



## A CONSTRUÇÃO SOCIAL DO CONHECIMENTO (CSC) EM ORGANIZAÇÕES EXEMPLARES: O CASO DO GRUPO DE PESQUISA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E EMPREENDEDORISMO FEA-USP

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

GIOVANI EHRHARDT

### Resumo:

No sistema econômico-político atual, em que as organizações competem e concorrem entre si, o conhecimento, funciona como fator de estratégia de seletividade e diferenciação; o modo como emerge, como é gerido, difundido e apropriado pode transformar-se numa importante mais valia. A abordagem do tema tem como principal objetivo introduzir as bases conceituais-metodológicas para a implantação de uma gestão organizacional baseada no conhecimento, visando a transformação dos conhecimentos individuais em conhecimentos organizacionais. A proposta de pesquisa procurou explorar o tema a partir de uma abordagem cognitiva organizacional, isto é, a partir de um entendimento da organização como uma estrutura de conhecimento e não como uma organização baseada em bens de capital. A pesquisa teve como objetivo identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e os Restritivos do processo de Gestão do Conhecimento Organizacional. Em termos de procedimentos metodológicos, optou-se por realizar um diagnóstico organizacional, seguido de observação direta e estudo de caso com pesquisa documental e entrevista semi-estruturadas aos actores do grupo. Nesse sentido, o presente artigo objetiva discutir como o Grupo de Pesquisa em Planejamento Estratégico e Empreendedorismo da FEA-USP está construindo socialmente o conhecimento organizacional.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento. Construção Social do Conhecimento. Gestão Universitária

### Abstract:

In the economic and political system, in that the organizations compete and compete among themselves, the knowledge, functions like selectivity strategy factor and differentiation; the way as emerges, like is managed, diffused and appropriate can transform itself in an important one more value. The approach of the subject has as

main objective introduce the conceptual-methodological bases for the implementation of an organizational management based in the knowledge, aiming at the transformation of the individual knowledge in organizational knowledge. The proposal of research found to explore the subject from an organizational cognitive approach, this is, from an understanding of the organization as a structure of knowledge and not like an organization based in capital goods. To research had like objective identify the Success Critics Factors (FCS) and the Restrictive of Organizational Knowledge Management process. In terms of methodological procedures, the methods chosen to carry out this study were an organizational diagnosis, followed by direct observation and case study with documentary research and interview are structured to the actors of the group. In that sense, the present objective article discuss like the FEA-USP Strategic Planning and Entrepreneurship Research Group is building socially the organizational knowledge..

Key-words: Management of the Knowledge. Social Construction of the Knowledge. Higher Education Management

## 1. Introdução

O presente artigo propõe conceptualizar a gestão do conhecimento como um processo de construção social nas organizações. Partindo de uma investigação anterior (Ehrhardt, 2006) sobre práticas de gestão do conhecimento, difundidas a partir de estudos casos de organizações, consideradas modelares, tanto no meio acadêmico (ensino e investigação aplicada) como no empresarial, pretende-se investigar o fenômeno da gestão do conhecimento e os respectivos determinantes explicativos que são críticos nas organizações. Como fundamento desta proposta, apresentam-se duas proposições iniciais: 1) A construção social do conhecimento, que materializa-se nas práticas sociais – codificação e geração de novos conhecimentos - reforçando a integração social, particularmente nas formas de cooperação, impulsionando constantemente a inovação; 2) Como variável externa, a (re)construção socio-digital do conhecimento, constitui-se como modelo padrão, por via da socialização do conhecimento, em suporte digital, nas organizações. A abordagem do tema tem como principal objetivo introduzir as bases conceituais-metodológicas para a implantação de uma gestão organizacional baseada no conhecimento, visando a transformação dos conhecimentos individuais em conhecimentos organizacionais.

