



UNILAB

**Universidade da Integração Internacional
da Lusofonia Afro-Brasileira**

Ministério da Educação
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Coordenação de Ensino de Graduação
Diretoria de Educação Aberta e à Distância – DEAAD/UAB
Curso de Especialização em Gestão Pública 2014.2– Modalidade à Distância

IVON SANTOS DE JESUS

**GESTÃO APLICADA DO CONHECIMENTO:
UM CAMINHO SISTÊMICO SUSTENTÁVEL À OTIMIZAÇÃO DOS
PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS OPERACIONAIS NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA.**

São Francisco do Conde
2015



UNILAB

**Universidade da Integração Internacional
da Lusofonia Afro-Brasileira**

IVON SANTOS DE JESUS

GESTÃO APLICADA DO CONHECIMENTO:

**UM CAMINHO SISTÊMICO SUSTENTÁVEL À OTIMIZAÇÃO DOS
PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS OPERACIONAIS NO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização modalidade à distância apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, pelo Curso de Especialização em Gestão Pública 2014.2 da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Acosta Leyva

São Francisco do Conde
2015

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

Jesus, Ivon Santos de.

J56g

Gestão aplicada do conhecimento: um caminho sistêmico sustentável à otimização dos procedimentos administrativos operacionais no Tribunal de Justiça do estado da Bahia. / Ivon Santos de Jesus. São Francisco do Conde, 2015.

35 f.; 30 cm.

Artigo apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientadora: Prof. Dr. Pedro Acosta Leyva.
Inclui: Referências.

1. Gestão do Conhecimento. I. Título.

CDD 658.4038

RESUMO

O objetivo deste estudo é discutir à luz da teoria sistêmica um caminho factível, sustentável e indutor do estado de bem-estar social. Buscar-se através da aplicação do conhecimento instigar o aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos operacionais no serviço público. Este caminho passa pelo entendimento das relações das dinâmicas organizacionais, suas especificidades no âmbito do serviço público e suas influências que devem ser medidas por meio de indicadores financeiros e não financeiros que se correlacionam por meio de um acordo tácito firmado entre os atores sociais e políticos do nível de serviço prestado ao cidadão. Esta relação de interdependência é baseada no polinômio em que elementos do Estado, da sociedade e da economia buscam se ajustar de forma integrada, compartilhada, consistente e perene permeando assim essa interação para todos os segmentos da sociedade. Percebe-se o nível de eficiência de uma sociedade pela qualidade na alocação dos recursos públicos gerando valor agregado para alavancar o desenvolvimento da economia e o usufruto dessa alavancagem na sociedade através da criação democrática de uma agenda mínima de políticas públicas que contribuía para um ressignificado de nação.

Palavras-chave: 1. relações das dinâmicas organizacionais, 2. administração pública, 3. eficiência, 4. bem-estar social, 5. conhecimento, 6. políticas públicas.

ABSTRACT

The aim of this study is to discuss the light of systems theory a feasible way, sustainable and inducing the welfare state through the application of knowledge aimed at improving the operational administrative procedures in the public servants. This path requires an understanding of the relationships of organizational dynamics, its specificities within the public administration and its influences that must be measured by means of financial and non-financial, are correlated through a tacit agreement between the social actors and politicians level of service provided to citizens. This interdependent relationship is based on the polynomial in which elements of the state, society and the economy seek to fit seamlessly shared, consistent and perennial so permeating this interaction for all segments of society. It can be seen the level of efficiency of a society for quality in the allocation of public resources generating added value to boost economic development and the enjoyment of this leverage in society through the democratic creation of a minimum agenda of public policies that contributed to one resignified of nation.

Keywords: 1. organizational dynamics, 2. public administration, 3. efficiency, 4. social welfare, 5. knowledge, 6. public policy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	08
3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO SE APLICA.....	12
4 GESTÃO PÚBLICA E COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO SE APLICA....	15
5 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA.....	21
6 HISTÓRIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA E A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
8 BIBLIOGRAFIA.....	28
APÊNDICE A – Breve Memorial.....	31

1 INTRODUÇÃO

A intensificação da entrada de novos atores sociais e políticos na sociedade brasileira, resultado da ascensão econômica do Brasil nos últimos anos, tem exigido esforços cada vez maiores das organizações públicas e suas tradicionais relações de dinâmicas organizacionais integrantes do *modus operandi* e, efetivamente, a partir da aplicação do conhecimento, busca-se aperfeiçoar essa conjuntura operacional.

Entretanto, para se atingir essa otimização dos procedimentos administrativos operacionais no serviço público, faz-se necessário entender as relações das dinâmicas organizacionais, suas especificidades no âmbito da administração pública e os seus desdobramentos na sociedade. Então, por meio da aferição de suas consequências socioeconômicas e através de indicadores financeiros e não financeiros em função da relação que possuem com o Custo Brasil, chegar-se-á ao aprimoramento destes procedimentos dentro do serviço público.

Essa similitude é baseada no polinômio cujas variáveis têm elementos do Estado, da sociedade e da cadeia produtiva que devem ajustar seus coeficientes de forma integrada, compartilhada, consistente e perene, permeando todos os segmentos da sociedade em busca da máxima eficiência.

Para demonstrar as ligações existentes entre os elementos constitutivos dos atores sociais, públicos e econômicos, foi realizado um levantamento bibliográfico e escolhido o ente público Tribunal de Justiça do Estado da Bahia em uma abordagem histórica, buscando contextualizar o modelo ineficiente de gestão do órgão e suas consequências para a sociedade e para a economia.

E, indubitavelmente, no serviço público, a máxima eficiência, além de uma rígida obediência ao art. 37 da Constituição Federal do Brasil, de 5 de outubro de 1988, a criação democrática de uma agenda mínima de políticas públicas aliadas e alinhadas a melhor aplicação dos escassos recursos públicos no atendimento das demandas sociais também contribuirá decisivamente para o alcance do Estado de bem-estar social resignificando a nação.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento é definida como a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização, com o objetivo de agregar valor, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação (DALIKIR, 2005 *apud* CASTILLO, CAZARINI, 2010).

Segundo ainda Dalkir (2005) *apud* Castillo e Cazarini (2010), essa coordenação é atingida através da criação, compartilhamento, e aplicação do conhecimento, assim como, por meio da incorporação de valiosas lições apreendidas e melhores práticas dentro da memória corporativa com o objetivo de fomentar aprendizagem organizacional contínua.

E, a partir de uma perspectiva de maior amplitude teórica conceitual ontológica, o termo Gestão do Conhecimento se aplica, sobretudo, na sociedade das organizações contemporâneas. Isto porque, atinge todas as áreas da vida desde o conhecimento empírico ou popular ou senso comum, técnico, filosófico, teológico e científico.

Nesse sentido, a aplicação do conhecimento na sociedade, necessariamente, traria um nível de benefícios coletivos que, de acordo com Drucker (2001), historicamente, na Antigüidade clássica era direcionada apenas ao crescimento pessoal e para aumentar a sabedoria e satisfação individual.

Contudo, a partir do século XVIII se inicia uma radical mudança desta concepção clássica do Conhecimento. Quando da Revolução Industrial, esta legitimada pela Revolução Francesa, o Saber passa a ser aplicado na sociedade e nos meios de produção, e isso conseqüentemente alavancou o desenvolvimento econômico das sociedades nos séculos seguintes.

Esta transmutação da concepção do Conhecimento, em função da apropriação do sistema capitalista, deu-lhe uma multiplicidade inimaginável até então. Ao expandir-se pela sociedade alcançando o meio científico, além de exigir uma metodologia para sua abordagem e normatização, visa dimensionar todas as diversas nomenclaturas, dentre elas Gestão do Conhecimento.

