

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A “GESTÃO DE CONHECIMENTOS”

*Xia Shuzhang**

Desde que o Homem começou a desenvolver actividades administrativas, que as chamadas áreas administrativas alargaram o seu âmbito de acção. Quanto à sua classificação, podemos fazer a distinção entre administração pública e administração privada. Ambas são indispensáveis ao desenvolvimento económico de toda a sociedade. No entanto, se estudarmos especificamente a administração como uma disciplina, devemos considerar que a ideia de “administração” nasceu na área das empresas industriais, tendo sido mais tarde estendida a outras actividades ou ramos de trabalho. Nas diversas administrações existem princípios e exigências comuns e, também, características próprias, mas estas últimas não impedem que possam existir ligações muito estreitas entre si. A existência e o desenvolvimento da administração privada não pode deixar de ter o apoio da administração pública. A “gestão de conhecimentos”, que se encontra na mesma situação, tem por objectivo desenvolver a “economia de conhecimentos”. A dependência da administração pública ou as suas necessidades traduzem-se principalmente em três aspectos:

1. O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DA “GESTÃO DE CONHECIMENTOS” E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Já em 1998, um conceituado perito dizia: *“Nos próximos dez anos, um dos temas mais debatidos será o da “gestão de conhecimentos” (...). As chamadas empresas de “primeira água”, ou seja, as empresas mais desenvolvidas consideram a “gestão de conhecimentos” como um objectivo estratégico, (...) enquadre no desen-*

* Professor Catedrático da Universidade Dr. Sun Yat-Sen.

*volvimento da sua “gestão de conhecimentos”, (...)*¹. Começamos, então, por analisar as relações entre o desenvolvimento estratégico da “gestão de conhecimentos” e a administração pública.

O *American Productivity & Quality Center*, após ter realizado um inquérito às 11 melhores firmas e organizações que têm praticado a “gestão de conhecimentos”, lançou 6 modelos ou práticas, dentro dos seguintes modelos estratégicos:

1. Tomar a gestão de conhecimentos como parte integrante da estratégia comercial empresarial constitui um plano estratégico compreensível. Geralmente, o conhecimento é considerado como um produto, tendo sempre presente a convicção de que uma boa e eficaz “gestão de conhecimentos” exerce uma influência positiva na obtenção de lucros para uma empresa, garantindo até, em muitos casos, a sua própria sobrevivência.

2. A transferência de conhecimentos e o uso das melhores práticas fazem parte de um projecto estratégico da “gestão de conhecimentos” de aplicação mais generalizada. Integrar os conhecimentos na produção e nos serviços tem por fim reduzir o ciclo produtivo e as despesas e, desse modo, aumentar as vendas e, por último, promover todas as actividades que estejam relacionadas com a transferência de conhecimentos.

3. Uma das estratégias da “gestão de conhecimentos”, que tem como ponto fulcral o cliente, reside em obter, desenvolver e transferir conhecimentos sobre as necessidades, preferências e actividades comerciais relacionadas com dois aspectos importantes: por um lado, o cliente e, por outro, a própria venda, aumentando a competitividade entre as empresas. Esta estratégia requer que se aplique uma “gestão de conhecimentos” em relação a todos os clientes.

4. Criar um sistema de responsabilização dos funcionários, fazendo-os perceber a grande importância que os conhecimentos têm na realização do seu trabalho altamente competitivo, por forma a criar a atribuição de incentivos e regime da avaliação, num esforço global de “construção” de uma cultura empresarial que favoreça a prática da “gestão de conhecimentos”.

¹ Cyrus F Friedheim, «*The Trillion Dollar Enterprise: How the alliance revolution will transform global business*», traduzido para chinês por Gu Jianguang, Editora de traduções de Shanghai, Fevereiro de 2001, pp.158 e 159.

5. Estabelecer uma estratégia de gestão dos chamados bens imateriais (invisíveis), a fim de aproveitar ao máximo as funções de “patentes”, “marcas comerciais” e, também, das “experiências comerciais e de gestão” e, por fim, da clientela. O ponto fulcral reside na actualização, organização, avaliação, protecção e obtenção de mais-valias e na transacção dos chamados bens imateriais (invisíveis).