A presente pesquisa procurou explorar o tema a partir de uma abordagem cognitiva organizacional, isto é, a partir de um entendimento da organização como uma estrutura de conhecimento e não como uma organização baseada em bens de capital. A identificação da essência de uma organização do conhecimento passa pela necessidade de separar o intangível do tangível. É cada vez mais claro que a criação do conhecimento e de competências é uma prioridade organizacional. Esses recursos influenciarão o futuro das organizações por meio da inovação tecnológica, novos produtos (cursos/publicações) e serviços, busca e abertura de novos mercados. Algumas dessas competências estão entranhadas na cultura organizacional. Muito dessas competências são

baseadas no conhecimento tácito que compõe parte significativa dos activos intangíveis de uma organização. O sucesso de uma organização decorre de sua capacidade e especialização no processo de criação do conhecimento organizacional, entendida como a capacidade de criação de um conhecimento novo, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos (cursos/publicações), serviços e sistemas.

Propõe-se uma reflexão e análise das implicações sociais e da crescente focalização da gestão do conhecimento, apresentando as suas perspectivas no contexto do conhecimento organizacional, da economia, da organização e do trabalhador do conhecimento. Essas propostas permitiram a compreensão e a importância de pontos fundamentais: as transformações que estão ocorrendo na sociedade atual e que estão levando a humanidade da era industrial para a era do conhecimento; os fatores decisivos que estão provocando essas transformações e a evolução para a era do conhecimento. De fato, propõe-se investigar como o conhecimento e seus ativos estão contidos nos produtos (cursos/publicações) de nosso dia-a-dia, o que são os ativos intangíveis de uma determinada organização e como se processa os desdobramentos de sua valorização no mercado. Por outro lado, constata-se que essas questões constituem elementos críticos no processo de garantia da sobrevivência das organizações sendo, portanto, linhas de investigação desta pesquisa.

A partir destas idéias, importa descrever e compreender as práticas sociais do Grupo de Pesquisa em Planejamento Estratégico e Empreendedorismo GPPEE da FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo USP, que a diferenciam como organização inovadora que é, no sentido de evidenciar os seus determinantes sociais que são críticos para os processos de gestão do conhecimento na organização.

## **2. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Segundo Stewart (2002), "o conhecimento explícito pode ser armazenado em qualquer lugar – numa pasta de arquivo, numa biblioteca, num videocassete, num manual, num site da Web – é um conhecimento desdobrado, revelado, aberto, arrumado, explicado". Stewart (2002, p. 222), avança para uma definição de utilidade e aproveitamento, afirmando que "o conhecimento explícito é intrinsecamente redimensionável".

A gestão do conhecimento não deve ser apenas considerado como uma simples inserção mecânica de novidades tecnológicas. É importante ter também presente o seu uso social e a dinâmica das relações sociais que determinam o seu percurso, sendo os indivíduos seus agentes criadores, facilitadores e utilizadores.

Deste modo, importa, pois questionar: Como é que os atores organizacionais e as suas relações sociais contribuem para o processo da gestão do conhecimento na organização?

## **2.1. Tipos de conhecimento: Explícito e Tácito**

Apesar dos avanços teóricos e práticos na área, existem ainda campos relativamente obscuros e sobre os quais urge desenvolver e estruturar conhecimento. Entre estes, destaca-se o papel dos mecanismos sociais no processo da gestão do conhecimento.

O argumento central desta pesquisa é o de que, mais do que um conjunto de melhores práticas de gestão, a gestão do conhecimento é um processo de acção social e estratégico que ocorre no seio da organização, com impactos significativos no prestígio, no status, na identidade colectiva e na competitividade da organização.

Este processo contribui para o (re)posicionamento das organizações em lugar de destaque, e em simultâneo, fortalece e reanima a identidade coletiva e consolida a própria cultura organizacional. Neste sentido, a inovação na institucionalização do processo de gestão do conhecimento, é uma das variáveis económicas mais relevantes para o desenvolvimento das próprias organizações.

Considerando que as acções nas organizações estão socialmente situadas e não podem ser explicadas por acções individuais, cada organização tem uma forma idiossincrática de conduzir os processos de gestão do conhecimento, cuja base é o seu capital humano e social. Este é o pressuposto de partida para a análise da gestão do conhecimento como uma construção social. São os recursos humanos que percebem e moldam a gestão do conhecimento, fazendo a diferença entre as suas concorrentes.