Este lado da multidisciplinaridade da Gestão do Conhecimento, o qual abarca áreas como: a ciência organizacional, a ciência cognitiva, as tecnologias da informação, sociologia e antropologia, ciências da comunicação, entre outras disciplinas; propicia uma abordagem na perspectiva de negócio, da ciência cognitiva ou ciência do conhecimento e na perspectiva da tecnologia ou de processo.

Para (DALKIR, 2005; BASKERVILLE e ANAIS 2/14 DULIPOVICI, 2006 *apud* CASTILLO, CAZARINI, 2010), é essa natureza multidisciplinar que torna a Gestão do Conhecimento capaz de suportar as diferentes atividades organizacionais. Sendo capaz ainda de melhorar sobremaneira os níveis de vida das sociedades de países desenvolvidos ou centrais.

E esta característica especial fez com que a apropriação que o capitalismo vem adquirindo do conhecimento gere um dinamismo crescente, percebido em todas as áreas da atividade humano. Exigindo assim, a adoção de procedimentos sistematizados com o fim de reter, compartilhar, aprender, processar e inovar em tempos cada vez menores; gerando produtos e serviços baseados no conhecimento retroalimentando continuamente às organizações.

Um dinamismo exacerbado que para Senge (1999, p.21) vem “[...]mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes.” em uma melhoria conceitualmente infinita. Entretanto, para melhor asserção do termo gestão do conhecimento e sua aplicabilidade, faz-se necessário a compreensão dos termos: dado, informação e conhecimento.

O conceito de *dado* para Setzer (2004) é uma representação simbólica quantificada e quantificável e quando compreendida por seu destinatário em toda sua subjetividade torna-se uma

[...] informação [que] atua como instrumento propulsor do desenvolvimento dos vários ramos do conhecimento humano, das nações e povos [...]. Aflora como elemento de unificação das relações inter e transdisciplinares [...]. **Interdisciplinaridade**, no sentido de interação entre as disciplinas e **transdisciplinaridade**, como a percepção dos fatos e fenômenos mediante movimento de transcendência, ou seja, de ruptura com os limites preestabelecidos de uma única disciplina. Na realidade, a interdisciplinaridade fundamenta o avanço das ciências, pois o conhecimento científico subentende transformações, passagens de uma teoria para outra, ressaltando o caráter evolutivo das ciências e seu estado de permanente ‘ebulição’. (TARGINO, 1995, p. 13, grifos do autor).

Segundo Targino, é preciso romper, avançar, transformar incessantemente as teorias que balizam a evolução das ciências, por meio da informação, cuja aplicabilidade se torna possível com o conhecimento dito por Davenport e Prusak (1998), resultando-se na percepção do meio pelo indivíduo onde suas crenças e valores integram-no, determinando, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui, a partir de suas observações, haja vista, ser

[...] um recurso que, ao contrário dos outros, como os recursos financeiros, naturais ou a mão-de-obra, é de difícil compreensão, classificação, medição ou transmissão, sendo um recurso invisível, intangível, de difícil imitação tendo ao longo da história, diferentes significados e funções.
(SCHLESINGER, 2008, p.13).

Ora, somente a aplicação do conhecimento é capaz de ser apreendida, ensinada, compartilhada, analisada e agregar valor como também ressignificar procedimentos administrativos, e mais, condições de vida dos indivíduos em sociedade.

Assim, a busca incessante por melhores práticas trouxe a sociedade das organizações para a era do conhecimento e neste contexto que os processos de gestão e a organização do trabalho sofrem uma dicotomia entre a concepção e a execução das tarefas, pois, o detentor do conhecimento também trabalhador da organização passa de mero executor de tarefas para imprimir sua lógica de trabalho.

A lógica do trabalho faz o trabalhador oscilar entre o especialista e/ou multidisciplinar, tornando-o apto para a realização de trabalhos em equipe, com objetivo de solucionar os problemas da organização que ao crescer e globalizar-se exige soluções mais escalonáveis em função da diminuição da fronteira entre as áreas produtivas, sociais e pessoais que a organização passa a influenciar.

Segundo ainda Peter Drucker (2001, p. 132):

A organização baseada na informação não exige realmente 'tecnologia de informação' avançada. Só requer disposição para questionar: Quem exige qual informação, quando e onde? Com nenhuma alta tecnologia a mais do que o bico da pena, os ingleses faziam tais perguntas na Índia duzentos anos atrás e se transformaram na estrutura organizacional mais horizontalizada do mundo, na qual quatro níveis gerenciais preenchidos por menos de mil bretões – a maioria deles jovens que mal tinham saído da adolescência e 'da gerência média-inferior' - governaram eficientemente um subcontinente.

Ou seja, para transformar é preciso conhecer e conhecer faz parte do trabalho que visa transformar a realidade de uma organização ou sociedade. E disposição, comprometimento e motivação são os elos que conectam o conhecimento à transformação, resultando em realizações capazes de mudar culturas seculares. Uma contribuição indubitável para a metamorfose de uma organização, ou mesmo de uma sociedade, seria um eficiente plano de comunicação promovido para sensibilizar o senso crítico dos cidadãos.

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO SE APLICA

No Mundo Ocidental e Oriental, o conceito de Administração Pública surge com a necessidade cada vez mais premente de desempenho de atividades de atendimento aos diversos grupos constituintes da sociedade. No Egito, o império faraônico já possuía uma administração pública sistematizada e organizada (COIMBRA, 2010). Na China, o governo organizou o império com a Constituição de Chow, seus oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio.

E apesar de latente na história da humanidade, a Administração Pública, principalmente a moderna, surge com o fortalecimento dos Estados-nação no processo de consolidação do modo de vida capitalista, de uma forma cada vez mais urbana, despertando a exigência de direitos por parte da nova classe social burguesa.

Esta pressão culminou em 1789 com a Revolução Francesa e o seu Estado de Direito com a tripartição de poderes Executivo, Legislativo e Judiciário - brilhantemente defendido por Montesquieu em sua obra *O Espírito das Leis* (1748), inspirado no pensamento político da Grécia Antiga - uma Constituição, chamada de Carta Magna, garantidora desses direitos e o começo da estruturação da administração pública para operacionalizá-los.

Assim, o Estado Democrático de Direito, resultante da dinâmica social no cenário político de uma nação, moldado e moldando-se ao longo do contexto histórico, surge como consequência da Revolução Francesa e da absoluta ausência da definição de regras gerais e da necessária imparcialidade e legitimidade na concepção e aplicação da justiça a que a sociedade era submetida pelos governantes até 1789.

Essa necessária transformação propagada pela classe social surgente dos Estados Absolutistas Europeus com a manutenção e legitimação do estado, mesmo imerso nesses acontecimentos, levam Jean-Jacques Rousseau em *do contrato social*, 1762, a justificar a necessidade e a existência do Estado (ROUSSEAU, 2001,

p. 24-26):

“[...] Eu imagino os homens chegados ao ponto em que os obstáculos, prejudiciais à sua conservação no estado natural, os arrastam, por sua resistência, sobre as forças que podem ser empregadas por cada indivíduo a fim de se manter em tal estado. Então esse estado primitivo não mais tem condição de subsistir, e o gênero humano pereceria se não mudasse sua maneira de ser.

[...]

“Encontrar uma forma de associação que defenda e proteja de toda força comum a pessoa e os bens de cada associado, e pela qual, cada um, unindo-se a todos, não obedeça portanto senão a si mesmo, e permaneça tão livre como anteriormente.” Tal é o problema fundamental cuja solução é dada pela contrato social.”