6. Estabelecer uma estratégia de inovação tecnológica e de criação de conhecimentos. Através da aplicação e do desenvolvimento de estudos empresariais básicos são levadas a cabo actividades que visam a criação de conhecimentos e a inovação tecnológica. É preciso descobrir e criar, de maneira constante, toda aquela actividade de conhecimentos, tentando, assim, obter uma percepção da grande importância das inovações tecnológicas para o crescimento económico.

Enumeremos algumas das práticas que visam a concretização da estratégia da “gestão de conhecimentos”:

1. Para criar um sistema organizativo que apoie a “gestão de conhecimentos”, são necessários dirigentes, grupos especializados e infra-estruturas, tais como plataformas de ciências informáticas, base de dados, bibliotecas, etc.

2. Para reforçar o investimento de capitais na “gestão de conhecimentos”, é preciso sensibilizar as empresas, com a intervenção de todos os seus funcionários, para a importância do investimento na “gestão de conhecimentos” como garantia do normal desenvolvimento das suas actividades de gestão.

3. Para criar uma cultura empresarial que favoreça a “gestão de conhecimentos”, onde também se inclui a ética profissional, a honra empresarial, o espírito de grupo, etc., é preciso contar com o apoio dos dirigentes como garantia para o sucesso.

4. Para desenvolver uma tecnologia informática que apoie a “gestão de conhecimentos”, temos ao nosso alcance as técnicas da Internet e, também, as redes internas como os catalisadores para o desenvolvimento dessas actividades. Para o complemento daquelas técnicas é preciso desenvolver sistemas de base de dados e outras técnicas informáticas.

5. Para criar um sistema de avaliação de conhecimentos é necessário estudar a criação de um sistema de avaliação dos chamados bens imateriais (invisíveis), tais como: os índices da composição dos “meios invisíveis”

de investimento e a avaliação da rentabilidade dos investimentos realizados na “gestão de conhecimentos”.

Para obter sucesso na “gestão de conhecimentos”, é preciso fazer o seguinte:

- 1. Criar uma rede de benefícios crescentes.
- 2. Interligar os funcionários através de redes internas.
- 3. Reconhecer a peculiaridade individual no desenvolvimento de conhecimentos².

Através dos pontos acima expostos, não é difícil verificar que existem “elos” de ligação entre a “gestão de conhecimentos” e a administração pública, nomeadamente nas actividades de transferência de conhecimentos, gestão de conhecimentos sobre clientes, patentes, marcas comerciais, infra-estruturas, etc., que dizem respeito a áreas da administração pública, nomeadamente à política, leis e diplomas, sendo que, destes últimos, muitos são actos governativos. É de referir que algumas infra-estruturas, por serem de grande envergadura, estão fora do alcance e da vontade das empresas, por se tratar de investimentos avultados; além disso, este tipo de investimento implica uma gestão à altura desse mesmo investimento, exercer-se a respectiva manutenção e, por fim, exigir-se uma actualização constante, com conhecimento e abertura ao público.

A principal forma de actualização dos conhecimentos reside na criação de um inovador sistema estatal. Sem este forte apoio seria difícil a sua eficaz realização. Isto porque os estímulos e a coordenação de muitas áreas só estão ao alcance do Estado, sendo do Governo a responsabilidade de desempenhar as suas funções. Conforme a opinião da OECD: “*O sistema inovador estatal é formado por um sistema de rede formada por uma série de Instituições públicas (...) e Instituições privadas (empresas) (...) em que estas se movimentam e interligam em complementaridade, afectando e influenciando a capacidade estatal na divulgação de conhecimentos e o comportamento inovador*

² A partir dos “modelos estratégicos”, consulte-se Sun Tao «*Gestão de conhecimentos*», Editora conjunta da Associação Industrial e Comercial da China, Maio de 1999. As informações sobre os “modelos” e as “práticas” diferem de outras fontes pertinentes, por exemplo, Feng Pengzhi «*A conotação da gestão de conhecimentos, os seus modelos e o seu significado cultural*», in «*Procura*», n.º 5 de 2001. Esta diferença está à espera de ser confirmada.

do Estado”³. Tudo isto se obtém, através da combinação destas políticas, regimes, organismos e organizações. Veremos a seguir exemplos de outros países, tais como: dos Estados Unidos da América, da Alemanha e do Japão, para termos uma ideia, ainda que sumária, sobre o assunto.

