerencial, voltada a desenvolver um conjunto de ações com o objetivo de fomentar o conhecimento organizacional. É um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

As organizações baseadas em conhecimento são aquelas organizações de aprendizagem que reconhecem o conhecimento como recurso estratégico e criam conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. (GARVIN, 1993)

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.65), “o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”. Por isso é necessário que as organizações criem um ambiente propício que facilite e estimule a criação e a troca de conhecimento entre os seus colaboradores. Para esses autores, “modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p.66)

A este processo de interação, Nonaka e Takeuchi (1997, p.68) enumeram quatro modos de conversão do conhecimento:

- a) socialização, que seria a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito; b) externalização, a conversão de conhecimento tácito em explícito; c) combinação, a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito; e d) internalização, de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

De posse desses modos de conversão do conhecimento, os autores afirmam que:

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Quando há interação entre o conhecimento tácito e o explícito, surge a inovação. Assim, é dada origem à expressão ‘Espiral do

Conhecimento', processo em que essa interação é moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores como: campo de interação; diálogo ou reflexão coletiva; associação do conhecimento; e aprender fazendo. (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p.79-80)

A esses modos e fatores de transformação do conhecimento, os autores acrescentam os quatro conteúdos do conhecimento: “conhecimento compartilhado, conceitual, sistêmico e operacional.” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 p.81).

A gestão do conhecimento, portanto, no contexto das organizações, envolve iniciativas estratégicas como: descentralização de estruturas organizacionais e diminuição do número de níveis da estrutura organizacional; melhoria do processo de comunicação interna e com parceiros externos; uso intensivo da tecnologia da informação; aumento das oportunidades de treinamento e capacitação; criação de memória, com incentivo do compartilhamento de conhecimentos e informações. Envolve uma mudança de cultura organizacional, que deve ser voltada ao aprendizado.

Terra (2007) utiliza um conceito mais abrangente de Gestão do Conhecimento, que engloba várias iniciativas acima relacionadas:

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders). (TERRA, 2007)⁴

O destaque fica por conta da aplicação da gestão do conhecimento para gerar resultados e sua correlação com a geração de inovações. Gestão do conhecimento passa a ser um conjunto de processos e sistemas que possibilitam que o capital

⁴ Fonte: *Jornal O Estado de S.Paulo*; Seção: *Classificados*; Pg. 4; 27/05/2004 Disponível no endereço eletrônico: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2004/187.htm>, acesso em 25/01/2009.

intelectual de uma organização aumente de forma significativa mediante o aprimoramento de suas capacidades de propor soluções de forma eficientes, eficazes e efetivas, obtendo vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

Parece óbvio que o desenvolvimento do conhecimento se faz com o objetivo de obter vantagens competitivas sustentáveis, não apenas acumulá-lo sem ocupar-se de sua aplicação produtiva. Isso poderia nos levar a pensar que os processos de gestão do conhecimento são recentes, mas não são. Para Klein (1998, p.187):

O processo de aprendizagem organizacional pode ser identificado como um modelo de três estágios: aquisição, compartilhamento e utilização do conhecimento. E esses estágios ou fases, mesmo que de forma distintas, já são praticados desde o início da humanidade, tanto pelas organizações civis, religiosas ou militares, quanto pelas sociedades, mesmo antes do surgimento da escrita. (KLEIN 1998, p.187)

Na visão de Senge (1999), as organizações deveriam ser “organizações que aprendem”, pois possuem capacidade de aprendizado gerativo e de aprendizado adaptativo e exercitam sua competência e inteligência coletiva para responder ao ambiente interno e externo.

[...] nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (SENGE, 1999, p.21)

Assim, a aprendizagem organizacional passa a ser um processo contínuo. E a organização que aprende e gera conhecimento, deve contemplar um novo modelo gerencial baseado em cinco disciplinas:

a) adoção de pensamento sistêmico; b) estímulo ao domínio pessoal da vida dos indivíduos; c) identificação e questionamento dos modelos mentais; d) desenvolvimento de uma visão compartilhada; e) promoção do aprendizado em grupo, sendo o pensamento sistêmico a disciplina que integra as demais disciplinas e dá coerência e unicidade ao modelo, pois induz a

mente a enxergar o todo a partir das partes. (SENGE, 1999, p.22-23)

Neste ponto é que o grupo questiona, se a gestão do conhecimento pode ser aplicada na administração pública. Será utopia de nossa parte, acreditar que o poder judiciário pode adotar um novo modelo de gestão, baseado nessa ferramenta? Acreditamos que se o presente trabalho não serve para uma aplicação imediata, deverá ao menos servir para uma reflexão para que, ao longo das administrações, possam ser adotados modelos mais eficientes. Considerando a discussão levantada no capítulo dois, será discutida a seguir a aplicabilidade da gestão do conhecimento nos órgãos públicos.

