



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTROLE ADMINISTRATIVO DE UMA
UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

Fernando Amorim da Silva (UFSC) fasilva@reitoria.ufsc.br

José Francisco Bernardes (UFSC) joseber@reitoria.ufsc.br

João Pedro Tavares Filho (UFSC) tavares@reitoria.ufsc.br

Resumo: As transformações, advindas da mudança da sociedade industrial para uma sociedade de informação e conhecimento, estão mudando paradigmas, conceitos e formas de gestão das organizações, inclusive as do setor público. Por conta disso, muito se tem falado sobre a sociedade e a economia do conhecimento, na qual os tradicionais fatores de produção - a terra, o capital e o trabalho - deixam de ser o principal gerador de riqueza, sendo substituídos pelo conhecimento. Todavia, as organizações públicas brasileiras parecem não acompanhar essas transformações. As universidades federais, por exemplo, não conseguem atender aos anseios da sociedade, e por isso são vistas como rígidas e ineficientes. Uma exigência da sociedade em relação às organizações públicas consiste no controle eficaz da aplicação dos recursos orçamentários. Diante desse contexto, o presente artigo teve o objetivo de identificar as ferramentas existentes em uma universidade federal que permitiriam desenvolver práticas e técnicas de aquisição do conhecimento capazes de contribuir para um melhor controle administrativo nessa organização. A metodologia utilizada foi a de um estudo de caso descritivo exploratório, com abordagem qualitativa, realizado na Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados demonstraram que a organização pesquisada poderia implantar ferramentas que possibilitassem o desenvolvimento de práticas e técnicas e aquisição do conhecimento, capazes de facilitar o controle administrativo de seus setores.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento; Gestão universitária; Controle da Administração Pública.

1. Introdução

As transformações, advindas da mudança da sociedade industrial para uma sociedade de informação e conhecimento, estão mudando paradigmas, conceitos e formas de gestão empresarial. Questões como comportamento e processo de aprendizagem das pessoas, que não eram tão relevantes, passam a ser os principais elementos para a produção e Gestão do Conhecimento e produtividade e competitividade das organizações. Tais transformações estão provocando a renovação dos conceitos, formas e modelos de gestão das organizações, inclusive as do setor público.

Todavia, as organizações públicas brasileiras parecem não acompanhar essas transformações. As universidades federais, por exemplo, são vistas pela sociedade como rígidas e ineficientes, uma vez que estas não conseguem atender aos anseios daquela. Uma exigência da sociedade em relação às organizações públicas consiste no controle eficaz da aplicação dos recursos orçamentários. De fato, tais recursos vieram dos tributos arrecadados perante a população. Assim, a arrecadação estatal e a despesa pública exigem um controle não apenas dos próprios agentes estatais, como também da própria sociedade.

De fato, as universidades federais são instituições mantidas pelo Estado, no caso, a União Federal. Por conseguinte, estão submetidas ao controle dos recursos que recebem, os quais vieram dos tributos pagos pela população. Por essa razão, devem ser desenvolvidos mecanismos que proporcionem a transparência nos gastos dessas organizações.

Diante desse contexto, o presente artigo teve o objetivo geral de identificar as ferramentas que poderiam desenvolver práticas e técnicas de aquisição de conhecimento em uma universidade federal, e que poderiam contribuir para um melhor controle administrativo dessa organização. O estudo se justifica pela importância que a Gestão do Conhecimento assumiu nas organizações desde que a denominada “sociedade do conhecimento” passou a configurar-se. Ademais, a importância que o controle administrativo das instituições públicas assumiu no Brasil desde a Constituição de 1988 também faz necessário que sejam desenvolvidos mecanismos que proporcionem transparência nos gastos do Estado, do qual as universidades federais fazem parte.

O trabalho foi estruturado em uma fundamentação teórica inicial, destinada a proporcionar ao leitor o embasamento de conteúdo existente na literatura pertinente. Dessa forma, foram abordados tópicos relativos à Gestão do Conhecimento, à gestão universitária e ao controle da Administração Pública. Ressalta-se que a revisão existente apresenta a função de ilustrar o estado da arte nesses temas, sem, contudo, esgotar a discussão sobre eles. Feita a revisão da literatura, segue um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, sediada em Florianópolis, no Sul do Brasil. Esse estudo de caso teve caráter descritivo exploratório, com abordagem qualitativa, e foi destinado a fornecer um exemplo prático da teoria que foi pesquisada. Ao final, foram elaboradas as conclusões que os autores conseguiram obter a partir do conteúdo literário e dos dados coletados no estudo de caso.