O interesse científico deste projecto possui 03 pilares de fundamentação teórica a saber:

A Sociologia do Conhecimento – Os 3G's do Conhecimento: Gerar, Gerir e Globalizar

O Planeamento Estratégico – O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

A Investigação Aplicada – Prestação de Serviços de Investigação & Desenvolvimento & Inovação (I&D&I)

### **2.1.1.A Sociologia do Conhecimento – Os 3G's do Conhecimento: Gerar, Gerir e Globalizar**

A Sociologia do Conhecimento foi concebida como o estudo das condições sociais de produção de conhecimento. Seu enfoque abarca as relações sociais envolvidas na produção do conhecimento. O objeto desse tipo de sociologia não se confunde com os da teoria do conhecimento ou epistemologia. É a gênese do conhecimento intelectual e dos usos no ambiente social. Assim, consideram-se outros fatores determinantes da produção de conhecimento que não a consciência puramente teórica, mas também de elementos de natureza não teórica, provenientes da vida social e das influências e vontades a que o indivíduo está sujeito.

Gerar conhecimento é identificar e proporcionar o desenvolvimento de novos modelos de comportamento (rotinas) que tornam a aprendizagem possível. O sucesso da sua gestão assenta na

construção e na melhoria das rotinas efetiva, promovendo, de igual modo, a aprendizagem através do seu reconhecimento e compreensão (Tidd et al., 1998).

A aprendizagem organizacional resulta de uma produção experiencial, experimental ou empírica e da reprodução das regras organizacionais, dando estabilidade aos comportamentos ou gerando mudanças comportamentais (Kieser et al., 2001; Levitt e March, 1988).

Os dois intermediários no processo de aprendizagem são a extensão e a internalização (Holmqvist, 2004), que definem como a aprendizagem intraorganizacional se transforma em interorganizacional e vice-versa. Nesta dinâmica está presente a relação entre a melhoria de procedimentos existentes, ou seja a aprendizagem por aproveitamento, (*exploitation*) e a experimentação de novas alternativas, a aprendizagem por exploração (*exploration*) (Levitt and March, 1988; March, 1999; Gwendolyn e Cole, 2003, Holmqvist, 2004). Em determinadas condições, o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* pode criar elevada confiança e inovação (Gwendolyn e Cole, 2003).

As tarefas relacionadas com a produção do conhecimento, gerar conhecimento, administrar a efetiva transformação dos dados em informação e este em conhecimento, que por sua vez deverá orientar uma acção, gerir conhecimento ao nível macro, meso e micro da organização, assim como globalizar conhecimento constituem assim os três G's do conhecimento. Integrar os três G's no nosso dia a dia nas organizações e assegurar a integração social enquanto responsabilidade da nova rede sócio-digital - esta ao alcance de todos e na responsabilidade de cada um.

### **2.1.2.0 Planejamento Estratégico – O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI )**

De acordo com Henry Mintzberg (2001) "As estratégias mais bem sucedidas são visões, e não planos"

As universidades encontram-se entre as organizações mais complexas existentes no Mundo. Com isso, é possível afirmar que, se em organizações empresarias tradicionais o Planejamento Estratégico é uma ferramenta geralmente de considerável complexidade, em universidades o desafio é muito maior.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivo. Abrangendo um período de cinco anos, o PDI deve contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivo, metas e acções do Plano da Instituição de Ensino Superior, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e o orçamento. O PDI deve apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura, após a vigência do PDI.

O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto-avaliativo como externo. Os resultados dessas avaliações devem balizar as acções para sanar deficiências que tenham sido identificadas. Os dados e informações sobre a Instituição de Ensino Superior (IES), constantes do PDI, deverão se organizar em três níveis hierárquicos: Dimensões, Categorias de Análise e Indicadores.

As Dimensões agregam os dados e informações das Instituições e de seus cursos em três níveis amplos, compreendendo: Organização Institucional e pedagógica, Corpo Docente, e Instalações.

As Categorias de Análise constituem os desdobramentos das Dimensões, organizadas, cada uma, também em três níveis, de acordo com as características consideradas mais pertinentes em função dos processos futuros de análise e avaliação.