3.4 A Gestão do Conhecimento aplicada à Administração Pública

Crise de governabilidade e de governança, desconfiança e descrédito nas instituições públicas, deficiência no modo de administrar, esgotamento do modelo burocrático, déficit de desempenho, baixa na qualidade do serviço, são alguns dos problemas apontados pelos mais renomados autores da área de gestão pública, no serviço público brasileiro.

A nova gestão pública requer novas formas de administrar e pensar o Estado. O novo modelo contempla o desenvolvimento econômico alinhado com o desenvolvimento social (estabilidade, crescimento e qualidade de vida) o que resulta em um desenvolvimento sustentável. O Estado precisa atuar como prestador de serviços públicos de qualidade, valorizando a cidadania, a participação e valorizando o princípio da continuidade administrativa.

“A ampliação dos mecanismos de participação e controle social possibilita uma gestão democrática e participativa, propícia à descentralização e a valorização do serviço público.” (SANTOS, apud SOUZA, 2006, p.9)

De acordo com Souza (2006), “[...] Assim, considerando que as atividades do serviço público são de fato atividades intensivas em conhecimento, infere-se que a gestão pública no contexto da gestão do conhecimento poderá orientar-se por três grandes dimensões: a organizacional, a humana e a externa.” (SOUZA, 2006, p.11-12)

E ainda, o autor define a preocupação dos gestores em cada dimensão:

- **Dimensão Organizacional** – filosofia da gestão, cultura corporativa, sistemas de informação, infra-estrutura organizacional (tecnologias), processos e despojamento dos conceitos de hierarquia, comando e controle, integrações horizontais estruturadas em torno de resultados.
- **Dimensão Humana** – habilidades, educação formal, experiência e valores das pessoas, cultura organizacional, decisões tomadas por aqueles que executam educação continuada, sinergia do grupo, ambiente corporativo, objetivos comuns, consciência de que o capital humano é o lugar onde tudo começa, sendo a fonte de inovação, oportunizar a participação dos funcionários na definição dos objetivos da organização.
- **Dimensão Externa** – relacionamento com clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros, órgãos reguladores e outros, tais como imagem organizacional e marcas, o capital cliente é o mais importante e valioso: o cliente e a entidade aprendem entre si.

O modelo apresentado pelo autor demonstra que a gestão do conhecimento, na gestão pública brasileira, “poderá eliminar os resquícios do patrimonialismo que ainda persistem e eliminar as principais disfunções da burocracia e do gerencialismo [...]” (SOUZA, 2006, p.13-14)

Dimensão	Principais disfunções que pode eliminar	Fatores e atividades relacionadas
Organizacional	Deficiência do modo de administrar	Gestão democrática e participativa
	Esgotamento do modelo burocrático	Descentralização
	Descontinuidade administrativa	Valorização da continuidade administrativa
	Baixa qualidade do serviço público	Prestação do serviço de qualidade
Humana	Déficit de desempenho	Valorização das pessoas, emanando a autoridade da "expertise" ou dos relacionamentos
	Centralização da burocracia em cargos	Ambiente propício a criação, buscando a inovação como também a eficiência
	Remuneração pelo <i>status</i>	Remuneração pela contribuição, pelo valor agregado pela pessoa ou pela equipe, independente de sua posição formal
		Valorização do servidor público
Externa	Descrédito das instituições	Ampliação dos mecanismos de participação e controle social
		Valorização da cidadania e da participação
		Responsabilização social

Quadro 2 Contribuição da Gestão do conhecimento. Fonte adaptado pelos autores de Souza (2006)

É urgente a necessidade de implantar políticas de gestão eficientes que terão continuidade mesmo com a troca constante de dirigentes. Neste sentido, a Gestão do Conhecimento é uma importante ferramenta que apresenta soluções plausíveis para a concretização de uma administração eficiente, eficaz e efetiva do Estado (em

especial no Poder Judiciário) e leva aos resultados esperados pelos cidadãos brasileiros.

Desta maneira a ciência da administração contribuí para democratizar o judiciário, aproximando-o da nova realidade que se impôs ao mundo globalizado, criando uma estrutura institucional que se legitime a corresponder às expectativas e interesses desse novo mundo de direitos e liberdades individuais e coletivas.