O sistema inovador estatal norte-americano possui as seguintes características: tradições económicas liberalistas, culto de inovações, avultados investimentos, prioridade na formação de novas firmas. Através de investimentos indirectos evita-se a concorrência desleal.

O sistema inovador nacional alemão já tem muitos anos de existência e conta com muitas vantagens, caracterizando-se por ter bons estudos básicos e uma alta centralização tecnológica. Os investimentos realizados em investigações por 7 grandes empresas representam 31% do valor global.

No sistema inovador estatal japonês, o Governo e as grandes empresas desempenham funções muito importantes. Os grandes grupos financeiros, que têm o apoio do Estado, dedicam-se principalmente a imitações tecnológicas em detrimento de estudos básicos, o que cria uma situação de pouca capacidade inovadora, estando na origem da crise económica que o Japão vive desde a última década do século XX⁴.

A China também tem a sua “Obra Inovadora de Conhecimentos” e a “Obra de Inovações Tecnológicas”, que formam o sistema inovador estatal chinês.

2. O AMBIENTE DO DESENVOLVIMENTO DA “GESTÃO DE CONHECIMENTOS” E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Algumas empresas, ao aplicarem uma “gestão de conhecimentos”, têm de, necessariamente, entrar em contacto com algumas áreas da administração pública. Por exemplo, muitas vezes é preciso recorrer aos departamentos da administração pública para tratar ou resolver problemas ou conflitos empresariais, isto sem falar nas condições indispensáveis para o desenvolvimento de todo o ambiente onde se incluem factores materiais e intelectuais.

³ Xu Yong e Wang Fujin e outros «*Gestão de conhecimentos — como construir empresas chinesas do tipo da economia de conhecimentos*», Editora Económica de Guangdong, Agosto de 1999, pp. 190.

⁴ Idem, pp. 194-195.

Quanto à importância do ambiente, bem como, à protecção ambiental, à manutenção do equilíbrio ecológico e ao desenvolvimento sustentado, não se pode exigir no momento presente que seja só o próprio Estado a tomar as medidas necessárias à resolução e manutenção de todos aqueles empreendimentos, mas sim, cada vez mais, existirem garantias internacionais, garantias essas que são reguladas pelos respectivos Tratados Internacionais. É estritamente proibida a prática de actos considerados ilícitos como, por exemplo, a deslocação ou transferência de bens contaminados, etc.

Para se desenvolver uma economia, é necessário um ambiente social tranquilo e pacífico, o que constitui, sem dúvida, uma função importante a desempenhar e, tudo isto, não está ao alcance das organizações não governamentais. Os crimes praticados “além fronteiras” e o terrorismo internacional devem ser prevenidos e combatidos através de acordos internacionais.

As obras públicas ou infra-estruturas de grande envergadura, relacionadas com os interesses gerais e fundamentais, a longo prazo, serão projectos frequentes ou “reservados” apenas à administração pública. Por exemplo: o sistema rodoviário e de transportes, recursos energéticos, redes de telecomunicações, etc.

No que toca aos investimentos de risco, considerados necessários para levar a cabo estudos e investigações, encontram-se algumas empresas às quais lhes falta a coragem e a capacidade inerente e proporcional para levar a cabo tais investimentos. Porém, sem a realização de experiências e de estudos que, naturalmente, exigem elevados custos, não será possível obterem-se avanços significativos em inovações tecnológicas.

De facto, a “*gestão de conhecimentos*” é um tema com âmbito muito amplo e de carácter muito complexo, (...) para as empresas pertinentes, onde conhecimento representa força”⁵. Mas “os conhecimentos constituem um objectivo difícil de ser atingido. É impossível possuir todos os conhecimentos”⁶. A questão que se coloca é a seguinte: “O que fazer quando há a necessidade urgente de aplicar conhecimentos que não se possui?” Daí se realça a importância do desenvolvimento das “empresas-consultorias”. A “empresa-consultoria”,

⁵ Cyrus F Friedheim, op. cit., pp.158.

⁶ Idem, ibidem.

de cariz não governamental, desempenha uma função de intermediária na área da administração pública. Numa época em que a economia tem por base os conhecimentos”, a actividade de consultadoria terá mais oportunidade para se desenvolver.