2. Fundamentação teórica

2.1. Gestão do Conhecimento

Desde quando surgiram as primeiras *extranets* e *intranets*, uma evolução vertiginosa de conceitos e práticas tomou conta da área e tecnologia da informação. Entretanto, a velocidade com que esses conceitos e tecnologias avançaram não

permitiu que as pessoas e as empresas tivessem o tempo necessário para que essas barreiras fossem superadas (CARVALHO, 2000).

Muito se tem falado sobre a sociedade e a economia do conhecimento, na qual os tradicionais fatores de produção a terra, o capital e o trabalho deixam de ser o principal moto-gerador de riqueza sendo substituídos pelo conhecimento. Índícios desta mudança são, entre outros: o aumento da participação do segmento de serviços na economia, o aumento do valor agregado de diversos produtos em função de uma considerável parcela de conhecimento embutido, bem como o aumento da riqueza mundial devido aos bens e produtos intangíveis: software, patentes, música, serviços de consultoria, etc (CARDOSO, 2002; CAVALCANTI, 2001; MOURO, 2002; TAKAHASHI, 2000).

O capital intelectual de uma organização reside, essencialmente, no conhecimento de cada um dos indivíduos que a compõem. Este é um fato que ninguém é capaz de negar. Ninguém nega também que a rotatividade dos colaboradores nas ditas organizações do conhecimento (organizações que dependem essencialmente do conhecimento, empresas de advocacia, consultoras, mídia, etc...) é cada vez maior. Isto significa duas coisas: que os existentes colaboradores saem; e, que novos colaboradores chegam. Os primeiros levam consigo o conhecimento que adquiriram. Os novos trazem o seu conhecimento, mas desconhecem a identidade desta sua nova comunidade (DAVENPORT, 1998).

Assim, o conhecimento tácito leva a entender o chamado *know-how*, ou como pessoas especiais fazem coisas diferentes e especiais, como: um craque de futebol se destaca em uma partida; um artista de sucesso se mantém no topo naquilo que faz; um alto executivo consegue levar uma empresa a resultados fabulosos, dentre outros exemplos possíveis. Ou seja, como uma pessoa faz alguma coisa que só ela faz, ou o faz acima da média, sem nem mesmo saber muito bem como fez, praticamente sem explicação. Por sua vez, pelo conhecimento explícito entende-se também como uma pessoa aprende a cozinhar, usar o computador, dirigir, preparar um relatório, gerenciar um projeto, baixar música na internet, etc, por meio de algum meio público. Isto é, aquelas coisas que alguém, em algum momento, explicou, comentou, escreveu, publicou, ensinou e tornou público, ao alcance de todos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Davenport e Prusak (1998) diferenciam informação de conhecimento de forma bem clara. O conhecimento não é informação ou apenas dados, sendo mais do que isso. Assim, a confusão que ocorre entre dados, informação e conhecimento, naquilo em que diferem e no que significam, gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios.

As práticas da Gestão do Conhecimento são as ações e alguns elementos complementares, como a infra-estrutura, que irão gerar e disseminar o conhecimento numa organização. Nestas práticas, é importante ressaltar que a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento. A tecnologia é comum no campo de distribuição do conhecimento, mas raramente, promove o processo de uso do conhecimento. Também a tecnologia da informação torna-se relativamente menos útil no que se refere à criação do conhecimento, que em grande medida continua sendo um ato de indivíduos e grupos e de seus cérebros (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A Gestão do Conhecimento se estende a retenção dos talentos, à gestão de competências, à gestão da cultura organizacional, à gestão de idéias e inovação, à gestão da transparência e da visibilidade externa do conhecimento e à gestão de atração dos melhores talentos. Todas essas funções gerenciais são essências de

Gestão do Conhecimento, e que em sua maioria, dispensam ou dependem pouco da tecnologia da informação. Não há nenhuma ferramenta por si só, que faça Gestão do Conhecimento sozinha. Dependendo das necessidades específicas há ferramentas que ajudam. Por exemplo, pesquisa, arquivo, colaboração, etc (TORNATZKY e FLEISCHER, 1990; TARAPANOFF, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que o poder do conhecimento provém de valores e crenças, tanto quanto da informação e da lógica, confirmando, assim, a importância dos princípios norteadores da Gestão do Conhecimento, principalmente a cultura do compartilhamento, clima de abertura e o tratamento do erro.