Se colocada em prática a Gestão do Conhecimento viabilizará a correta aplicação no processo de continuidade administrativa focada num planejamento por objetivos de longo prazo, eliminando as principais disfunções apresentadas no quadro acima, presentes atualmente na administração judiciária brasileira. Sem deixar de mencionar à necessidade de constante revisão de métodos e processos para que se atinjam as metas constantes do planejamento, contemplando, ainda, a dinâmica inerente a todo processo de reestruturação organizacional, visando obter soluções plausíveis de concretização de um modelo de gestão focado em resultados e nas pessoas.

CONCLUSÃO

A continuidade de gestão é um objetivo a ser perseguido; porém para que haja sentido na implementação do conceito é preciso que haja, antecedentemente, um planejamento estratégico de longo prazo, pois, sem ele, não há porque buscar continuidade.

Devemos distinguir entre continuidade e continuísmo, visto que no segundo caso o processo de mudança da equipe de pessoas designadas a comandar o processo de gestão administrativa poderá ficar contaminado pelo desejo de manutenção do "*status quo*", quando se busca manter procedimentos e decisões que se perpetuam (e, por isso, tornam-se anacrônicos) e que, paulatinamente, deixam de atender aos objetivos maiores, voltados à demanda a sociedade sobre a Instituição.

De fato em que pese a independência e teor altamente técnico das decisões emanadas dos juízes, com a ativa participação de seus gabinetes (que, em seu conjunto, constituem a atividade fim do Judiciário), somente a dinâmica e a constante busca por novos processos e controles, emanadas da correta gestão administrativa, poderão garantir com que este imprescindível trabalho frutifique em sua plenitude, mediante a adequada utilização de recursos humanos, materiais e tecnológicos, atendendo à clientela que anseia pela aplicação da justiça não só sob a ótica qualitativa, mas a tempo.

Sob esse ângulo, vemos que as demais áreas dos tribunais, embora conceitualmente sejam classificadas de atividades meio, na verdade constituem, em conjunto com os gabinetes, um todo orgânico, do qual depende o correto atendimento das finalidades sociais da Instituição.

Dessa forma, entende-se que a continuidade de gestão é um bem em si mesmo, desde que situado no contexto organizacional de planejamento estratégico, dotado este da dinâmica gerada pela análise crítica, inerente aos processos urdidos com foco em metas claras, objetivas e pré-estabelecidas. A situação aqui descrita cria, por si só, os pressupostos da constante revisão de métodos e processos, o que torna o planejamento uma peça de gestão dinâmica e, portanto, sempre passível de

modificações, menos quanto ao seu escopo maior, qual seja atingir o melhor resultado, com o menor tempo e dispêndio possíveis.

Assim sendo, o caráter imprescindível da continuidade de gestão implica que as equipes que detém o poder de tomada de decisão necessariamente deverão possuir um tipo de formação dinâmica e despreendida.

Programar processos de mudança organizacional tem, no desenvolvimento das pessoas, seu fator chave de sucesso (âncora deste processo): não se mudam as organizações, mas as pessoas que promovem processos de mudança organizacional.

Neste sentido, dois aspectos são fundamentais. O primeiro trata da organização orientada por missões. Se não houver uma clara e objetiva declaração de missão e um alto grau de compartilhamento junto às pessoas, não haverá condições favoráveis para programar a mudança. Outro aspecto relevante é o da delegação de poderes e competência para implementá-las (*empowerment*). É necessário aumentar o poder de decisão das equipes e indivíduos no sentido de viabilizar a ação, naturalmente tendo como contrapartida a responsabilização por resultados (*accountability*).

Como conseqüência, é necessário realizar um amplo programa de sensibilização, buscando assegurar o comprometimento das pessoas, além da capacitação dos quadros para a nova realidade da administração pública.

Essa nova realidade exige uma nova gerência. Mais do que gerência, liderança, pois o novo contexto, caracterizado por profundas transformações, demanda habilidades de negociação e administração de conflitos.

Num ambiente caracterizado por profundas transformações e pela imprevisibilidade das mudanças, o planejamento assume papel determinante. Mas, certamente, não se trata do planejamento que estamos acostumados a fazer. Muda o conceito e muda o método. A velha lógica determinista e linear, coerente com um contexto de estabilidade, quase imutável, dá lugar a um processo mais dinâmico e ágil, baseado na adoção de uma postura estratégica ao invés do simples cumprimento de ritos metodológicos.