É preciso ter em conta que a “gestão de conhecimentos”, ainda na sua fase de arranque, já se depara com muitos problemas complexos. Coloca-se, então a seguinte questão: “Porque é tão difícil a “gestão de conhecimentos”? Como a “gestão de conhecimentos” requer um empenho total de conhecimentos e de sabedoria tanto ao nível colectivo, como individual, a chave consiste apenas no seguinte: “Todos os indivíduos devem oferecer, de bom grado, todas as suas potencialidades”. Para que isto aconteça, é preciso ter uma adequada atmosfera e um ambiente cultural influenciado de certo modo pela cultura empresarial, porque a resposta àquela pergunta é a seguinte: “*Toda a dificuldade está na cultura*”⁷.

No entanto, a cultura empresarial não pode existir isolada. Ela está intimamente ligada a outros aspectos do grande ambiente cultural. Este último desempenha uma função muito importante em relação à edificação e desenvolvimento da cultura empresarial. É preciso dizer que, na área da administração pública, dar importância e reforçar a edificação de uma cultura espiritual e otimizar os usos e costumes sociais contribuirão para a criação de uma cultura empresarial.

Por exemplo, a cultura empresarial deve ter sempre como base a “honestidade” e a “credibilidade”. Os funcionários devem ter muito respeito pela sua profissão e a ela se dedicarem voluntariamente, prestando sempre atenção à eficácia e à qualidade, etc. Se os funcionários tivessem já de antemão essas qualidades, então seria muito mais fácil atingir os requisitos exigidos. Caso contrário, haverá necessariamente muitas diferenças entre os funcionários com e sem as características supra-referidas, resultando conseqüentes e óbvias dificuldades para estes últimos. Por isso, “*A cultura não é uma coisa dispensável. Seja em que época for, ela desempenha uma “função motriz”. À medida que a sociedade se desenvolve da sua “época industrial” para a “época dos conhecimentos”, as funções da cultura e do espírito serão cada vez mais importantes*”⁸. Mas serão importantes até que ponto?

⁷ Jin Wulun «*Gestão de conhecimentos — um novo modelo de gestão de uma cidade*», Editora do Povo de Yunnan, Janeiro de 2001, pp. 141.

⁸ Idem, pp. 150.

Tentaremos responder a esta questão com a opinião de dois professores, um nacional e outro estrangeiro.

O Professor Luo Peilin, perito electrónico e académico da Academia das Ciências e da Academia das Ciências Sociais, ambas da R. P. da China, afirma o seguinte: “*No surgimento de uma nova revolução industrial, a cultura deixará de exercer a sua influência abstracta e indirecta sobre as práticas materiais da sociedade, passando a empresa (indústria) cultural a ocupar, com supremacia, grande parte daquelas práticas materiais da sociedade. Isto será um acontecimento transcendental na história do progresso da Humanidade*”.

O segundo é W. E. Halal, Professor na área das Ciências de Administração na Universidade de George Washington, através do diagrama “*The Evolution of Work*” (suprimido neste texto), mostra que: “*Há medida que o tempo passa, o espírito (mental ou espiritual), que tem a cultura como o seu corpo principal, cresce constantemente e daqui se conclui que aquelas pessoas que se dedicam às actividades espirituais e culturais aumentam grandemente os seus conhecimentos, fazendo com que a sociedade acabe por se transformar numa sociedade que tem como elementos predominantes o espírito e a cultura*”⁹.

Por isso, se a aplicação da “gestão de conhecimentos” necessita de promover, criar e divulgar uma óptima cultura empresarial, então, por um lado, pode-se compreender porque é que a cultura empresarial cada dia que passa se torna mais num tema actual; por outro lado, fica bem realçada a importância do grande ambiente cultural e social, na sua directa ligação com a administração pública. Até mesmo porque qualquer cultura, por excelência, não se constrói de um dia para o outro, ou se quisermos, não se forma apenas com uma ordem dada. São necessários esforços incansáveis das comunidades sociais e uma acumulação de conhecimentos prolongada no tempo. Isto tem que ver com a cultura, virtudes e qualidade, entre outros factores, atributos estes que estão patentes na formação de recursos humanos.