De fato, a Gestão do Conhecimento tornou-se tema privilegiado no universo das organizações, principalmente nas duas últimas décadas, devido às amplas possibilidades de processamento, armazenamento e acesso à informação e dados, amparados nas tecnologias de informação e comunicação. Ainda que por muitas vezes controverso entre sua idealização e aplicação. Perpassa diferenciadas e desenvolvidas ferramentas e mecanismos de busca, dentre as quais se incluem: gerenciamento eletrônico, databases, hardwares e softwares dos mais complexos, a base da sua reestruturação encontra-se no impacto introduzido nas relações comerciais e pessoais, graças as quais, parte das inquietações em torno da Gestão do Conhecimento transita, desafiando as organizações que buscam competitividade (MERLO 2005; REZENDE e ABREU, 2001; RUAS 1996).

Para que seja implementada a Gestão do Conhecimento em uma organização, é necessário que se proceda a atividade chamada aquisição do conhecimento. Schreiber et al. (2002) afirmam que a aquisição do conhecimento compreende métodos e técnicas que tentam extrair o conhecimento de um especialista de domínio através de alguma forma de interação direta com o perito, entendendo-se por domínio qualquer conjunto relativamente circunscrito de atividades. Assim, a aquisição do conhecimento consiste na atividade de captura sistemática do conhecimento.

Sobre a aquisição do conhecimento, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2005), ou IPEA, elencou 20 práticas e técnicas para identificação da Gestão do Conhecimento. Essas práticas e técnicas vêm acompanhadas de suas respectivas descrições, e compreendem: fóruns e listas de discussão; comunidades de conhecimento; educação corporativa; narrativas; *mentoring* e *coaching*; *benchmarking* interno e externo; memória organizacional; sistemas de inteligência organizacional; mapeamento ou auditoria do conhecimento; sistema de gestão por competências; banco de competências organizacionais; banco de competências individuais; gestão do capital intelectual; ferramentas de colaboração; sistemas de *workflow*; gestão de conteúdo; gestão eletrônica de documentos; ferramentas da tecnologia da informação como *data mining*; outras ferramentas de tecnologia da informação como *Decision Support Systems* (DSS) e *Enterprise Resource Planning* (ERP); entrevistas não-estruturadas e estruturadas.

2.2. Gestão universitária

Rizzatti e Rizzatti Júnior (2004), constataram que as universidades enfrentam críticas por parte da sociedade a que serve. Essas organizações são acusadas de ser uma instituição que apenas repassa conhecimento que, além disso, tem-se transformado num órgão corporativo e burocrático. Por esta razão a universidade precisa adequar-se as mudanças e, criar novos paradigmas institucionais, direcionando seus objetivos às necessidades societárias emanadas de um contexto veloz e imprevisível de transformações globais. Assim, a superação de uma

administração universitária tradicional terá que ceder lugar a uma realidade administrativa nova.

Para Finger (1997) os processos de gestão universitária deveriam ser inovadores e que melhorasse a integração entre alunos, docentes, técnicos e em geral a comunidade universitária interna e externa. Em um ambiente globalizado, marcado pela exigência de competitividade, agilidade, flexibilidade e qualidade de informação, as organizações têm buscado apoio no uso de sistemas de informações executivas, para tomada de decisões estratégicas. As instituições universitárias brasileiras, neste contexto, usam da mesma ferramenta para apoiar suas decisões.

Pereira (1999) constatou que nas universidades federais brasileiras, a descontinuidade administrativa é uma característica marcante, que interrompe a realização de vários programas, de forma que muitas vezes o planejamento das universidades fica limitado à duração do período de gestão. Essas organizações, que segundo a autora são consideradas elitistas e ineficientes, pois estão enraizadas em tradições que seguem os apelos do patrimonialismo, do clientelismo e do populismo. Por isso, a sociedade brasileira vem cobrando dessas instituições uma administração mais eficaz e comprometida com os seus anseios.