Antes era possível imaginar processos, quase rituais, em que as organizações, diante de um problema, idealizavam a solução em dois momentos: um do planejamento e outro da operação. Para isto, isolavam-se da sua realidade, desligavam o mundo real por algum tempo e produziam um belo documento com missões, análises de ambiente, objetivos, metas, indicadores, programações, orçamentos e, depois de alguns meses, religavam-se ao mundo para implementar o plano salvador. Certamente este plano enfrentaria uma realidade completamente distinta da imaginada na etapa de formulação.

Hoje, mais do que preciosismos metodológicos, a organização moderna necessita de prontidão. Nesse sentido, torna-se fundamental construir uma nova visão do controle a partir da capacitação dos quadros técnicos e gerenciais, tanto no núcleo estratégico, quanto nas instituições executoras das políticas públicas, visando à adequação aos novos requerimentos.

No caso brasileiro, vale destacar os esforços pioneiros de antecipação que vêm sendo promovidos pela Secretaria Federal de Controle, órgão do Ministério da Fazenda e pelo Tribunal de Contas da União no sentido de acompanhar as tendências e implementar programas de aperfeiçoamento contínuo de métodos e sistemática de atuação, além dos investimentos realizados no campo do desenvolvimento dos seus recursos humanos. Ressaltam-se, também, as ações implementadas pelo Conselho da Justiça Federal, PNC e PNA, discutidas no capítulo 2.

Assim, é fundamental explicitar, com bastante objetividade, os resultados pretendidos com a mudança e as conseqüências positivas e negativas, visando a ampliar o espaço de adesão. Normalmente associa-se risco à mudança, mas muitas vezes o risco maior está em não mudar!

Constata-se, ainda, que a gestão pública brasileira ideal não resultará de modificações legislativas ou estruturais, advindas de reformas e contra reformas. Será necessária uma mudança de cultura, fundamentada no conhecimento, envolvendo os cidadãos e os agentes públicos.

Mais ainda no atual contexto econômico mundial em que todas as instituições públicas e privadas estão, obrigatoriamente, passando por um processo de repensar seus modelos. A Crise, que apenas se avizinha, atingindo grandes corporações em todas as áreas - financeira, industrial, serviços, comércio e "governo" - destruiu equações de credibilidade. Soluções corporativas, antes consideradas de efetividade máxima, dão lugar àquelas até então tomadas como amadoras, de segunda linha. A solução certamente não surgirá da mera substituição de um modelo por outro. Deverá ser mais refletida, mais dialética.

Terminamos com a citação abaixo para que possamos ir sempre adiante, sem acreditar que aprendemos tudo:

Onde está a vida que perdemos vivendo?

Onde está a sabedoria que perdemos no conhecimento?

Onde está o conhecimento que perdemos na informação?

(ELIOT, 1934)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCORTA, L., PLONSKI, G. A., & RIMOLI, C. A. (1998). *The experience of technological collaborations by Mercosur companies*.

AROSEMENA, A. A. (1990). Descontinuidade Administrativa e Cultura Organizacional: O Caso da Autoridade Portuária Nacional do Panamá. *Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*. São Paulo.

AVRITSCHER, H. O. (1995). Aspectos da Descontinuidade Administrativa no Processo de Democratização do Executivo Municipal. *Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*. São Paulo.

BIAZZI, F. (jan/fev 1994). O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV*.

BRESSER PEREIRA, M. L. (1998). Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva Internacional. São Paulo: Enap.

BRESSER PEREIRA, M. L. (jan/abr 1996). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público, ENAP*, vol. 120, n.1.

BRESSER PEREIRA, M. L. (nov de 1995). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília.

CAPRA, F.(2002): *O ponto de mutação*. São Paulo.

CARMO, J. C. (2008) *Minha história na Justiça do Trabalho*. Bahia.

CHAPARRO, F. (17 a 20 de nov de 1998). Apropriacion social del conocimiento en el proceso de construccion de sociedad. *Palestra proferida no XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*. São Paulo, SP.

CHIAVENATO, I. (2004) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Campus.

CHOI, B.; LEE, H. (2003) *Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. Expert Systems with Applications*, v.23, p. 173-187.

COLLARES, C. A., MOYSES, M. A., & GERALDI, J. W. (1999). Educação continuada: a política da descontinuidade. *Educação & Sociedade* . Campinas.

COLOMBO, E. P (2007): Geatão do Conhecimento – As relações entre aprendizagem, competências e capital intelectual numa instituição financeira. Porto Alegre, UFRGS.

CROZIER, M. (1989). Estado modesto, *FUNCEP, Brasília* .