Para Rousseau, não há futuro para a humanidade sem endosso absoluto ao contrato social por parte de cada indivíduo em seu meio ambiente. E nesta linha de raciocínio, Rousseau completa sua anamnese, legitimando assim o contrato social:

Portanto, se afastarmos do pacto social o que não constitui a sua essência, acharemos que ele se reduz aos seguintes termos: ‘Cada um de nós põe em comum sua pessoa e toda sua autoridade, sob o supremo comando da vontade geral, e recebemos em conjunto cada membro como parte indivisível do todo.’

Logo, ao invés da pessoa particular de cada contratante, esse ato de associação produz um corpo moral e coletivo, composto de tanto membros quanto a assembléia de vozes, o qual recebe desse mesmo ato sua unidade, seu eu comum, sua vida e sua vontade. A pessoa pública, formada assim pela união de todas as outras, tomava outrora o nome da cidade(3), e toma hoje o de república ou corpo político, o qual é chamado por seus membros: Estado, quando é passivo; soberano, quando é ativo; autoridade, quando comparado a seus semelhantes. No que concerne aos associados, adquirem coletivamente o nome de povo, e se chamam particularmente cidadãos, na qualidade de participantes da autoridade soberana e, vassalos, quando sujeitos às leis do Estado. Todavia, esses termos freqüentemente se confundem e são tomados um pelo outro. É suficiente saber distingui-los, quando empregados em toda a sua precisão. [...]

Então, além de distinguir em um corte preciso o desempenho de cada um dos papéis que os atores sociais precisam ter para evitar confusão e desarmonia, deve-se prescindir uma definição, ampliação ou ressignificação de Estado consubstanciado nos ideais implementados ciclicamente pelas diversas variantes de liberais e socialistas no contexto histórico da sociedade.

Não é sem razão que na sociedade moderna, sobretudo na sociedade contemporânea, há o órgão garantidor da aplicação das leis resultantes das somas dos vetores de atores sociais e políticos no cenário social, (ROUSSEAU, 2001).

Este órgão garantidor, este ente público, assim como todos os demais, necessitam de uma gestão qualificada e eficiente com o fim de dinamizar seu objetivo singular e concorrente, cumprir e fazer cumprir as leis.

O Poder Judiciário nasce na concepção atual com o nascimento do Estado moderno burguês, sendo parte inseparável e indelegável deste. Pois, “[...] relativamente às três funções do Estado: fazer leis, julgar os conflitos e administrar a coisa pública (legislar, julgar e administrar).” (OLIVEIRA, 2010, p. 80).

Acrescente-se ao longo de todo esse processo o impressionante avanço tecnológico experimentado pela humanidade no último século (SCHLESINGER, 2008), tornando os cidadãos mais informados e conscientes por serviços públicos de qualidade, ao tempo em que aumentam mais e mais a pressão sobre a Administração Pública por leis e *modus operandi* que atendam adequadamente as suas demandas.

Do mesmo modo, Teixeira Filho (2000) pontua que, para diminuir esse descompasso, a Administração Pública precisa ter uma visão integrada, coordenada, compartilhada, consistente e duradoura com o fim de aproveitar melhor os recursos informacionais já disponíveis a serem oferecidos para a sociedade dando-lhes efetividade.

Para Santos, (2009), só são justificáveis os imensos investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação e em bens públicos aqueles que tenham sido realizados nas últimas décadas, se revisto o sistema burocrático da Administração Pública, para uma estrutura organizacional voltada para resultados adaptadas as peculiaridades do Estado que privilegie o máximo usufruto do aparelho público existente evitando qualquer fonte de desperdício.

4 GESTÃO PÚBLICA E COMO A GESTÃO DO CONHECIMENTO SE APLICA

A expressão administração pública ou Gestão Pública e Administração Pública, no Brasil, são polissêmicas, assumindo, na grande mídia, diversas faces: ora, indica o funcionalismo público; ora, indica os gestores ou alta administração; ora, indica o próprio órgão ou ente público.

É certo, porém, que o entendimento de Administração Pública vem sendo delimitado historicamente segundo pacto firmado pela sociedade da época, sendo o entendimento mais aceito o de tratar-se da atuação dos legisladores, legítimos representantes pelo sufrágio direto, em propor leis, que norteiem a manutenção/mudança dos aspectos estruturais e conjunturais do Estado.

Em contrapartida, Gestão Pública ou administração pública, com as iniciais em minúsculo, trata do planejamento, execução e controle, dando efetividade, e racionalização ao pensamento proposto e aprovado pela Administração Pública (CARNEIRO, 2010).

Assim, desde tempos remotos da trajetória histórica, a humanidade vem sofrendo as influências da Gestão Pública no cotidiano de suas vidas, acentuando-se com: a intensificação do convívio social na vida sedentária, as mudanças profundas por ocasião da organização e divisão do trabalho, e, as novas práticas que se espalharam em todos os tecidos sociais, econômicos e políticos com o compartilhamento de invenções em diversas fases da história.

Certamente, esses fatos contribuíram para desenvolver novas formas de atividades laborativas coletivas que passaram a exigir a introdução sistêmica de um perfil novo de profissional, ferramentas e rotinas que moldassem e untassem a engrenagem das atividades dos grupos laborativos nas organizações, em busca de maior produtividade e eficiência na gestão.

Então, nota-se que este profissional deve adaptar seus conhecimentos sistematizá-los a fim de criar novas técnicas de gerenciamento, terreno fértil para a criação de uma nova ciência, a Ciência da Administração, eficazmente apropriada pelo sistema capitalista.

A propósito destas assertivas, como persuadir os demais membros da equipe

a aderirem às novas técnicas, regimes laborais que drenam suas energias psicossomáticas, sem calcar-se na repressão ou violência? Construir uma argumentação lógica e plenamente justificável da Organização do Trabalho, Administração Ideológica, está intimamente ligada à Administração Artística, meio perfeito de sensibilização emocional e cultural que viabilizou a consolidação da formação da estrutura sociopolítico e econômico da sociedade atual (TRAGTENBERG, 1971 e 2005).

Considerando-se tais contextos, podemos estabelecer que Administração, é Ciência, é Arte, é Ideologia, e cada um desses segmentos separados e, sobretudo, combinados, tornam e fazem desta profissão, talvez a única que pode e deve apropriar-se de quaisquer conhecimentos e técnicas em todas as áreas do conhecimento humano (SANTOS, 2009) na incansável consecução dos seus objetivos de máxima eficiência dos métodos de gestão, visando disponibilizar bem-estar para a sociedade.

Contudo, no Brasil, desde 1500, estruturou-se um aparato institucional e administrativo que sob inexoráveis regulamentos detalhadamente prescritos pela Coroa portuguesa, limitava sobremaneira o poder dos governadores e juizes na colônia além-mar (COSTA, 2008 *apud* PRADO JUNIOR, 1979).

Outros aspectos levantados por Costa (2008) *apud* Prado Junior (1979), nos revela que a distância e lentidão das comunicações entre a sede do poder e a colônia, criava um descompasso temporal entre ordens, reforço de ordens, contraordens e execução ou duplicidade de execução, propiciador de disfunções, tais como: apadrinhamentos, formalismos desnecessários, mimetismo, corrupção e autoritarismo.

A partir da transferência da família real portuguesa e sua Aristocracia para o Brasil, ao contrário do imaginado, acentuou tais disfunções ao trazer em seu bojo os instrumentos e símbolos indiscutíveis da administração de um Estado Nacional, inclusive, seus ocupantes (COSTA, 2008 *apud* PRADO JUNIOR, 1979).