As universidades têm como objetivo desenvolver e disseminar o conhecimento. Logo, a gestão universitária necessita de sistemas cada vez mais sofisticados e abrangentes, principalmente interligados e com interface de migração universal. As universidades são consideradas organizações complexas não apenas por sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo pelo fato de executarem atividades múltiplas. Cada uma dessas atividades, relacionada com ensino, pesquisa e extensão, têm uma metodologia de trabalho singular, implicando em uma das estruturas organizacionais mais complexas (LEITÃO, 1985).

As principais características das instituições universitárias apontadas por Baldrige (Apud Almeida, 1994) são: a) ambigüidade de metas; b) tecnologias problemáticas, o fato de as universidades atenderem a clientes com necessidades distintas e complexas implica na utilização de uma variedade de métodos e técnicas modernas, além de profissionais especializados; c) predominância de profissionais especializados, a fim de resolverem-se os problemas complexos e não rotineiros dos clientes e contar com uma grande gama de conhecimento que muitas vezes precisam ser dominados por um só profissional.; d) vulnerabilidade ao meio-ambiente, pois se nota que as universidades estão sujeitas a forças externas que tendem a provocar mudanças tanto nas formas de exercer suas funções como nas suas formas de governo.

Assim, a universidade caracteriza-se pela ênfase, na busca de seus objetivos, de um número significativo de especialistas em relação aos não especialistas e ainda, representa um lugar onde o conhecimento é um fator determinante nas relações entre os indivíduos de uma organização (LANZILOTTI, 1997). Pereira (1999) afirma que a influência dos especialistas no processo de tomada de decisão pode constituir-se em obstáculos para a consecução dos objetivos propostos pela organização e que acabam prejudicando sua sobrevivência. O poder das universidades está dividido em dois grandes grupos: de um lado, o poder acadêmico dominado pelos especialistas; do outro lado, o poder burocrático baseado nas leis e normas de ensino e na administração financeira, que é exercido pelos administradores universitários.

Por tudo isso, Rizzatti e Rizzatti Júnior (2004) afirmam que a superação de uma administração universitária tradicional terá que ceder lugar a uma realidade administrativa nova. Terão de ser refletidas novas concepções da organização

universitária como instituição multifuncional emergente em uma sociedade em transição. Para tanto, deve ser construída uma comunidade universitária ativa e comprometida com todas as dimensões da vida humana associada: social, política, econômica e cultural. Dessa forma, proposições teóricas, novas idéias, padrões, novos conceitos poderão surgir e pôr em cheque a velha ordem, formulando novos paradigmas macrossocietários.

2.3. Controle da Administração Pública

A arrecadação estatal e a despesa pública exigem um controle não apenas dos próprios agentes estatais, como também da própria sociedade. Clève (1993) coloca que a necessidade de controle da execução do orçamento público se dá por diversas razões de cunho político e financeiro. Sob o aspecto político, deve haver a fiscalização por parte dos Poderes Judiciário e Legislativo junto ao Poder Executivo, pois apesar de este ser o responsável pela Administração Pública, não pode extrapolar os créditos institucionalmente concedidos ou simplesmente se omitir na execução de seus deveres, sob pena de agredir o princípio da separação de Poderes. Já no que concerne ao cunho financeiro, o controle se faz necessário para evitar desperdícios e a dilapidação do patrimônio público.

Mello (2000) afirma que a Administração Pública, direta, indireta ou fundacional, assujeita-se a controles internos e externos. Conceitua como controle interno o exercido pelos órgãos da própria Administração, isto é, integrantes do aparelho do Poder Executivo. Por sua vez, o controle externo é o efetuado por órgãos alheios à Administração, e compreende: a) o controle parlamentar direto (pelo Poder Legislativo); b) o controle exercido pelo Tribunal de Contas (órgão do Poder Legislativo); e c) o controle jurisdicional (pelo Poder Judiciário).

