



Diagnóstico das barreiras do aprendizado organizacional que levam à deterioração da gestão pública moderna

**Antonio Ramalho de Souza Carvalho¹
Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira²**

Resumo

O artigo demonstra as barreiras ao aprendizado organizacional que levam à deterioração da gestão pública moderna, citadas por autores consagrados, que dificultam de uma forma genérica a eficácia de um modelo de gestão pública moderna focado para resultados e orientado para o cidadão e descreve algumas das ações ineficientes ocorridas em reformas administrativas da gestão governamental brasileira, servindo como alerta para o diagnóstico de organizações públicas quanto à ineficiência da gestão organizacional. Entre estas barreiras acrescentam-se as dificuldades de reflexão e de disseminação do conhecimento, indicando que tipicamente as organizações codificam o que aprenderam no passado não sendo capazes de incrementar novos aprendizados no presente, direcionando os esforços para áreas não prioritárias, quando em muitos casos apenas alimenta um sistema exageradamente burocrático e ineficiente. O artigo demonstra ainda que ao analisar as diversas reformas administrativas da gestão governamental brasileira houve particularidades que levam a uma concepção de modelo de gestão organizacional de caráter temporário ou negativo em seus resultados que mesmo não sendo uma regra, acaba por prevalecer por falta de direcionamento e planejamento no uso dos

1 Antonio Ramalho de Souza Carvalho, Administrador de Empresas, Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté – UNITAU (www.unitau.br) e Coordenador em Organização e Normalização do Centro Técnico Aeroespacial (www.cta.br). E-mail: ramalho@vdr.cta.br.

2 Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, Economista, Doutor em Organização Industrial pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA, Coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – UNITAU (www.unitau.br). E-mail: edson@unitau.br.

recursos públicos em prol do bem estar social da população, que compromete a gestão pública no geral, tanto na visão interna dos cidadãos, como na visão externa junto a comunidade internacional.

Palavras-chave: barreiras, aprendizado organizacional, deterioração, gestão pública.

Diagnosis of the Organizational Learning Barriers that take to Deterioration of the Modern Public Management

Abstract

The sector of small and median sized enterprises represents a fundamental pillar for the economy of all countries. In Brazil, its social and economical importance is confirmed by the following statistical indexes: the large percentage of workmanship and registered enterprises. However, most of the new undertakings do not last over the two first years of activity. With the support of bibliographical references, the inner and outer causes which may influence the success or failure of small and median sized enterprises have been identified and analyzed. In order to reach the proposed aim, first of all, the study of those causes has been conducted. Secondly, a field research has been carried out with the sectors of small and median enterprises located in the city of São José dos Campos, São Paulo, Brazil.

This study has identified various causes, which interfere in the management of such enterprises, and concludes that the cause for their premature death is due to several associated factors, which together accelerate such phenomenon. Among the main causes are, the lack of clients and working capital, the high tribute taxes as well and inadequate location.

Key Words: Small and Median Sized Enterprises; Mortality and Failure.

Introdução

Quando se trata de organizações públicas, a disseminação do conhecimento converge com os pressupostos do modelo burocrático de gestão, em que normalmente a informação se propaga regida por normas impessoais dentro de uma estrutura organizacional racional, e a incapacidade de sua propagação pode provocar disfunções organizacionais capazes de convergir num sistema organizacional ineficaz em rumo à deterioração.

O PQSP (2002, p. 4) demonstra que o maior desafio da área pública é de ordem gerencial, em que há necessidade de um modelo focado para resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo de gestão pública deve orientar as organizações para a transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir a avaliação de desempenho organizacional.

O artigo demonstra as barreiras, citadas por estudiosos e autores consagrados, que dificultam, de uma forma genérica, a implantação de um modelo de gestão pública focado para resultados e orientado para o cidadão. Descreve, também, algumas das ações ineficientes ocorridas em reformas administrativas da gestão governamental brasileira, servindo como alerta para o diagnóstico de organizações públicas quanto à ineficiência da gestão organizacional.

Barreiras rumo à deterioração organizacional

Marques (1994) e Daft (2002, p. 263) definem que o ciclo de vida natural das organizações consiste em crescimento, desenvolvimento, envelhecimento e morte, passando, durante seu ciclo, por algumas enfermidades e crises. O desenvolvimento organizacional é um processo demorado e gradativo que conduz ao conhecimento de si próprio, à aprendizagem e à plena realização de suas potencialidades. A eficiência da organização relaciona-se diretamente com sua capacidade de perpetuar-se no tempo, independente da função que lhe é estabelecida.