Esse ato reforçou, visceralmente, por meio da transferência *in totum et totaliter* de seus desvios comportamentais micro e macrossociais em toda sociedade da colônia além-mar agora elevada a parte integrante do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves (COSTA, 2008) todas as disfunções da Administração e da Gestão

Pública. Fato este considerado por Costa (2008) *apud* Caio Prado Júnior (1979), Arno e Maria José Wehling (1999), altamente relevante para o começo da normatização da administração pública no Brasil.

É oportuno lembrar que a mudança da forma de governo, do monárquico para o republicano, forçou algumas reformas emergenciais para adequação ao novo regime, tais como: a criação de ministérios, eleições para o poder legislativo e maior autonomia do poder judiciário.

Por outro lado, as estruturas socioeconômicas permaneceram inalteradas até o Estado Novo de Getúlio Vargas e a política de industrialização via substituição de importações que fizeram surgir uma burguesia urbana e uma classe operária industrial.

Paralelamente, fora criado o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP cujo objetivo seria melhor aparelhar a administração do Estado para a nova realidade do país por meio da burocracia weberiana (COSTA, 2008:8). Outra atribuição do DASP era controlar/monitorar as relações sociais da burguesia urbana e da classe operária, fortalecendo ainda mais o clientelismo e o patrimonialismo que se adaptaram a dinâmica da sociedade e sobrevivem até hoje.

Atualmente, a intensificação da vida socioeconômica capitalista, o crescimento populacional e de idosos, a ampliação ao longo do tempo de direitos a uma parcela maior da população com o conseqüente crescimento da demanda por serviços públicos de qualidade e a necessidade cada vez maior de transparência nos atos públicos, tudo isso vem contribuindo para o fomento de discussões sobre o papel do Estado na contemporaneidade.

Essas discussões são mais acirradas, sobretudo, naqueles Estados que alcançaram o “*Welfare State*” ou estado de bem-estar social. Delinear, garantir o atendimento dessas demandas, cabe a Administração Pública. Cabendo a Gestão Pública, sob a égide da legislação, a consecução dos seus objetivos primários auxiliado pela gestão do conhecimento, visando a melhora e ampliação do atendimento das demandas aos seus clientes-cidadãos, em níveis de serviço compatíveis com os anseios da sociedade.

A gestão de qualquer organização exige a combinação afinada, ajustada,

articulada do emprego da tecnologia, dos processos ou procedimentos operacionais e do elemento pensante desta tríade, o ser humano em toda sua integralidade, por isso a dimensão humana é o elemento primeiro e último no processo de funcionalidade das organizações.

Dentro desta ótica, a dimensão humana, em especial, nas organizações públicas, as quais, em decorrência da sua especificidade, mantêm direta ou indiretamente contato com diversos estratos da sociedade, exigindo uma preparação ético-técnica ainda maior dos seus funcionários e gestores.

Em conformidade com Coelho (2012), uma especificidade deve ganhar especial atenção do Gestor Público junto a condução do melhor ambiente organizacional. Trata-se daquela em que o Estado e suas instituições são as únicas instâncias que representam o todo em uma determinada sociedade, sendo todas as demais organizações representantes de partes.

Tal constatação apresentada norteia e deriva o amparo legal e legítimo da função de intervir na sociedade civil cominado com a vitaliciedade e a não-absoluta estabilidade no serviço público. Esta peculiaridade deve permear todos os planejamentos e atos do Gestor Público a fim de combater os desvios que resultam na apropriação do aparelho do Estado, no clientelismo político e no insulamento burocrático que as instituições públicas brasileiras vêm vivenciando atualmente em suas missões quase autossuficientes e desvinculadas das demandas sociais.

Percebe-se que o atendimento a essas demandas sociais advém da correlação de forças entre as diversas demandas dos vários grupos sociais que interagem com o Poder Público, e este, imerso na sociedade reage buscando satisfazer os atores sociais, econômicos e políticos, acomodando suas reivindicações (SÔNIA, 2008).

No Brasil um país populoso, continental e extremamente desigual, não há problema simples. É sim, extremamente complexo, exigindo a visão de estadista (Aristóteles, 1996) introduzir na Gestão Pública em toda sua plenitude o conceito de eficiência, mais que isso, o conceito de qualidade que transfere o poder de avaliação do Estado para o cliente-cidadão, condição primordial para o exercício pleno da democracia.

Decerto, muito contribuiu para esta situação de desigualdade os longos períodos ditatoriais que o Brasil sofreu tendo como consequência os exílios e a presença de um regime de exceção. Estes períodos de repressão impediram a implementação de mudanças e reforçaram a reprodução do clientelismo e da ineficiência na construção histórica da sociedade brasileira nas instituições públicas, permeando toda estrutura organizacional através das relações micro e macrossociais mantidas.

Como efeito desta construção histórica ocorreu a mescla e o molde da realidade ôntico-jurídica do ente público e a idiosincrasia na sua relação com o cliente-cidadão. Tal situação persiste até o momento presente, dificultando sobremaneira a busca por um caminho viável rumo à implantação do altruísmo condicional, condição necessária ao Estado indutor do Bem Estar Social tão almejado pela maioria da sociedade brasileira em busca de uma ressignificação de Nação.

Antes de tudo, parece importante resgatar, que o novo rumo da sociedade brasileira só será alcançado com a mudança na abordagem das relações entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão Pública, o nível dessa interação pressupõe discussão preliminar sobre a existência e transmissão do conhecimento ao longo da história da humanidade, em sua função substantiva, o conhecimento, intencional ou não, configura-se na prática um mediador arbitral das condições de vida dos indivíduos.

Observa-se que esta característica originou e direcionou as estratégias de ação dos indivíduos humanos em suas vidas em coletividade no intuito de saciar primordialmente seus instintos biológicos em uma resolução eficaz imposta pela existência concreta no Mundo. Nessa construção social, o conhecimento tem relação direta com as práticas do fazer do poder, oscilando entre a saciedade básica do indivíduo e sua emancipação, dominação frente à coletividade/sociedade, qualificando-o e requalificando-o ao longo da história dos seres humanos.

Essa dinâmica social pontuada por Lago (1995, p. 96) de uma forma bem peculiar em seu livro *Dinâmica Social*. Este autor postula que: “A existência é mais rica do que qualquer teoria e os fenômenos podem estar relacionados de várias maneiras distintas”. E nesse contexto, identificamos o atual estágio em que o mundo

se encontra.

Pode-se afirmar que o mundo ainda vive imerso no “poder e saber” de Michel Foucault para o poder e compreender/conviver/ser, segundo o relatório para a UNESCO – Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas (DELORS, 2012). Assim, consubstanciam a fase da sociedade brasileira e mundial, buscando a resolução sustentável dos conflitos, em que pese à perenidade e persistência dos conflitos armados em diversas escalas existentes ao redor do planeta, por meio de entes públicos e representações em organismos internacionais para o atendimento pacífico de suas demandas.

Imerso neste cenário, o Brasil, em sua trajetória para sair do Estado Burocrático e encontrar-se com o Estado Gerencial segundo o sistema sócio-econômico adotado pela sociedade, necessita de uma profunda reflexão ético-técnica-jurídica objetivando revelar a dinâmica social brasileira e a prática sócio-política nacional para que haja um mínimo de convergência e compatibilidade com a contemporaneidade em constante transformação e, para isso, a concepção de Estado deve ser norteada pela Administração Política (SANTOS, 2009).