Lima (2005) sistematiza o controle administrativo conforme a natureza dos organismos controladores. Assim, esse controle pode ser classificado em: administrativo, exercido pelos administradores da coisa pública, ou o Poder Executivo; jurisdicional, sob a competência dos órgãos do Poder Judiciário, sobre seus próprios atos ou sobre as irregularidades cometidas por outros agentes, aplicando sanções; e político; realizado pelo Parlamento e seus prepostos e auxiliares, através da instauração das CPI's ou pelas Comissões Parlamentares.

Fernandes (1995) elenca, como princípios do controle dos gastos públicos: a universalidade; a totalidade; a legalidade; a imparcialidade; a autonomia; a independência. Ademais, salienta que, em relação aos seus aspectos, esse controle deve ser: da legalidade; da legitimidade; da economicidade; da moralidade. Já os instrumentos de controle podem ser: contábeis; financeiros; orçamentários; patrimoniais; operacionais.

Dentre os controles internos exercidos em uma Instituição, figura a auditoria interna. A auditoria interna é uma função de avaliação independente criada dentro da organização para examinar e avaliar suas atividades, como um serviço a essa mesma organização. O objetivo é assessorar os membros da organização para desincumbirem-se eficazmente de suas responsabilidades. Para tanto, a auditoria interna fornece análises, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas (CHERMAN, 2005).

3. Metodologia

O presente artigo consistiu em resultado de uma pesquisa descritiva exploratória, com abordagem qualitativa. A abordagem utilizada neste estudo foi do tipo qualitativa, na qual não há uma estruturação dos dados, para que as

perspectivas e interpretações das pessoas sejam captadas integralmente. O enfoque qualitativo ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que, envolvam seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes. Ou seja, a pesquisa preocupa-se com o nível de realidade que não pode ser quantificado; ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem a um espaço mais profundo das relações dos processos, não podendo ser reduzidos à realização de variáveis quantitativas.

Dessa forma, foi realizado um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Esse estudo teve início com o levantamento bibliográfico dos assuntos relacionados ao tema, de forma a fornecer subsídios teóricos aos pesquisadores. Em seguida, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três servidores da organização, para identificar, em linhas gerais, as ferramentas que poderiam ser utilizadas para facilitar o controle administrativo. Também foi realizada observação direta em dois setores administrativos da organização, a fim de verificar se essas ferramentas são aplicáveis a eles. Por fim, as ferramentas identificadas foram comparadas à teoria pesquisada, de forma a identificar de que maneira estas se relacionam às práticas e técnicas de aquisição do conhecimento. Ao final, foram propostas ferramentas que, se implantadas, poderiam contribuir para a Gestão do Conhecimento, e que, além disso, poderiam facilitar o controle administrativo na organização pesquisada.

4. Gestão do Conhecimento e controle externo em uma universidade federal

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada em 18 de dezembro de 1960, pela Lei n. 3.849. Foi oficialmente instalada em 12 de março de 1962. Nela, foram reunidas as antigas faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas e Serviço Social, além da Escola de Engenharia Industrial. Em 15 de julho de 1969, como fruto da reforma universitária então promovida pelo Governo Federal, foi publicado o Decreto n. 64.824, que tornou extintas as faculdades existentes. A UFSC, assim, adquiriu a atual estrutura didática e administrativa, sendo dividida em Centros e Departamentos.

Nos primeiros anos de funcionamento, a UFSC estava sediada em várias edificações esparsas, localizadas na região central da cidade de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina. Posteriormente, foi iniciada a construção de um *campus* unificado, instalado no Bairro da Trindade, em uma antiga fazenda modelo pertencente ao Governo do Estado, que foi doada à União pela Lei estadual n. 2.664, de 20 de janeiro de 1961. A partir dessa data, a transferência das unidades administrativas e de ensino foi realizada de forma gradual, tendo sido praticamente completada no início da década de 1980. Atualmente, a UFSC apresenta grande parte de sua estrutura instalada nesse *campus*.

Em relação às práticas de controle administrativo realizado internamente na UFSC, foi verificado que esse controle está concentrado no aspecto da legalidade, existindo, ainda, a intenção de realização do controle da economicidade. No entanto, eram utilizados todos os instrumentos de controle elencados na teoria, com preponderância dos controles contábeis, financeiros e orçamentários.