Daft (2002, p. 267) descreve que as organizações que não conseguem resolver com sucesso os problemas surgidos durante o seu ciclo de vida ficam restritas em relação ao crescimento e correm o risco de desaparecer.

Para Spiegel et al. (2005) cada modelo de organização possui uma forma de resposta ao mercado, e muitas organizações não são capazes de manobras rápidas de adaptação quando enfrentam mudanças rápidas de mercado. A não adaptação ao mercado pode ocasionar o declínio organizacional que, segundo Daft (2002, p. 472), é a queda substancial e

absoluta dos recursos organizacionais durante um determinado período de tempo.

Nesse sentido, Foguel e Souza (1985) orientam que a ênfase no diagnóstico organizacional deve ser dada aos fatores que causam a deterioração organizacional, para, depois, aplicar as técnicas que resultem no desenvolvimento. Marques (1994) descreve que o desenvolvimento organizacional resume-se em respostas positivas da organização às mudanças, apoiadas no esforço educacional, na mudança de atitudes, na mudança de comportamentos e na adaptação da estrutura organizacional.

Assim, ao focar as disfunções das organizações, Shaw (1993, p. 137) relata que uma organização está enferma quando se encontra impossibilitada de uma competitividade satisfatória e quando o seu pessoal não consegue identificar e tratar os problemas que trava a competitividade organizacional. O mesmo autor afirma que os problemas organizacionais permanecem sem solução devido a incapacidade dos gerentes em ocupar-se com os problemas organizacionais básicos e devido falhas de implementação de soluções.

Os problemas não são examinados devido a três fatores básicos:

- **Supressão:** as pessoas que deveriam resolver os problemas não têm consciência deles;
- **Falha de realização:** as pessoas deixam de perceber oportunidades e de implantar idéias significativas para a organização e;
- **Complacência:** o problema é reconhecido, porém tratado como se fosse inalterado.

A má implementação pode ocorrer devido aos seguintes fatores:

- **Descarrilamento:** boas idéias não são aplicadas plenamente ou atrasam durante o processo de implementação, perdendo o seu valor;
- **Confusão de prioridades:** problemas menos significativos são escolhidos para serem resolvidos, enquanto os principais problemas são lançados em segundo plano;
- **Sobrecarga de investimento:** somente após um excessivo gasto de tempo e recursos que as idéias são implementadas, gerando desgaste nos participantes; e
- **Falha de reprodução:** idéias de sucesso ficam restringidas a poucas áreas, não se disseminando para outras.

Cook (1999 apud DAFT, 2002, p. 30) relatou que 97% dos fracassos resultam da falta de informação e da não observância das mudanças do mercado, quando as empresas perdem desempenho comercial, o que traz ônus sobre os seus recursos e sobrecarregam a alta gerência.

Spiegel et al. (2005) descrevem que a assimetria da informação leva a alta gerência em acreditar fortemente que a organização inteira, abaixo dele, está alinhada à estratégia implementada quando os gerentes de nível médio expressam, constantemente, sua insatisfação apontando para a deterioração organizacional.

Em complemento ao descrito por Spiegel et al. (2005), Daft (2002) afirma que os altos líderes são responsáveis por identificar as causas do declínio organizacional e pelo retorno da organização ao seu curso correto. O mesmo autor alerta que o declínio organizacional pode seguir-se depois de um longo período de sucesso, devido a organização ficar apegada às práticas que funcionaram no passado.

Para Maximiano (2002, p. 140), as disfunções organizacionais vêm limitando a atuação das organizações desde o modelo burocrático, defendido por Max Weber. Essas disfunções são provenientes da:

- **Satisfação de interesses particulares:** defender interesses pessoais dentro da empresa;
- **Excesso de regras:** multiplicidade de regras e exigências para a execução das atividades;
- **Hierarquia e individualismo:** divisão de responsabilidades sem a delegação das devidas autoridades, atravancando o processo decisório; e
- **Mecanicismo:** direcionamento para a limitação de execução de tarefas colocando as pessoas em situações alienantes.