Os Indicadores são os desdobramentos das categorias de análise e também estão organizados em função da sua proximidade e interdependência.

### **2.1.3.A Investigação Aplicada - Prestação de Serviços de Investigação & Desenvolvimento & Inovação (I&D&I)**

As relações entre a Universidade/Centro de Investigação Aplicada e o meio empresarial, neste projeto associar-se-á ao mais variado vocabulário disseminado no interior das instituições de investigação aplicada, como por exemplo: parceria, aliança, interação, cooperação participação, colaboração, integração, e, sem dúvida poder-se-ia, igualmente, falar em aproximação, associação, convívio, intercâmbio e, até mesmo, em cumplicidade ou em casamento entre uma e outra (NAGLE,1995)

O fortalecimento da parceria com a transferência de tecnologia está sendo amalgamado por uma série de fatores intervenientes. Vive-se uma nova realidade organizacional, um novo método produtivo que preconiza a ênfase na flexibilização e capacitação para a resolução dos problemas. A educação continuada e polivalente dos trabalhadores torna-se, assim, um imperativo organizacional. Dessa forma, as universidades precisam assumir definitivamente o papel de provedoras de um sistema de formação e capacitação profissional interativo com a comunidade, tornando-se participes e, portanto, estão sendo conclamadas a construir uma sociedade mais dinâmica, justa e democrática (MELO, 2001, apud MASIERO e SERRA, 2001).

O objectivo de Transferência de Conhecimentos Científicos e Tecnológicos da Universidade para o Meio Empresarial em Portugal materializa-se no exemplo recente da Universidade de Coimbra, que foi considerada entidade qualificada pelo QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013) para Prestação de Serviços de Investigação & Desenvolvimento Tecnológico (Vale I&DT) e Prestação de Serviços de Consultoria e de Apoio à Inovação (Vales de Inovação).

Este sistema de incentivos do QREN pretende apoiar, de forma simplificada, a aquisição de serviços de I&DT por parte das PME a entidades qualificadas do Sistema Científico e Tecnológico (STC), com o objectivo de responder a necessidades específicas e aumentar a sua competitividade, traduzindo-se na melhoria de produtos, processos ou serviços.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para obter respostas às questões equacionadas é necessário que se efetue a recolha de dados na GPPEE, usando-se, para tal, as técnicas de observação direta, de recolha documental, de entrevistas e de aplicação de um questionário.

O processo de pesquisa dividiu-se em três momentos principais. Começa-se por estabelecer os primeiros contactos e procura-se conhecer melhor a organização. Nesta fase solicitam-se documentos que permitam caracterizar a organização de modo a realizar os primeiros diagnósticos organizacionais. O segundo momento incide na realização faseada das entrevistas aos principais atores da gestão do conhecimento intra-organização, e definidos com a Direção do GPPEE. Em simultâneo com as entrevistas realiza-se a observação direta. Por fim, administra-se um questionário, se possível a todos os colaboradores da organização e que sejam intervenientes nos processos de gestão do conhecimento.

A informação foi recolhida sob duas vertentes: 1. No exterior da organização – através de websites e de artigos de imprensa dos *mass media* que foquem a capacidade inovadora no processo da gestão do conhecimento do GPPEE; 2. Na Organização– através de entrevistas, na análise documental e na observação direta.

### **4. O ESTUDO EMPÍRICO: O CASO DO GPPEE DA FEA-USP**

O objetivo do estudo de caso foi observar o Grupo de Pesquisa em Planeamento Estratégico e Empreendedorismo GPPEE da FEA-USP e dentro desse objetivo, compreender o fenómeno e quais são os fatores sociais, formais ou informais, que influenciam no processo. Tendo como objetivo final poder identificar também os fatores críticos de sucesso.