DAHL, R. A. (1997). Poliarquia: participação e oposição. São Paulo: USP.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Havard Business School Press.

DE MASI, D. (1999). *A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*. Rio de Janeiro.

DI PIETRO, M. S. (1997). *Direito Administrativo*. Atlas.

DIJK, T. A. (1998). *Ideology: a multidisciplinary approach*. Londres.

DIPP, G. (out de 2007). Encontro de Diretores do Foro e Dirigentes das Seções Judiciárias. Brasília.

EDVINSSON, L., & MALONE, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's trye vaky by finding its hidden roots*. New York.

FIOL, C. M., & LYLES, M. A. (1985). *Organizational learning*. . Academy of Management Review.

FISCHER, A. L. (1999). A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: . *um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. FEA/USP Universidade de São Paulo, São Paulo.

FLEURY MTL, Oliveira MM Júnior, organizadores (2001). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.

FLEURY, A., & FLEURY, M.T.L. (2004): *Estratégias Empresariais e formação de competências: um caleidoscópio da indústria brasileira*. São Paulo

FLEURY, M.T. L., & OLIVEIRA JR, M. M.(2001): *Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo.

GARVIN, D. (1993): *Building a learning organization*. *Harvard Business Review*, Boston, v.71.

HAMEL, G. (1991). *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business Scholl Press.

HOWELLS, J. (1998). *Innovation and technology transfer within multinational firms*. New York: Oxford University Press.

KANTER, R. M. (1996). *When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations*. Boston.

KFOURI, B. M. (1992). *Carreiras Gerenciais no Serviço Público: Caminhos num Espaço sem Caminho. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas* . São Paulo.

KLEIN, D.A.(1998): *A gestão estratégica do capital: recursos para a economia baseado em conhecimento*. Rio de Janeiro.

KLIKSBERG, B. (abril 1987). *Nuevas fronteras tecnológicas en matéria de gerencia en America Latina*. *Revista de la Cepal* .

KOLB, D. A. (1997). *A gestão e o processo de aprendizagem, Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas*. São Paulo.

LASTRES, H. (1993). *New trends of cooperative R&D agreements: challenges and opportunities for third world countries*. Campinas.

LIMANA, A. (1999). *O Processo de Descentralização Político-Administrativa no Brasil*. Scripta Nova, Barcelona.

LINS, S. (2003). *Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista*. Rio de Janeiro: e-papers.

LOENARD-BARTON, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston.

MCGILL, M. E., & SLOCUM JR., J. W. (1995). *A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado*. Rio de Janeiro: Campus.

MEIRELLES, H.L (1990). *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros.

MORESI, E.A.D. (2001): *Inteligência Organizacional: um referencial integrado. Ciência da Informação*. Brasília.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus

NUNES, E. (1997). *A Gramática Política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. Brasília: ENAP.

POLANYI, M. (1967). *The tacit dimension*. Londres: Routledge.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business.

REED, R., & deFILLIPPI, R. (1990). *Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage*. Academy of Management Review.

RUAS, R.L.(2005):*Gestão por Competências: Uma contribuição à estratégia das Organizações*. Porto Alegre.

RUMELT, R. F., & HENEE, A. (1994). *Competence based competition*. New York: John Wiley.

SANCHEZ, R., & HENEE, A. (1997). *Managing articulated knowledge in competence-based competition*. West Sussex.

SENGE, P. (1991). *A quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller.

SENGE, P. (1999). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.

SHOEMAKER, P. J., & AMIT, R. (1997). *The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures*. . New York: John Wiley.

SOUZA, I.M (São Paulo, 2007): *A Gestão Pública no contexto da Gestão do Conhecimento*. Acesso em 20 de dez de 2008, disponível em: http://www.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_escola/arquivos/pdf/paper-gestaoconhecimento-irineusouza.pdf

SPINK, P. (1987). Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. *Cadernos Fundap, São Paulo* , Ano 7, n.13, p. 57-65, abr. 1987.

SPINK, P., CLEMENTE, R., & KEPPKE, R. (São Paulo, 2001). *Continuidade e Descontinuidade Administrativa: uma Análise de Fatores que Contribuem para a Manutenção de Programas, Projetos e Atividades Públicas de Êxito em Governos Locais Brasileiros*. Acesso em 12 de nov. de 2008, disponível em http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/GPVPesquisa/P00213_1.pdf.

SVEIBY, K. E. (2003): *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento* Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro.

STEWART, T.A. (2002): *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro.

TERRA, J.C. C.(2000): *Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial*, São Paulo.