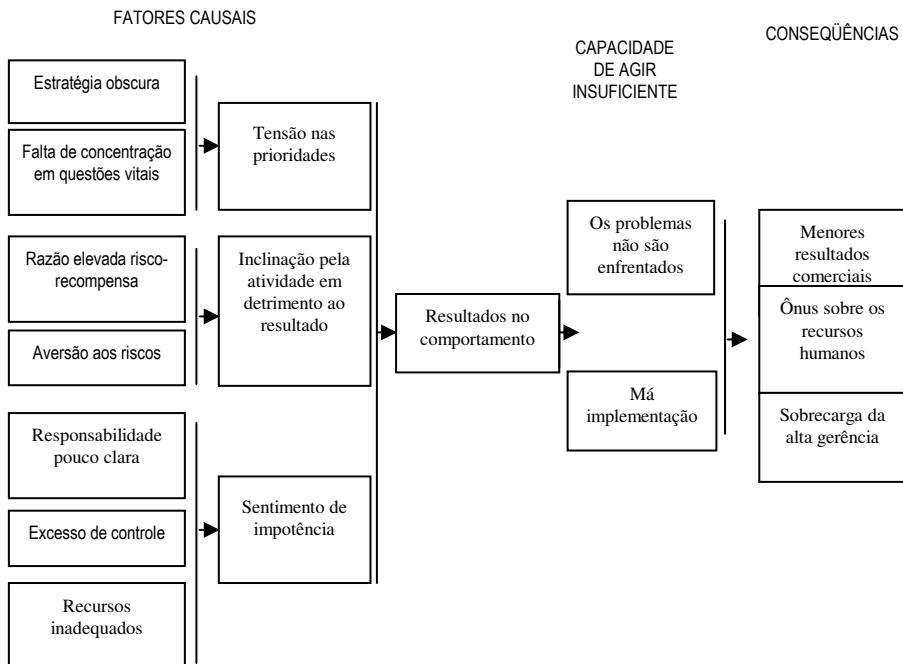
Chinelato Filho (1998, p. 28) descreve que novas disfunções organizacionais passaram a emperrar os sistemas organizacionais após o modelo burocrático defendido por Max Weber, sendo eles:

- Lentidão diante das mudanças necessárias;
- Incapacidade dos indivíduos entenderem o seu papel na organização;
- Abandono das relações informais;
- Padronização de comportamento, com perda da espontaneidade e da liberdade;
- Condutas ultrapassadas pelos empregados;
- Submissão e apatia dos subordinados, com perda da capacidade ou desejo de raciocinar ou decidir;

- Excesso de trâmite, sendo alguns desnecessários; e
- Burocracia torna-se um tipo de poder e de dominação e não mais um sistema organizacional.

Como percebido, as disfunções organizacionais consistem numa relação de causa e efeito. O diagrama de disfunções, apresentado por Shaw (1993), demonstra com clareza a seqüência dos fatores causadores da capacidade de agir insuficientemente e suas conseqüências, conforme ilustrado na **Figura 1**. Esse autor descreve que a capacidade de agir insuficientemente era definida como a incapacidade dos participantes da organização de interpretar corretamente as conseqüências dos fatores internos e externos em relação aos resultados organizacionais, em geral, baseando suas ações em informações incompletas, o que possibilitaria apenas uma série limitada de alternativas para as decisões.

Figura 1: Capacidade de Agir Insuficiente: Modelo Explicativo (Shaw, 1993, p. 147)



Shaw e Perkins (1993) ao focarem seu estudo para a aprendizagem organizacional, acrescentam as dificuldades de reflexão e de disseminação do conhecimento como barreiras para o desenvolvimento organizacional, indicando que, tipicamente, as organizações codificam o que aprenderam no passado, mas, não são capazes de incrementar novos aprendizados no presente.

As barreiras do Aprendizado Organizacional, elaborado por Shaw e Perkins (1993, p. 161), demonstram um comportamento de gestão disfuncional, incapaz de proporcionar ações eficientes, o que leva ao negligenciamento dos problemas e análise incompleta, e mesmo incorreta, das necessidades operativas. Esse processo resulta numa incapacidade de disseminar o conhecimento, que direciona à ignorância dos problemas, uma vez que o entendimento de sua existência não foi disseminado, criando um ciclo de ignorância para a aplicabilidade de soluções.