Nos setores observados, não foram verificadas práticas formais de treinamento dos recursos humanos. Foi percebido que, no caso de um novo servidor, ainda não familiarizado com as práticas da organização, era realizado um procedimento de aprendizagem informal. Esse novo servidor, em início de carreira, acompanhava

outro servidor mais experiente no exercício das suas funções, no intuito de aprender como eram desempenhadas as atividades.

Também foram identificadas tentativas de obter melhores referências para comparação a processos. Todavia, essas tentativas transcoriam de maneira informal, ou seja, as pessoas procuravam informar-se oralmente com colegas de trabalho acerca de experiências que contribuíssem para a melhoria no desempenho das atividades.

No que concerne a novas idéias de como melhor proceder, foi verificado que tais idéias não são consolidadas e difundidas de maneira formal. Existem, por um lado, um certo compartilhamento desse conhecimento tácito, mas que ocorre oralmente, dentro um mesmo setor. Existia, ainda, uma preocupação dos colaboradores dos setores observados em manterem-se atualizados sobre melhores referências sobre as atividades que desenvolviam; porém, essa preocupação limitava-se ao plano individual de cada colaborador.

A realização do estudo de caso na UFSC evidenciou que poderiam ser implantadas ferramentas capazes de desenvolver práticas e técnicas de aquisição do conhecimento, as quais poderiam facilitar o controle administrativo na universidade. De fato, foram percebidos poucos mecanismos formais que permitissem que o conhecimento adquirido por um servidor sobre determinado assunto fosse transmitido e perpetuado entre os demais servidores, mesmo dentro do mesmo setor. Paradoxalmente, essa universidade apresentava um amplo debate sobre Gestão do Conhecimento no meio acadêmico, contando inclusive com um programa de pós-graduação na área, em nível de mestrado e doutorado.

Essas ferramentas poderiam compreender ações com o uso da tecnologia da informação, como, por exemplo, sistemas eletrônicos de compartilhamento de informações, nos quais os servidores inseririam suas experiências nos assuntos administrativos, de forma a que os demais servidores pudessem consultá-los.

Um sistema que atende parcialmente às características mencionadas acima foi identificado no setor de auditoria interna da organização. Nesse setor, existe um sistema, desenvolvido pela própria UFSC, no qual ficam armazenados alguns documentos elaborados pelos auditores no decorrer de suas atividades - como pareceres e relatórios das auditorias realizadas - todos em conteúdo integral. Ademais, esse sistema também dispõe de grande parte da legislação aplicável à administração pública, bem como as regras de cálculos oficiais. Assim, esse sistema exerce a função de memória organizacional, prática de gestão do conhecimento mencionada pelo IPEA (2005), sendo registrado conhecimento sobre os processos do setor.

Todavia, o uso da tecnologia da informação não consiste em requisito essencial para que fosse desenvolvida a Gestão do Conhecimento voltada para o controle administrativo da organização. Existem soluções simples que poderiam ser adotadas, entre as quais:

a) meios de acompanhamento dos processos administrativos, indicando que providências foram tomadas por cada servidor em relação ao andamento destes, de forma que o processo “possa falar por si só”;

b) manuais de procedimentos administrativos, consolidando o que deve ser feito em cada situação existente no setor; esses manuais devem ser flexíveis, a fim de permitir que um servidor possa inserir suas experiências em relação aos procedimentos adotados;

c) ferramentas de colaboração, por meio de reuniões nas quais os colaboradores trocariam experiências, as quais seriam consolidadas em documentos escritos, para assim capturar e difundir os conhecimentos tácitos identificados;

d) diagramas de fluxos de dados: são uma ferramenta de modelagem que permite imaginar um sistema como uma rede de processos funcionais, interligados por "dutos" e "tanques de armazenamento" de dados, sendo a ferramenta principal para entendimento de um sistema; contribuiriam para a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento.

As ferramentas descritas são exemplos de formas de fazer com que o conhecimento tácito, que por ventura exista na universidade pesquisada, seja compartilhado entre seus trabalhadores. Esse compartilhamento possibilitaria a perpetuação desse conhecimento pela organização, tornando-o, assim, conhecimento expresso.