⁹ Idem, pp.150 e 151. Nota original: Luo Peilin «*Tentativa de uma abordagem aprofundada sobre uma nova revolução industrial — História da Humanidade num processo sólido que acabará por chegar à época de uma economia movida pelo desenvolvimento cultural*», in «*Estudos de sistemas — antologia em homenagem do 85º aniversário do Camarada Qian Xuesen*», Editora Educacional de Zhejiang, 1996, pp. 193-206. Outra fonte: W.E.Halal, *The New Management: Democracy and Enterprise Are Transforming Organizations*, Berrett-Koehler Publishers, 1996, pp.136.

3. A EXPLORAÇÃO E FORNECIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA “GESTÃO DE CONHECIMENTOS” E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trata-se de uma questão vital da “gestão de conhecimentos”. As questões tal como os conhecimentos, as capacidades técnicas, os pensamentos, a mentalidade, a moral e a cultura, etc., não podem ficar desligadas das pessoas que são, ao mesmo tempo, o seu veículo e o corpo. A partir de agora, passamos a estudar, de forma relativamente pormenorizada, a dependência ou as necessidades que a gestão de conhecimentos tem em relação à administração pública, do ponto de vista das fontes de recursos humanos e o seu fornecimento. Em certo sentido, não seria exagero dar-lhe o nome de núcleo ou fulcro da “gestão de conhecimentos”.

De facto, se não há recursos humanos destacados que cumpram os requisitos qualitativos e morais, ou se não se conseguir garantir o fornecimento de tais recursos humanos, assim como a sua colocação atempada nos lugares certos, a fim de desempenharem as suas funções para os fins previstos, então, o desenvolvimento da “economia de conhecimentos” será uma ilusão e as palavras serão ditas em vão. Algumas empresas, por mais forte que seja o seu “poderio” e por mais longa que seja a sua história, no que se refere à exploração de recursos humanos, não conseguem ainda libertar-se de muitas condicionantes. Por isso, a única saída está no mercado de recursos humanos.

No entanto, é do conhecimento geral que sem mercadorias não há mercado. As pessoas que já “sofreram na sua pele” os efeitos de uma economia defeituosa, caracterizada pela “inexistência de mercado, num ambiente de múltiplas actividades produtivas”, não terão nenhuma dificuldade em recordar essas “cenas” e “sentimentos” desagradáveis! Da mesma forma, o mercado de recursos humanos precisa de ter as suas próprias “mercadorias”. A chamada disputa de recursos humanos resulta de uma procura superior à oferta. A situação agrava-se, sobretudo nos casos de recursos humanos destacados. Então poder-se-á perguntar o seguinte: “Onde estão os recursos humanos? Como é que se pode fazer uma exploração eficaz e ter um fornecimento garantido?” Tudo isto é imprescindível para satisfação das necessidades que existem em cada uma das épocas e dar resposta às constantes evoluções dessas mesmas épocas.

Naturalmente, as pessoas desviam o seu olhar e atenção para a educação. Esta possui um sistema completo, que inclui o ensino pré-primário, primário, secundário e superior, etc., dotados de diferentes níveis,

com disciplinas e conteúdos diversos. Além disso, existe a educação para adultos, a educação contínua e a educação vitalícia, etc. Na medida em que ocorre uma mudança de tempo e da sociedade em si, a educação deve proceder às reformas necessárias, a fim de se adaptar às necessidades do desenvolvimento das situações objectivas e concretas.

Formar recursos humanos através da educação é uma consequência lógica do desenvolvimento histórico. Isto constitui uma tarefa importante da administração pública, sobretudo dos departamentos governamentais. Na época da “economia de conhecimentos”, este quadro não sofreu alterações porque algumas empresas não sofrem de grandes limitações no que toca à organização educacional, sendo capazes de formar recursos humanos por “sua conta e risco” ou ser “auto-suficientes” neste campo.

Sendo a educação tão abrangente como importante, tem como principal objectivo, o melhoramento das qualidades de todo o povo. Trata-se de uma tarefa árdua e de uma sistematizada obra complexa que deve seguir um percurso paulatino em amplas interligações, onde também se deve dar atenção tanto à divulgação como à formação avançada. É necessário e viável que as forças sociais participem nas iniciativas educativas, tendo o Estado a sua inerente “quota” de responsabilidade. Devido à utilidade pública da educação, a sua gestão é integrada nas áreas da administração pública.