Conforme Marques (1994), o sistema organizacional ineficaz proporciona um comportamento de gestão disfuncional, inclusive com a deterioração organizacional, que pode ocorrer em qualquer parte do ciclo de vida da organização.

Foguel e Souza (1985) descrevem que há dois níveis de disfunções, estabelecendo o relacionamento entre as causas e os sintomas, como pode ser visto por intermédio da **Figura 2**.

Figura 2: Sintomas Destrutivos das Organizações (adaptado de Foguel e Souza, 1985, p. 43-57)

Nível	Sintomas
1º GRAU	alto grau de incongruência; falta de definição clara do negócio e dos objetivos das organizações; existência de políticas e diretrizes vagas e ou ambíguas; estruturas em alto grau de ambigüidade com respeito à divisão de tarefas e à autoridade para tomada de decisões; estruturas definidas anualmente (com data marcada e não conforme a necessidade); estruturas com alto grau de centralização, com “macrocefalia”, (não permitindo a tomada de decisão); grande distância entre a fonte das informações necessárias para as decisões e o local onde as decisões são tomadas; sistemas de planejamento ineficazes; políticas organizacionais inexequíveis no ambiente ou inadequadas, devido a mudanças ocorridas e não detectadas no tempo; descompasso entre as intenções do primeiro escalão e as medidas implementadas pelo segundo escalão; pouca orientação para as missões e objetivos finalísticos dos órgãos e multiplicidade de órgãos cuidando do mesmo problema.
2º GRAU	falta de compreensão da organização como um sistema total; utilização de estratégias comportamentais baseadas no princípio da unilateralidade; existência de tabus, formais e informais, sobre a discussão de certos temas; crença que a competência técnica é mais vital para a consecução dos objetivos organizacionais do que a competência interpessoal; falta de consciência de que existem causas importantes de deterioração embutidas dentro da própria organização; postura dos participantes da organização de encarar crenças, objetivos, políticas e estruturas como rígidas, inflexíveis, inelásticas e imutáveis; memória organizacional muito limitada ou pouco difundida.

Em complemento aos aspectos destrutivos apresentados, os mesmos autores destacam que há interação entre os dois níveis de disfunções, convencionando um ciclo destrutivo permanente para a organização, que cabe aos gestores rompê-las, ou, ao menos, atenuar os seus efeitos.

Para Spiegel et al (2005), um modo de eliminar a enfermidade organizacional é por meio do entendimento e da reconfiguração da cultura organizacional, tornando-se necessário, então, reparar problemas

(identificá-los) e isolá-los. Não se deve apenas construir um modelo de desenvolvimento, mas, sim, focalizar os gerentes nas causas raiz dos problemas organizacionais, sempre analisando a necessidade organizacional e o movimento do mercado.

Verifica-se que a gestão organizacional eficiente busca adaptar as organizações ao seu ambiente de atuação, diferenciando as organizações mecanicistas das orgânicas, tornando-as competitivas e livres de barreiras que levem a um comportamento de gestão disfuncional. Percebe-se que a ação gerencial, tanto mecanicista como orgânica, tem como objetivo administrar os sistemas organizacionais (estrutura, tecnologia e comportamento organizacional) na busca de adaptação ao ambiente repleto de mudança, onde forças de deterioração buscam criar barreiras que impossibilitem o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 144), a disseminação do conhecimento é prejudicada devido as barreiras que surgem durante o processo. As principais são:

- **Barreiras culturais:** relacionadas ao indivíduo e à organização, quando indivíduos manifestam resistência quanto à implantação de sistemas e mudanças na organização dada a ausência de uma cultura que legitime ou apóie a disseminação do conhecimento;
- **Barreiras geográficas:** relacionadas ao distanciamento de pessoas e estruturas que estão interligadas funcionalmente; e
- **Barreiras funcionais:** relacionadas à estrutura funcional da organização, em relação à disposição da hierarquia organizacional e física dos postos de trabalho, bem como à falta de domínio da tecnologia da informação.

Sharp (2003, p. 32) ao descrever sobre os desafios e oportunidades da aplicabilidade da gestão conhecimento, também apresenta barreiras para essa gestão focada na disseminação do conhecimento organizacional. As barreiras podem ser descritas como:

- Falta do apoio da alta gerência, que não compreende a importância da disseminação;
- Má definição do processo de disseminação do conhecimento, com recursos projetados incompatíveis com aqueles disponíveis na organização;

- Comunicação interna frágil ou insipiente, que não propicia uma cultura para o processo de conhecimento; e
- Falta de efetividade na implantação do processo de geração, captação e disseminação do conhecimento.