Adotando essas ferramentas, talvez a organização pesquisada possa desenvolver algumas das práticas de aquisição de conhecimento elencadas pelo IPEA (2005). Entre as práticas e técnicas que são possíveis de serem desenvolvidas, figuram a gestão eletrônica de documentos, memória organizacional, árvores do conhecimento, entre outras.

A práticas e técnicas de aquisição do conhecimento poderiam facilitar o controle exercido: a) pelos gerentes dos setores em relação aos servidores a eles subordinados; b) pelo setor de auditoria interna em relação aos setores administrativos em si.

Dessa forma, a Gestão do Conhecimento tornaria mais transparente a gestão da organização pesquisada, ao fazer com que o conhecimento tácito existente torne-se expresso. A transparência na gestão – assim entendida como a transparência nos seus procedimentos administrativos – permitiria a realização mais eficaz do controle administrativo. Por meio das ferramentas descritas, um auditor interno, ainda que não vivencie a realidade de um setor administrativo da organização, apresentaria condições de compreender a realidade desse setor, o que facilitaria a execução das suas atividades de fiscalização e controle. Da mesma forma, um chefe de setor poderia verificar com mais facilidade o andamento das tarefas executadas pelos colaboradores que gerencia.

A realização do estudo tornou evidente a importância que a implantação de ferramentas o teriam para a gestão da universidade pesquisada. Essas ferramentas seriam destinadas a desenvolver práticas e técnicas de aquisição do conhecimento dessa organização. Essas práticas e técnicas talvez pudessem tornar mais transparente a gestão dessa universidade, o que permitiria um controle administrativo mais eficaz. Assim, a Gestão do Conhecimento, na organização pesquisada, poderia ser relevante na racionalização de recursos públicos aplicados, os quais, notoriamente, vem sendo cada vez mais escassos em relação às necessidades de uma universidade pública de qualidade.

5. Conclusão

Cada vez mais, o conhecimento vem sendo considerado o principal gerador de riqueza na sociedade, superando os fatores tradicionais de produção da terra, capital e trabalho. Por isso que atualmente se fala em uma sociedade, ou economia, do conhecimento, que emergiu das transformações advindas da mudança da sociedade industrial que predominou nos últimos três séculos. Essa sociedade do conhecimento está forçando a mudança de paradigmas, conceitos e formas de gestão das organizações, inclusive as do setor público.

Todavia, as organizações públicas brasileiras parecem não acompanhar essas transformações. As universidades federais, por exemplo, são vistas pela sociedade como rígidas e ineficientes, uma vez que estas não conseguem atender aos anseios daquela. Um anseio da sociedade consiste na transparência nos gastos das organizações públicas, uma vez que estas são mantidas com recursos provenientes dos tributos pagos pela população.

A arrecadação estatal e a despesa pública exigem um controle não apenas dos próprios agentes estatais, como também da própria sociedade. Deve haver a fiscalização dos gastos do governo em razão de este não poder extrapolar os créditos institucionalmente concedidos ou simplesmente se omitir na execução de seus deveres. Ademais, o controle se faz necessário para evitar desperdícios e a dilapidação do patrimônio público. As universidades federais, como instituições mantidas pelo Estado, estão submetidas a esse controle, razão pela qual devem ser desenvolvidos mecanismos que proporcionem a transparência nos gastos dessas organizações.

Diante do que foi exposto, o presente artigo teve o objetivo geral de identificar as ferramentas que poderiam desenvolver práticas e técnicas de aquisição de conhecimento em uma universidade federal, e que poderiam contribuir para um melhor controle administrativo dessa organização. A metodologia utilizada foi a de um estudo de caso descritivo exploratório, com abordagem qualitativa, realizado na Universidade Federal de Santa Catarina. Esse estudo teve início com o levantamento bibliográfico dos assuntos relacionados ao tema, para, em seguida, compreender entrevistas semi-estruturadas e observação direta em setores administrativos da organização.

Os resultados demonstraram que a organização pesquisada poderia implantar ferramentas capazes de facilitar o controle administrativo de seus setores, tais como: sistemas informatizados; meios de acompanhamento dos processos administrativos; manuais de procedimentos administrativos; reuniões periódicas para troca de experiências, diagramas de fluxo de dados. Tais ferramentas talvez contribuíssem para que fossem desenvolvidas práticas de aquisição de conhecimento como gestão eletrônica de documentos, memória organizacional, árvores do conhecimento, entre outras práticas e técnicas.