A educação, no seu sentido lato, não se limita só ao ensino escolar. Para além deste, é preciso desenvolver infra-estruturas educativas das mais variadas espécies: promover o autodidactismo (criando um sistema de exames *ad hoc*), desenvolver as ciências naturais e sociais, divulgar os conhecimentos técnicos, premiar os bons resultados de investigação e invenções, assim como, promover as artes, o desporto, a imprensa, a rádio, a televisão, as actividades editoriais e a sua distribuição, os livros, os museus e as casas de cultura, entre outras empresas culturais e, por fim, desenvolver actividades culturais de cariz popular. Tudo isto contribuirá para a formação dos recursos humanos.

Devido às constantes actualizações dos conhecimentos e ao aumento da concorrência, é já de senso comum a necessidade de reforçar a formação nas diversas áreas. Alguns dizeres populares muito em voga comparam a acção de formação à imagem metafórica da “bomba de gasolina” ou à de “carregador de energia”, que visam aumentos constantes e contínuos avanços. Mas de onde é que vêm essas “gasolina” e “electricidade”?

Como é que se “mete” e se “recarrega”? Além da formação geral, as novas tecnologias consideradas avançadas e de alto nível e as novas teorias e metodologias de gestão precisam de ser assimiladas pelo ensino superior, instituições de investigação científica e por grupos profissionais, etc. Isto é, entidades que precisam de cooperar e entrar em contacto com as diversas áreas da administração pública.

É por demais óbvio que qualquer “super-empresa”, mesmo com a maior riqueza do Mundo ou tão rica como um Estado, não tem necessidade nem possibilidade de criar, manter e desenvolver uma rede educacional completa, dotada de todas as ciências, que funcione como um “banco” de recursos humanos onde se concentrem peritos e académicos destacados de um determinado país ou do mundo inteiro. A cada vez mais desenvolvida Consultadoria é prova bem elucidativa deste raciocínio. Daí a extrema importância da estratégia de revigorar a China através das ciências e da educação.

A educação contínua e a educação vitalícia são similares e estão ligadas à educação acabada de referir, cujas necessidades aumentam diariamente de uma maneira objectiva. Quando se tenta responder à questão de como satisfazer atempadamente estas necessidades consideradas tão importantes, estamos perante a mesma situação. As ciências e as tecnologias renovam-se constantemente com o aparecimento de novas pessoas e novas coisas. Parece que os progressos civilizacionais da sociedade humana dependem mais, cada dia que passa, de um eficaz apoio da administração pública e dos seus serviços.

Numa “época de conhecimentos”, onde já surge uma “economia de conhecimentos” numa “sociedade de conhecimentos”, a criação e o desenvolvimento de organizações de aprendizagem devem estar já previstas, sendo este um tema muito debatido. As discussões que se fazem a este respeito são cada dia mais numerosas e merecem cada vez mais a nossa atenção. As perguntas que concretamente se colocam a este respeito são as seguintes: “O que é que se aprende e como se aprende? O que vamos discutir dentro deste assunto e discutimo-lo com quem?”, etc. Todas as perguntas giram em torno destas questões. Para conseguir este objectivo, de uma maneira efectiva e optimizada, é preciso um esforço para se obter uma “partilha de conhecimentos” (visíveis e invisíveis) de maneira a maximizar a sabedoria colectiva. Isto constitui o núcleo e o foco da “gestão de conhecimentos”. Ainda está por fazer a mudança dos

conceitos directivos, de metodologias e de estilos de trabalho herdados do passado.

Outro problema nos surge no âmbito da “partilha de conhecimentos” e da “colectividade”. Para além das áreas próprias (áreas de trabalho e das ciências) que são relativamente estreitas, é necessário o alargamento e o engrandecimento das áreas de intervenção de uma maneira flexível e hábil. A administração pública, tendo horizontes muito amplos em todas as áreas, constitui um factor muito forte no apoio a toda a espécie de organizações e a toda a sociedade caracterizada pela aprendizagem.

Numa palavra, a administração pública não pode deixar de se preocupar com o desenvolvimento da “economia de conhecimentos”, nem podia deixar de prestar atenção ao facto de estarmos a entrar numa “época de conhecimentos” e numa “sociedade de conhecimentos”. De tal modo que, de acordo com estudos realizados pela Administração Pública, esta não pode negligenciar ou “fechar os olhos” ao surgimento da “gestão de conhecimentos”. Antes pelo contrário, a Administração Pública deve dar-lhes uma atenção especial.