Outras barreiras são apresentadas por Davenport e Prusak (1998. p. 115), focando, principalmente, fatores culturais da organização que inibem a disseminação do conhecimento, impedindo ou retardando a transferência, entre elas:

- Falta de confiança entre setores organizacionais;
- Diferentes vocabulários utilizados;
- Falta de local de encontro para a discussão;
- Recompensas que valorizam quem possui o conhecimento e não aquele que o dissemina;
- Incapacidade de absorver o conhecimento;
- Crença que o conhecimento pertence apenas a um grupo seletivo; e
- Intolerância com os erros, não aceitando as solicitações de ajuda ou dúvidas.

Morgan (1996) descreve três obstruções ao aprendizado organizacional que merecem especial atenção, encontradas, freqüentemente, também em organizações pouco burocráticas:

- **Enfoque burocrático:** impõe estrutura fragmentada de pensamento, não encoraja os empregados a pensar por si próprios, fazendo com que os conhecimentos raramente fluam de maneira livre e com que setores funcionem com imagens diferentes da organização;
- **Responsabilidade burocrática:** os empregados são mantidos como responsáveis pelos seus desempenhos funcionais dentro de um sistema de recompensa e punição, em que os trabalhadores procuram meios para proteger a si mesmo, obscurecendo a transparência dos problemas; e
- **Assimetria da ação com a proposta:** consiste na defasagem entre a teoria adotada e as

teorias utilizadas, ocasionadas pela tentativa de impressionar na solução de problemas, em que os resultados consistem meramente em esconder os problemas.

MacNeil (2003) relata que existem barreiras porque a disseminação do conhecimento depende do interesse e da confiança dos trabalhadores em fazê-la, mas que nem sempre estão seguros ou aptos para participar desse processo.

Wiig (2000) descreve que a gestão do conhecimento na esfera pública deve possibilitar melhoria na agilidade de decisão, com vistas a permitir a participação da sociedade nessas decisões. Essa participação busca a construção de capacidades de inteligência competitiva e de uma sociedade competitiva que propicia o desenvolvimento de trabalhadores de gestão do conhecimento. O conhecimento na esfera pública deve ser irradiado para a sociedade.

Batista et al. (2005) descrevem, em pesquisa realizada junto à esfera pública brasileira, que os ministérios possuem os seguintes fatores que dificultam a implementação de práticas de gestão do conhecimento:

- Dificuldade na obtenção do conhecimento não documentado dos servidores;
- Falta de tempo e recursos para o compartilhamento de conhecimento; e
- Foco em tecnologias de informação e comunicação ao invés de nas pessoas e nos aspectos organizacionais.

Nesse sentido, prejudica a irradiação do conhecimento para a sociedade conforme defendido por Wiig (2000), que afirma que uma gestão governamental incompetente poderá conduzir a sociedade para um declínio severo ou até mesmo para sua própria ruína.

A busca do desenvolvimento da gestão tem tornando os agentes públicos agentes de mudanças, que buscam a inovação, mas se prendem a diagnósticos que apenas permitem estruturar uma concepção de modelo de gestão organizacional de caráter temporário ou negativo em seus resultados, que, mesmo não sendo uma regra acaba por prevalecer por falta de direcionamento e planejamento no uso dos recursos públicos em prol do bem estar social da população, que compromete a gestão pública no geral.

Reformas Administrativas da Gestão Governamental Brasileira

Bresser Pereira e Spink (2001) descrevem que a gestão pública brasileira vem evoluindo historicamente e tem como base inicial a administração patrimonialista, passando pela burocrática e dirigindo-se para gestão pública gerencial, em que a:

- **Administração patrimonialista:** refere-se à transformação dos cargos públicos em favoritismo político, com pouco controle central pelo governo, trazendo a multiplicação de órgãos públicos e sua feudalização por interesses privados, ocorridos entre os anos de 1891 a 1930;
- **Administração burocrática:** foi o modelo utilizado a partir dos anos 30, substituiu o patrimonialista e trouxe a ênfase no controle, na centralização de decisões, na hierarquia focada no princípio da unidade de supervisão com rotinas rígidas e controle passo a passo dos processos administrativos; e
- **Administração pública gerencial:** iniciada nos anos 80, com ênfase no cliente, ou seja, no cidadão como um beneficiário dos serviços e produtos das organizações públicas. Esse modelo busca a descentralização das ações organizacionais, o controle do desempenho organizacional por meio de indicadores de desempenho e a delegação de responsabilidade aos gestores públicos.