Pode-se afirmar que, em razão do exposto, tal concepção tem como premissa a participação ativa garantida, por meio do pertencimento da coletividade, de bem comum, da coisa pública pelo indivíduo e pela sociedade brasileira, consolidando uma agenda nacional mínima para o máximo usufruto da estrutura existente tornando a aplicação da Gestão do Conhecimento um instrumento viável, sustentável e altamente recomendável na superação da escassez de recursos econômicos.

5 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA UTILIZADA

A pesquisa se delineou eminentemente bibliográfica objetivando referenciar um marco teórico e de estudo de caso adequado a problematização proposta (SEVERINO, 1998). A escolha pela instituição foi intencional, tendo em vista que entre algumas alternativas, fora escolhido o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, que mesmo sem autorização para pesquisar documentos internos da instituição, o material de circulação pública colhido pelo autor ofereceu subsídios importantes para prosseguir aprofundando o conhecimento a respeito do problema apresentado.

Paralelamente, a organização do conteúdo se deu por meio de uma incursão teórico-histórica, contextualizada ao poder e órgão escolhidos para exemplificar o estudo de caso. Abordando-se a gestão do conhecimento, Administração Pública, gestão pública, a Ciência da Administração e seu papel, a história do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia e a aplicabilidade da gestão do conhecimento em cada um dos itens enumerados.

Por fim, mostrou-se que já há legislação e ferramentas para aperfeiçoar os procedimentos administrativos operacionais no serviço público no órgão em estudo. Essa idéia exige uma transformação da cultura organizacional e da relação entre o órgão e a sociedade baiana.

6 HISTÓRIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA E A APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme referencia (WERNECK e VALENTE, 2011), a história da Justiça no Brasil, confunde-se com a própria história do País, remontando há apenas três décadas após o descobrimento do Brasil, quando, em 1530, Martim Afonso de Souza, chefe da expedição colonizadora, desembarcou no Brasil para, entre outras tarefas, exercer a Justiça civil e criminal, inicialmente a cargo do rei de Portugal.

Werneck e Valente (2011), relatam ainda que, na visão dos portugueses, os índios que aqui viviam não eram civilizados e, portanto não possuíam ordem jurídica vigente. E com essa visão colonialista, tem-se a aplicação da Justiça no Brasil e sua estruturação surge somente em 1532, coincidindo com a instalação das capitânicas hereditárias.

Parece, portanto, oportuno reproduzir aqui um trecho do texto do livro de Werneck e Valente (2011, p. 13) que nos diz que no governo de “[...] D. Felipe III – Felipe II, em Portugal-, atendendo aos apelos do então governador Diogo Botelho, instalou nesta nossa cidade de Salvador da Bahia de Todos-os-Santos, em 7 de março de 1609, o primeiro Tribunal das Américas.”, passando a funcionar em 5 de junho de 1609, quando chegaram seus membros vindos de Portugal (WERNECK e VALENTE, 2011).

Em 1624, em decorrência da Invasão Holandesa, perderam-se documentos e registros importantes do outrora chamado Tribunal da Relação. Em 5 de novembro de 1949, foi inaugurado o Fórum Ruy Barbosa, em homenagem ao centenário de nascimento do “jurista maior da terra”, o qual teve seus restos mortais trasladado para Salvador e depositada ali a urna fúnebre (WERNECK e VALENTE, 2011).

Sabe-se, também, que a partir de 1822, inicia-se uma movimentação de reestruturação na Justiça Brasileira. Em 7 de setembro de 1822 se finda o período colonial em grande parte do país, e em 1823 foi a vez da Bahia, logo após, em 1824, D. Pedro II outorga a Constituição Brasileira. Com isso, percebeu-se que o Judiciário do Império se reestruturou através da criação de diversos tribunais de relação nas

principais províncias.

Mas, somente a partir da Constituição Provisória de 1890, foi adotado o modelo difuso norte-americano do chamado controle judicial de constitucionalidade das leis no País e com a reforma constitucional de 1957, teve sua denominação atual definida Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, permanecendo na sede em homenagem a Ruy Barbosa até 2000. Atualmente o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia encontra-se com sua sede instalada no prédio n.º 560 da 5.^a Avenida do Centro Administrativo da Bahia, onde se localizam também as sedes dos poderes Executivo e Legislativo (WERNECK e VALENTE, 2011).

O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, conforme preceitua a Carta Magna vigente no Brasil, de outubro de 1988, possui autonomia administrativa e financeira, dispõe de diversos sistemas informatizados para dar andamento aos processos administrativos, judicantes e operacionais e às ações afirmativas de todo o sistema judiciário, por meio da Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC, cabendo a Secretaria de Tecnologia da Informação e Modernização (SETIM) a função de promover, coordenar, acompanhar e executar as políticas, diretrizes e atividades pertinentes a área.

Como resultado dessas atribuições surge o primeiro sistema em rede a ser implementado no órgão, o SAIPRO (Sistema de Acompanhamento Integrado de Processos Judiciais), havendo logo após uma profusão de sistemas, parcialmente implantados. Pois, até 1999, o judiciário baiano fazia uso de máquinas de datilografia e de processadores de textos, como o Wordstar e uma base de dados localmente instalada em cada estação de trabalho operando com várias versões do dBASE.

Atualmente, apenas no setor judicante do judiciário baiano convivem os sistemas SAIPRO (Sistema de Acompanhamento Integrado de Processos Judiciais), 1999; PROJUDI (Processo Judicial Digital), 2008; SAJ (Sistema de Automação da Justiça), 2010, com nova versão chamada e-SAJ (2013) e o PJe (Processo Judicial Eletrônico), 2011, sendo os dois últimos projetos de sistemas totalmente virtualizados. Além de programas complementares, não integrados para atividades específicas, que os servidores, advogados e público em geral necessitam para terem acesso aos processos, certidões e procedimentos afins.

A despeito dos investimentos empregados nas duas últimas décadas em TIC

e em projetos que facilitam o acesso à Justiça encontramos: o Balcão da Justiça e Cidadania e Núcleo de Atendimento Judiciário (NAJ) 2003, Justiça Itinerante 2005, Casa de Justiça e Cidadania 2008, TJBA Express 2010, na capacitação dos servidores através da Universidade Corporativa (UNICORP) 2011, dentre outros. As melhorias esperadas não passam de expectativas, como apresentado pelo Presidente da OAB Seção Bahia Luiz Viana Queiroz, em um artigo no Jornal Correio, publicado em 30 de setembro de 2015:

Os números expressam a crise do Poder Judiciário baiano. Segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), foram gastos, em 2013, R\$1.722.593.385,00, tendo 636 magistrados e 13.294 servidores com 2.656.141 processos em tramitação. A taxa de congestionamento foi de 78%, sendo 24% no 2º grau e 79% no 1º grau. A série histórica do Índice de Produtividade mostra curva decrescente: 68,3% em 2009, 47,7% em 2013 [...].

O que mais chama a atenção é o fato de que é notório a falta de compartilhamento e integração dos sistemas TIC e dos projetos de melhoria do acesso à Justiça, aliado à centralização das decisões à Presidência do Tribunal de Justiça e ao Pleno.

Nota-se que essa lacuna se dá em razão da própria estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, haja vista serem todos os membros bacharéis em Direito. Em contrapartida, aliado a esse fator, observa-se também a falta de continuidade de gestão, tendo em vista o mandato bienal do órgão.

Além disso, acrescente-se o modelo rigidamente baseado na gestão burocrática da administração e todas as suas disfunções. Isso tudo levou o Judiciário baiano à conjuntura atual de crise, afetando assim, não somente a prestação jurisdicional, mas também a gestão de pessoal.