As práticas e técnicas de aquisição do conhecimento acima identificadas poderiam auxiliar no controle administrativo da organização pesquisada, tornando sua gestão mais transparente. O controle administrativo, nesse caso, seria tanto exercido pelos gerentes em relação aos servidores a eles subordinados, quanto aquele realizado pelo setor de auditoria interna em relação aos demais setores administrativos.

De toda forma, a presente pesquisa teve a pretensão de identificar algumas tendências que podem ser seguidas nesse tema. Diante do que foi pesquisado, sugere-se que sejam realizados estudos mais aprofundados sobre o tema. Assim, seria possível identificar com maior precisão quais ferramentas poderiam ser adotadas para que a Gestão do Conhecimento proporcionasse um controle administrativo mais eficaz na organização pesquisada. Talvez esse controle seja uma alternativa para que a universidade federal, uma organização pública, venha a atender alguns dos anseios da sociedade, de onde provêm seus recursos.

6. Referências

ALMEIDA, Gilberto Paiva de. **Possibilidades e limitações do Planejamento**: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1994. Dissertação

(Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

CARDOSO, F. H. **O Brasil a caminho da sociedade do conhecimento**. XIV Fórum Nacional. INAE – Instituto Nacional de Altos Estudos. Rio de Janeiro, 2002.

CARVALHO, Fabio Câmara Araújo de. **Gestão do Conhecimento**: o caso de uma empresa de alta tecnologia. Florianópolis, 2000. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CAVALCANTI, M. C. B.; Gomes, E. B. P.; Pereira Neto, A. F. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**: um Roteiro para a Ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHERMAN, Bernardo. **Auditoria**: externa, interna e governamental. Rio de Janeiro: F. Bastos, 2005.

CLÉVE, Clemerson Merlin. **Atividade Legislativa do Poder Executivo no Estado Contemporâneo e na Constituição de 1988**. São Paulo: RT, 1993.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

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

FERNANDES, Flávio Sátiro. Prestação de Contas: instrumento de transparência da Administração. **Revista de Informação Legislativa**. Porto Alegre, n. 127, jul.-set. 1995.

FINGER, Almeri Paulo. (org). **Gestão de Universidades**: novas abordagens. Curitiba: champagnat, 1997.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para discussão nº 1095. Brasília: Governo Federal - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2005.

LEITÃO, Sérgio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etizione e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out.-dez., 1985.

LIMA, Flávia Danielle Santiago. **O controle das finanças públicas**: sentido, conteúdo e alcance do art. 70 da Constituição Federal. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=337>> Acessado em: 20 jul. 2005.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 12a. ed. rev. atual e amp. Sao Paulo: Malheiros, 2000.

MERLO, Tereza Raquel. **O paradigma da gestão de conhecimento: uma questão de enquadramento à cultura organizacional**. Disponível em: <<http://www.kmol.online.pt/artigos/index.html>> Acessado em: 27 abr. 2005.

MOURO, Giedre. Compartilhar e construir. **Network Computing**. Brasil. n. 35. p. 24-26, jan. 2002.

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

PEREIRA, Fernanda Cristina Barbosa. **Administração estratégica nas universidades federais**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

REZENDE, A R; ABREU, A F. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2001.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JÚNIOR, Gerson. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. **Anais do IV Colóquio Internacional de Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2004.

RUAS, R.L. **Sua empresa é competitiva? Diagnóstico de competitividade para as micro e pequenas empresas comerciais**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1996, 98p.

SCHREIBER, G.; AKKERMANS, H.; ANJEWIERDEN, A.; HOOG, R.d.; SHADBOLT, N.; VELDE, W.v.d.; WIELINGA, B. **Knowledge engineering and management: the commonkads methodology**. Cambridge: The MIT Press, 2000. 465p.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da Informação do Brasil. Livro verde**. Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002. p. 344.

TORNATZKY e FLEISCHER. **The processes of technological innovation**. Massachussts: Lexington Books, 1990.