A evolução da gestão pública tornou-se necessária, em conformidade com que Maximiano (2002, p. 344) descreve, sendo que a ênfase exagerada nos aspectos burocráticos passou a trazer disfunções organizacionais e anomalias administrativas com características negativas.

Seguindo a evolução da gestão pública brasileira, conforme descrito em QSP (2001), houve em:

- **1991:** início do desenvolvimento da gestão pública brasileira, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, com objetivo de tornar o cidadão foco da gestão ao invés das organizações se

- preocuparem somente com seus atos burocráticos;
- **1997**: elaboração do programa voltado para a qualidade na área pública, com definição de indicadores de desempenho semelhantes aos utilizados nos programas de excelência do Brasil e no exterior que representam o “estado da arte” em gestão. A adoção desses indicadores, sem adaptação à área pública, mostrou-se inadequada para parte das organizações públicas, principalmente as que integram administração direta, devido a natureza dessas organizações e da linguagem. Os programas utilizados tinham características meramente empresariais; e
 - **2000**: estratégia de adaptar a linguagem, ou seja, de converter para o setor público os conceitos de gestão contidos nos modelos, de preservar a natureza pública das organizações que integram o Estado brasileiro, de explicar os conceitos mantendo o alinhamento em termos de critérios, pontuação e, principalmente, da essência que define todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

Para Bresser Pereira e Spink (2001), o modelo de administração pública gerencial passou a ser descrita com mais relevância a partir da reforma da administração pública, iniciada em 1995, que buscou transferir para a sociedade e outras esferas do governo as atividades que poderiam ser mais bem executadas fora do âmbito do governo.

Alverga (2003), ao analisar as diversas reformas administrativas da gestão governamental brasileira, descreveu que os modelos propostos na gestão pública brasileira têm particularidades que direcionam para uma concepção de modelo de gestão organizacional de caráter temporário ou negativo em seus resultados.

Conforme Foguel e Souza (1995, p. 16), os impasses que surgem na gestão pública são frequentemente resolvidos pela substituição dos dirigentes ou pela elaboração e preposição de instrumentos legais sucessivamente julgados mais perfeitos que os anteriores, incluindo-se a criação de novos órgãos.

Alverga (2003) lista as causas que, na gestão pública brasileira, não têm permitido os resultados desejados durante as reformas:

- Preocupação em desenvolver o modelo ideal ao invés de buscar as competências reais da organização que possibilitem a evolução do atual estágio para aquele desejado;
- Orientação quase exclusiva para os processos administrativos, com ênfase nas atividades de apoio ao invés das atividades fins;
- Distinção, dentro das organizações públicas, das atividades técnico-administrativas das atividades políticas, como se elas pertencessem a dimensões mutuamente exclusivas;
- Ênfase na atualização da estrutura organizacional, na mudança de seus estatutos, regimentos, organogramas e fluxos de rotinas, sem considerar a cultura organizacional;
- Falta de estratégia sistêmica de modernização, sem considerar a viabilidade técnica e o momento político para sua prática;
- Utilização de abordagem e de tecnologias inadequadas; e
- Falta de memória organizacional, em que não se observam os erros e os acertos ocorridos nas tentativas anteriores.

O mesmo autor descreve, ainda, os principais motivos apontados como causadores dos sucessivos fracassos das tentativas de reforma da administração pública brasileira:

- A questão da dependência da trajetória;
- As características das organizações que dificultam a ocorrência de alterações institucionais;
- Os elementos de natureza sociológica;
- O fato de a reforma administrativa ser bem público sujeito a problemas de ação coletiva; e
- As peculiaridades do sistema político brasileiro.
-

Geddes aponta outro argumento dos insucessos das reformas administrativas no setor público, quando eles estão diretamente relacionados com a sobreposição dos interesses políticos às necessidades técnico-administrativas dos órgãos:

A competência administrativa é uma forma de bem coletivo especialmente custosa para muitos políticos porque [...] políticos em sistemas não reformados confiam no acesso aos recursos do Estado para construir bases de apoio, e a reforma administrativa ameaça este acesso. Reformas efetivas estabelecendo o mérito como critério para emprego, competição de preço como critério para obter contratos, e regras impessoais para determinar quem recebe benefícios do governo, iriam privar os políticos de importantes recursos. (GEDDES, 1994 apud ALVERGA, 2003, p. 45)

Como conseqüência, Carvalho e Barros (2003, p. 3) alertam que essas tentativas fracassadas de reformas administrativas, ao invés da conquista da modernização da administração pública, levou a uma gradual deterioração dos serviços públicos prestados.