Exemplos da atual política remuneratória dos servidores são largamente publicadas pelos meios de comunicação do estado e do país em função da identificação de diversos servidores do órgão recebendo salários altíssimos.

Neste sentido, uma análise cuidadosa do organograma revela falhas importantes, a respeito da disposição da estrutura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia. Inobstante esforços despendidos pelas recentes

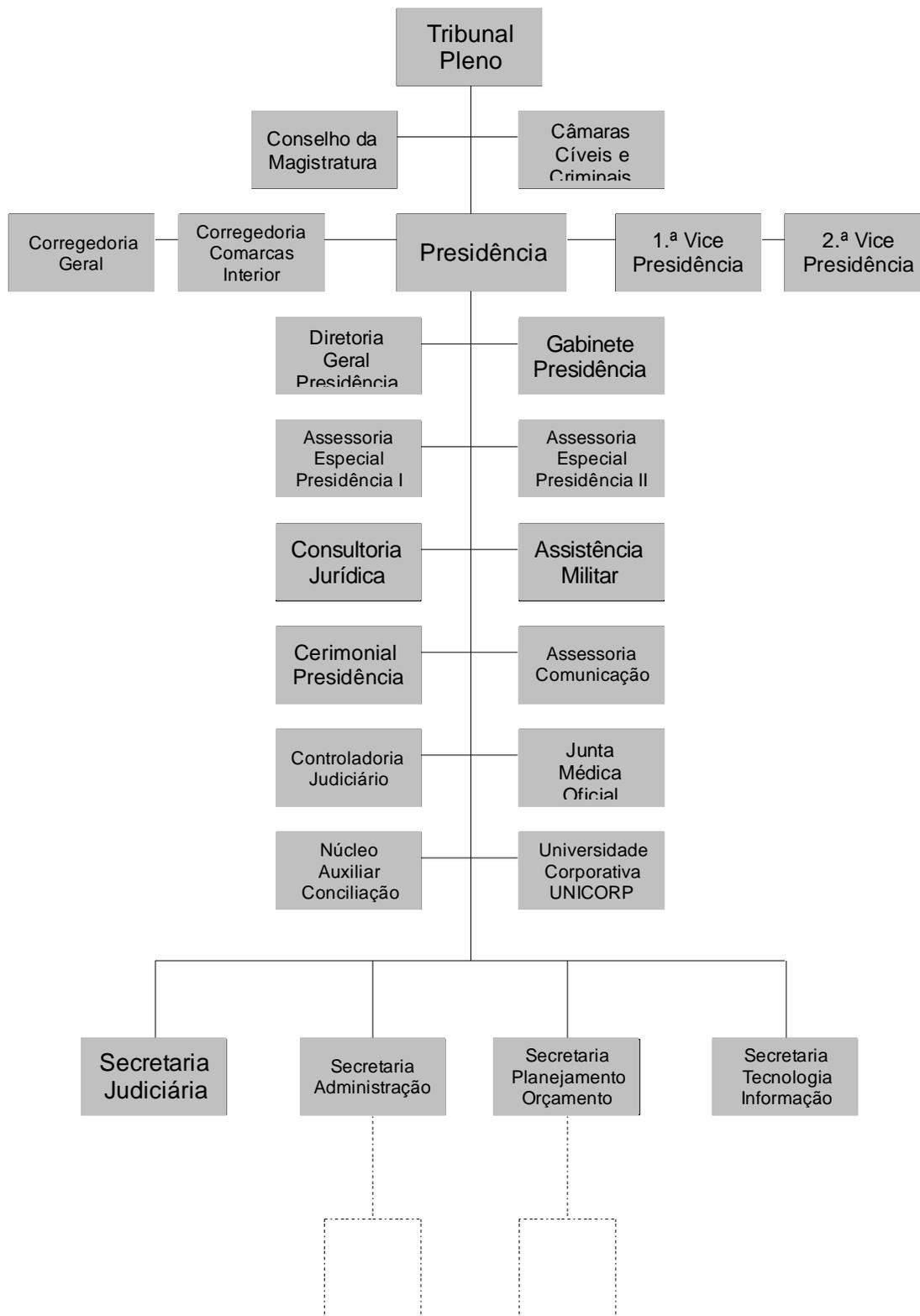
gestões, como publicação mensal de produtividade judicante das Unidades Judiciárias, publicação trimestral de relatório de despesas com pessoal, além de relatórios de investimentos em bens patrimoniais.

Esses esforços ainda incipientes carecendo de fiscalização e maior controle para demonstrarem com exatidão e transparência a atual situação do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Efetivamente como apresenta o organograma, a alta administração do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, do colegiado à linha da presidência, não há qualquer setor especializado em gestão e planejamento, tampouco integrantes especializados nos órgãos colegiados.

Em suma, os escassos estudos e planejamentos realizados na área de gestão poucos operacionais e dependentes de apoios esporádicos da alta administração do órgão para serem implementados, acabam gerando desperdícios que aumentam o Custo Brasil, Castor (1999), ocasionados por retrabalhos, falhas na comunicação e toda ordem de ineficiência administrativa operacional.

Estrutura Organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se, a partir das questões aqui abordadas, ratificar que aplicação da Gestão do Conhecimento, nos segmentos organizacionais, em particular o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, tende a dinamizar, otimizar e facilitar o nível e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Considerando que um planejamento bem definido com a adoção de procedimentos administrativos integrados e enxutos, combinadas com políticas de valorização do servidor público, premiando as competências e habilidades que implementadas resultem em serviços de melhor qualidade ao cliente-cidadão. Aliada a valoração na aplicação dos recursos públicos com desenvolvimento e execução de projetos e usufruto de aparelhos públicos no máximo de sua eficiência e ciclo de vida útil. (SANTOS, 2009).

E, tendo em mente que a melhoria na prestação jurisdicional exige comprometimento de todos os atores sociais e políticos por uma adoção de uma agenda mínima do estado brasileiro, no caso em estudo, essa agenda mínima, dependente apenas da alta administração do órgão em função de possuir autonomia administrativa e dotação orçamentária garantida constitucionalmente para seu aparelhamento.

Por exemplo, uma gestão voltada para resultados e qualidade dos serviços jurisdicionais prestado à sociedade aliado a um eficiente plano de comunicação interno e externo, uma política de treinamento e remuneração simples e objetiva, com uso inteligente e intensivo do parque tecnológico já existente, privilegiando e premiando a transmissão do conhecimento.

Portanto, mesmo reconhecendo a necessidade de um aprofundamento do estudo do tema. A gestão aplicada do conhecimento combinada aos procedimentos e rotinas administrativas com o adequado monitoramento das ações e estratégias traçadas diuturnamente gera valor à estrutura interna da organização, sua imagem e corpo de servidores promovem uma sinergia que acelera a dinâmica organizacional com a conseqüente melhoria nos serviços dos jurisdicionados e público em geral.

8 BIBLIOGRAFIA

ARISTÓTELES. **Lógica**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996, coleção Os Pensadores.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=PW06BpdpdLcC&pg=PA9&dq=diferen%C3%A7a+de+gest%C3%A3o+publica+e+administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCsQ6AEwAWoVChMlo6PAyem9yAlVy4yQCh3tsqDu#v=onepage&q=diferen%C3%A7a%20de%20gest%C3%A3o%20publica%20e%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica&f=false>. Acesso em: 12 out. 2015.