Para Salles-Filho, Bonacelli, Mello (1998, p. 2), os insucessos das reformas administrativas, das crises do Estado e da perda da capacidade de organizar, coordenar e financiar as organizações de pesquisa públicas, trazem a ineficiência organizacional. E essa ineficiência, como já descrito por Wiig (2000), pode levar a sociedade à ruína.

Nesta mesma direção, Guerrero (2004), ao analisar os gerentes públicos, deixa claro que a identificação do êxito e do fracasso na administração pública não resulta de uma definição rigorosa de desempenho, mas sim de motivações políticas e ideológicas que os métodos racionais e sistemáticos não são capazes de incorporar.

Considerações Finais

As barreiras demonstram claramente as dificuldades de reflexão e de disseminação do conhecimento, indicando a dificuldade em incrementar novos aprendizados no presente, direcionando para um risco não realista dos problemas que afligem a população, direcionando os recursos para áreas não prioritárias, quando, em

muitos casos, apenas alimenta um sistema exageradamente burocrático e ineficiente.

Finalmente, ao analisar as diversas reformas administrativas da gestão governamental brasileira, percebem-se particularidades que direcionam para uma concepção de modelo de gestão organizacional de caráter temporário ou negativo em seus resultados. Embora não seja uma regra, acabam por prevalecer por falta de direcionamento e planejamento no uso dos recursos públicos, em prol do bem estar social da população, o que compromete a gestão pública no geral, tanto na visão interna dos cidadãos, como na visão externa junto à comunidade internacional.

Referências Bibliográficas

ALVERGA, C. F. **Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa**. 2003. Revista do Serviço Público. Brasília, ano 54. número 3. Jul-Set. 2003.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública** - texto para discussão nº1095. Brasília. IPEA, 2005. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/Publicacoes/textosdiscussao.php>> Acesso em 27 de junho de 2005.

BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P.K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CARVALHO, H. G; BARROS, C. C. **A criação do conhecimento na administração pública**. São Paulo: ISKM, 2003.

CHINELATO FILHO, J. **O&M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira, 2002.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1985.

GUERRERO, O O. Los Gerentes Públicos Pintados por Sí Mismos. **Convergencia – Revista de Ciencias Sociales México: UAEM**, núm. 36, pp. 213-245, septiembre-diciembre, 2004. p. 213-245.

MACNEIL, C. M. Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. **Employee Relations**, v. 25, n. 3, p 294-307. 2003.

MARQUES, A. C. F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público. **Manual para avaliação da gestão pública**. Brasília Ministério do Planejamento, 2002.

PROBST, G; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**; trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QSP – Qualidade no Serviço Público. **Termo de Referência**. Brasília. Ministério do Planejamento, 2001.

SALLES-FILHO, S.; BONACELLI, M. B.; MELLO, D. **Processos inovativos e reorganização dos institutos públicos de pesquisa**. In: XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: Pacto, 1998.

SHARP, D. Knowledge management today: challenges and opportunities. **Information Systems Management**, v. 20, n. 2, p. 32-37. 2003.

SHAW, R. B. A capacidade de Agir: criação e um contexto para a delegação de poder. In: NADLER, D. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SHAW, R. B; PERKINS, D. N.T. Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER, David. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SPIEGEL, Eric A. et al. Test Your Company's DNA. **Electric Perspectives**. Washington: Mar/Apr 2005. v.30, n. 2; p.32, ISSN/ISBN: 0364474X.

WIIG, Karl M. Application of Knowledge Management in Public Administration. **Knowledge Research Institute, Inc. Arlington, Texas, USA: May, 2000**. Disponível em

<http://www.krii.com/downloads/km_in_public_admin_rev.pdf>
acessado em 03 de maio de 2005.