CASTILLO, L. M.; CAZARINI, E. W. **Conceitos importantes na gestão do conhecimento e a Taxonomia do conhecimento**. In: XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2010 Anais, FGV-EAESP – 25, 26 e 27 de agosto de 2010.

CASTOR, Belmiro V.J. **Custo Brasil: muito além dos suspeitos habituais**. Rev. FAE, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1-6, maio/ago. 1999.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. 2.^a Edição reimp – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC, 2012.

COIMBRA, Clarisa Junqueira. **O Sistema CFA/CRA no contexto da administração no Brasil**. São Paulo: Via Imprensa. Edições de Arte, 2010.

COSTA, Frederico Lustosa. **Prefácio a uma história da administração pública brasileira**. In: XXXII ENCONTRO da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro/RJ. Disponível em: www.historiadaadministracaopublica.uff.br/artigos/Prefacio%20a%20uma%20historia%20da%20administracao%20publica.pdf PREFÁCIO A UMA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA. Acesso em: 04 set. 2015.

COSTA, Frederico Lustosa. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública RAP - Rio de Janeiro 42(5):829-74, set/out. 2008. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5.pdf >. Acesso em: 04 set. 2015.

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

DELORS, Jacques (org.). **Educação um tesouro a descobrir** – Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Editora Cortez, 7ª edição, 2012.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem a administração a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001. Ebook. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=ClAZflUn7kcC&pg=PA132&lpg=PA132&dq=defini%C3%A7%C3%A3o+de+informa%C3%A7%C3%A3o+por+peter+drucker&source=bl&ots=Q7zpEENvdv&sig=MMInly0IX-2FKJN8PIOOaDhuifl&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CEEQ6AEwBWoVChMlzMLY2KCSyAIVyQyQCh3RigZi#v=onepage&q=defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20por%20peter%20drucker&f=false>>. Acesso em: 25 set. 2015.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. 27.ª Edição. Rio de Janeiro: Graal, 2012.

LAGO, Benjamin Marcos. **Dinâmica Social**: Como as sociedades se transformam. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

OLIVEIRA, João Rezende Almeida et alii. **Instituições de direito público e privado**. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.160p.

QUEIROZ, Luiz Viana. **Números expressam crise do Judiciário baiano**. Correio, Salvador, 30 set. 2015. Artigo, p. 2.

RIOS, José Artur apud SILVA, Benedicto et al. **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1986.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social**. Trad. de Rolando Roque da Silva. EbooksBrasil.com. 2001. Disponível em: <www.jahr.org> Acesso em: 21 set. 2015.

SANTOS, Reginaldo Souza et al. **Bases teórico-metodológicas da administração política***. Revista de Administração Pública - RAP - Rio de Janeiro 43(4):919-41, JUL./AGO. 2009. ISSN 0034-7612. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&ved=0CBwQFjAAahUKEwi_uui55b3IAhVII5AKHfAWDT4&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fpdf%2Frap%2Fv43n4%2Fv43n4a08.pdf&usq=AFQjCNESiZ59V1cgXTJrINymu6ogQA41JA&sig2=nQWHtuFLJaAH0njbM-DoVg>. Acesso em: 12 out. 2015.

SCHLESINGER, Cristina Barros, et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008, 120p.:VI. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAAahUKEwjtM_CpZr3IAhUKhZAKHS7PDNs&url=http%3A%2F%2Fwww.gestaoebt.com.br%2Fblog%2Fwp-content%2Ffiles%2Fgestao%20conhecimento%20adm%20publica%20ufpr%20etpr.pdf&usq=AF>

[QjCNFs6RQKeJDGgp9o5h7-x9jc_Q9Lmg&sig2=Zi64PcHWxGUIV5NIpcMVMg](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjACahUKEwjBvoCa4_vIAhWGgZAKHThWA4g&url=http%3A%2F%2Fwww.fgv.br%2Fmailing%2FsemanaFGV%2F2011%2Fano%2520VIII_N%25C2%25BA332%2FLivro-Respostas-Locais-a-Inseguranças-Globais.pdf&usq=AFQjCNHSnoRd7Mr9t9gMGFVIKD-21AKHaw&sig2=48X-6mFJz95ep2O8fr5MKg)>. Acesso em: 12 out. 2015.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SETZER, Valdemar W.. Dado, informação, conhecimento e competência. Publicado no **Jornal do Grupo Folha Folha Educação** No. 27, out./nov. 2004, pp. 6 e 7. Disponível em: <<https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info-Folha.html>>. Acesso em: 12 out. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 20. ed. ver. e ampl. – São Paulo : Cortez, 1998.

SÔNIA, Fleury e et al (orgs.). **Respostas locais a inseguranças globais: inovação e mudança no Brasil e Espanha** – Relatório Fundação Getúlio Vargas – EBAPE Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas e Fundació CIDOB – Centre d'Interrelació i Documentació Internacionals a Barcelons. Edições Bellaterra, Barcelona, 2008. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjACahUKEwjBvoCa4_vIAhWGgZAKHThWA4g&url=http%3A%2F%2Fwww.fgv.br%2Fmailing%2FsemanaFGV%2F2011%2Fano%2520VIII_N%25C2%25BA332%2FLivro-Respostas-Locais-a-Inseguranças-Globais.pdf&usq=AFQjCNHSnoRd7Mr9t9gMGFVIKD-21AKHaw&sig2=48X-6mFJz95ep2O8fr5MKg>. Acesso em: 6 nov. 2015.

TARGINO, Maria das Graças. **A interdisciplinaridade da ciência da informação como área de pesquisa**. Inf. & Soc.:Est, João Pessoa, v.5, n.1, p.12-17, jan./dez. 1995. Disponível em: <<http://www.biblionline.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/196/1419>>. Acesso em: 12 out. 2015.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2000. 192 páginas.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 1.^a Edição. São Paulo. Fundação Editora UNESP. 2005.

_____. **A teoria geral da administração é uma ideologia?**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 11(4) : 7-21, out./dez. 1971. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjACahUKEwil-YKG2fvIAhWFGpAKHbPNAiM&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fpdf%2Frae%2Fv11n4%2Fv11n4a01.pdf&usq=AFQjCNGTJ3gcjLPQOshQKYC0Ye7A3ZsqiQ&sig2=uIJR—V4jy_VDgr6dXyQPw>. Acesso em: 6 nov. 2015.

WERNECK, Erika e VALENTE, Samira. **400 anos fazendo História: Tribunal de Justiça do Estado da Bahia**. 1.^a Edição. Rio de Janeiro, Editora JC. 2011.

APÊNDICE A – Breve Memorial

1. Informações pessoais

Este breve memorial descritivo tem como objetivo fazer um resumo de cada etapa da minha vida acadêmica e profissional até a presente data. Apresento os fatos em ordem cronológica. Inicialmente serão informados os dados pessoais, a seguir as atividades profissionais e acadêmicas desenvolvidas e por último um breve comentário sobre o curso ministrado.

Dados pessoais:

Nome	Ivon Santos de Jesus
Nome em citações bibliográficas	JESUS, I. S.
Filiação	José Evangelista de Jesus e Maria Lucia dos Santos Jesus
Nascimento	20/08/1972 – Salvador/BA – Brasil
Endereço residencial	Rua Deputado Jairo Azi, 103 – Ed. Suiça Apto 004 – Eixo 5 Condomínio Paralela Park Trobogy – Salvador 41745022, BA – Brasil Telefone 71 33601266 e 71 988347421
Endereço profissional	Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, Coordenação dos Juizados Especiais do Estado da Bahia – COJE, 2. ^a Vara dos Sistemas dos Juizados Especiais do Consumidor – Fórum Regional I do Imbuí – 3. ^o andar Rua Padre Casimiro Quiroga, S/N, Loteamento Rio das Pedras, Quadra 1 Imbuí – Salvador 41720400, BA – Brasil Telefones 71 33727428 e 71 33727426
Endereço eletrônico	E-mail para contato: nvjivon@yahoo.com.br E-mail alternativo: isjesus@tj.ba.gov.br

2. Formação acadêmica

Curso Técnico Profissionalizante 1:

- a) Curso: Técnico em Contabilidade
- b) Instituição: Escola de 2.º Grau Professor Carlos Correa de Menezes Sant' Anna, Salvador, Brasil
- c) Período: 1989-1991

Curso Técnico Profissionalizante 2:

- a) Curso: Técnico em Eletrônica Industrial
- b) Instituição: IFBA – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – Antiga ETFBa - Escola Técnica Federal da Bahia, Salvador, Brasil
- c) Período: 1991-1994

Graduação:

- a) Curso: Administração de Empresas com ênfase em Sistemas de Informação
- b) Instituição: Area1Ruy Barbosa – Devry do Brasil, Antiga FTE Faculdade de Tecnologia Empresarial da Bahia - Business School, Salvador, Brasil
- c) Período: 2005-2008

3. Atividades profissionais

Pretendo fazer uma ligação entre as decisões tomadas nas escolhas durante o percurso profissional que me levou a escolha desta pós-graduação de especialização em gestão pública visando melhor compreender a escolha do tema do artigo científico.

De família pobre, e, em função de nesse período, muitas vezes não havia docentes atuando nas escolas onde eu frequentei, fui um quase autodidata, estudei toda minha vida escolar em escolas públicas. Em 1991 ingressei na Secretaria de Saúde do Estado da Bahia através de concurso público para agente público – setor administrativo. Desempenhando atividades em diversas unidades de saúde e hospitalares na cidade do Salvador, inclusive realizando visitas a adolescentes grávidas em comunidades carentes sem, contudo, deixar de exercer minhas atividades no setor privado.

Em 1994 entrei no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia através de concurso público para técnico judiciário – área administrativa. Desempenhando diversas atividades nas Comarcas do Interior e em Salvador em variados níveis de complexidade, chegando a ocupar por quase três anos cargo de Administrador/Chefia de Unidade Judiciária 2011-2013.

Durante este tempo, embora ainda não tivesse uma definição clara de que carreira seguir, fiz diversos vestibulares, onde encontrei-me definitivamente em Administração de Empresas, ingressando no curso em 2005. Logo no início do curso participei e fui vencedor do prêmio PROEMP - Melhor Plano de Negócios da StartUp Incubadora de Empresas 2005-2006.

Após formar-me em 2008, passei a desenvolver diversas atividades, inclusive de consultoria em gestão, tendo participado como membro do núcleo de estudos em Administração Financeira do Conselho Regional de Administração da Bahia 2011-2012.

Durante toda minha trajetória profissional em que sempre atuei no serviço público e simultaneamente no setor privado, um questionamento veio ganhando

força e relevância. As reais causas da ineficiência dos órgãos públicos em prestarem um serviço satisfatório para os cidadãos brasileiros, posteriormente, como solucionar tal problema por meio da aplicação do conhecimento no setor público e na sociedade brasileira.

4. Comentário analítico do curso

Por atuar há décadas no serviço público e privado, isso me fez adquirir uma experiência diversificada que evidenciou as dificuldades do serviço público ao tempo em que me fez vivenciar também as agruras e inseguranças que o setor privada enfrenta no seu cotidiano.

E, a partir desta perspectiva, passei a refletir sobre o desperdício de tempo e dinheiro do cidadão e, sobretudo dos empresários quando precisam buscar os serviços públicos, levando-me ao questionamento a respeito das causas da ineficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão o que deu origem ao tema do artigo científico como peça do Trabalho de Conclusão de Curso.

Em busca de respostas, mas sem nenhuma experiência acadêmica, tentei ingressar em um curso de mestrado, sem sucesso. Foi quando tomei conhecimento do Curso de Especialização em Gestão Pública – Modalidade à distância ministrado pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB no Campus dos Malês na Cidade de São Francisco do Conde/BA - Brasil.

Logo na aula inaugural fomos orientados por nosso tutor a pensar no tema do Trabalho de Conclusão de Curso, rememorando de imediato meus questionamentos acerca das reais causas da ineficiência dos serviços públicos prestados aos cidadãos no Brasil. Diante disso, iniciei minha pesquisa em 20/10/2015, resultando neste artigo científico tive como alicerce artigos veiculados na internet, livros e revistas do acervo da biblioteca do órgão escolhido para estudo, artigos em jornais e revistas de circulação regional e nacional. Em paralelo a essas fontes, conversei

com funcionários e colegas, bem como observei quando do acesso das atividades desenvolvidas no sistema virtual AVA.

Outra fonte pontual para minha pesquisa foi a esta própria instituição de ensino. Durante as aulas presenciais ministradas no Campus dos Malês na Cidade de São Francisco do Conde – Bahia. Percebi que, apesar da presteza dos professores e funcionários, a instituição carece do necessário amadurecimento das rotinas e procedimentos administrativos operacionais, o que gerou durante o curso alguns conflitos com a turma e inoperância durante a ministração de algumas aulas, atividades e avaliações, algo relevante para um curso de Ensino à Distância.

Contudo, mesmo com essas falhas o curso me trouxe o indispensável ânimo e o necessário dinamismo mental para a retomada de alguns assuntos vistos na graduação. Foi possível apreender sistematicamente fatos vivenciados na vida profissional, facultando-me enxergar caminhos possíveis para buscar respostas e serenar inquietantes questionamentos que há muito povoavam a minha mente.

E, a partir de uma visão histórica, sociológica e antropológica, iniciou-se uma instigante pesquisa. No entanto, somente com a designação do professor orientador em agosto de 2015, e suas observações a respeito do enquadramento do Trabalho de Conclusão de Curso ao perfil especialista e prático do curso de pós-graduação, dei-me conta dos limites que deveria respeitar, passando então, a adequar toda a proposta e trabalho já desenvolvidos até aquele momento.

Esta necessária adequação observada pelo professor orientador exigiu-me sobremaneira no sentido de delimitar da melhor maneira possível o tema e seu desenvolvimento, mesmo sabendo ser um estudo ainda bastante bibliográfico e raso.

As ideias se tornaram mais precisas a partir das experiências pessoais e profissionais que vivenciei. Isso fez com que despertasse a motivação que precisaria para expandir as argumentações para além do âmbito pessoal, bem como aprofundasse os estudos nesta área do conhecimento.

E embora reconheça que essa pesquisa se deu de forma peculiar, haja vista o próprio contexto em que foram consideradas as abordagens, ou seja, predominantemente bibliográfica, existe claramente em mim a intenção de dar

continuidade às ideias apresentadas neste Trabalho de Conclusão de Curso.

Certamente, o aprofundamento e a importância do tema se legitima a partir da alteração da disponibilização de informações no Sistema de Remuneração do Portal da Transparência do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, esta publicada no Diário da Justiça Eletrônico n.º 1.561, em 30 de novembro de 2015, segunda-feira, no caderno 1, página 4. Decreto Judiciário n.º 1114.

Assim, este ato jurídico demonstra um dos caminhos que apontei neste artigo e doravante a continuação de uma pesquisa mais incisiva me capacitará para outras especializações, mestrado e doutorado. E além dessas capacitações acadêmicas, desenvolver esse tema também facultará a aplicabilidade das considerações ora expostas.