Quando questionado sobre como o GPPEE da FEA - USP avalia o fenómeno da construção sócio-digital do conhecimento em organizações exemplares, onde o grupo de pesquisa e o Programa de Pós-Graduação foram selecionados como uma das organizações de referência, o Coordenador do Grupo de Pesquisa, as primeiras impressões do entrevistado foram

*“Sim. Bem, nós temos já há alguns anos o grupo de pesquisa. E ele começou, talvez, como uma função de reunir os orientados para discutir como estava indo o trabalho de cada um. E, nesse momento, nós ficamos não só no que estava cada um desenvolvendo a nível de mestrado e doutorado, mas também em relação aos seus trabalhos de pesquisa e para*

*publicações. Então, isso... E nós descobrimos... Quer dizer, descobrimos, é uma coisa que muita gente já faz. Mas, quando você junta pessoas que estão com propósitos semelhantes, alguns conhecem as bibliografias, outros conhecem a metodologia. Então, não é só, vamos dizer, o meu conselho, mas acaba sendo uma ajuda de muitas pessoas. Então, assim que começou, digamos, o grupo. E aí, houve uma parte formal, uma necessidade de um grupo formal, que isso foi incentivado pelo CNPQ onde, vamos dizer, nós nos inscrevemos, como todos que reuniam regularmente os seus orientados e desenvolviam as coisas, começaram a fazer dessa forma.”*

Abordado sobre as dinâmicas sociais do grupo de pesquisa, e nomeadamente sobre a oportunidade mútua de haver um alinhamento entre os interessados e o desempenho durante esse processo de conhecimento, e ainda sobre a função de grupo, da pesquisa em si e dos membros, chamamos assim, efetivos, tem essa abertura para visitantes e pessoas interessadas em conhecer o trabalho, e também em se dar a conhecer em termos do seu interesse específico, o entrevistado observou

*“Exatamente. Até nós costumamos fazer a reunião em dois horários. Geralmente na parte da manhã, eu me reúno com os orientados, onde a gente discute melhor como é que estão indo os trabalhos. E na parte da tarde, nós debatemos com pessoas que têm intenção de se agregar ao grupo de pesquisa. Às vezes, a gente pode estar promovendo já... Algumas vezes, nós promovemos palestras, trouxemos pessoas de interesse. Então, todos podem participar os orientados também. E aí, é uma coisa mais aberta para todo mundo. Então, esses dois momentos, a gente costuma desenvolver de uma forma separada. Quer dizer, tem um momento que você tem que estar falando com os orientados. E também, o trabalho de trabalhar com o grupo de pesquisa assim, junto, nos ajuda muito, porque a gente forma uma cadeia. Ou seja, as pessoas que estão, vamos dizer... Todos podem de alguma forma, argumentar e ajudar o outro. Mas, vamos dizer, mais ou menos, eu acabo colocando o pós-doc para ajudar o doutor, o doutor para ajudar alguém do mestrado, o mestrado, às vezes, para ajudar alguém da graduação.”*

Outra constatação, nas observações do entrevistado refere-se com a articulação da Investigação Aplicada – Prestação de Serviços de Investigação & Desenvolvimento & Inovação (I&D&I) no processo de construção do conhecimento, nomeadamente na ligação com a comunidade empresarial, com a sociedade civil e com os outros atores deste processo, se faz presente nas dinâmicas de organizações exemplares.

Confrontado com a seguinte afirmação: “Não é só um grupo de pesquisa. É um grupo comprometido também com a produção científica, com o contato com a realidade, com a formação dos profissionais da graduação, da pós-graduação. E é tão rico em termos de formação e de



experiências individuais, que eu acho que pode e deve assumir essa...” o entrevistado observou o seguinte:

*“E esse papel como um produto também, a gente imaginar até um papel social de uma responsabilidade que nós... Vamos dizer, um grupo que congrega profissionais de alto nível, professores de alto nível, a nível Brasil, nessa área, nós temos uma responsabilidade também, de poder, de estar, vamos dizer, com casos riquíssimos, com consultorias riquíssimas, está na nossa mão. Quer dizer, eu acho que seria uma pena a gente se acomodar simplesmente e não fazer algo que a gente pudesse desenvolver juntos. E eu acho que vai dar um sentido muito maior. Porque todos nós temos um aspecto, também uma ideia social etc. e tal. Eu só tenho um pouco de receio porque, logicamente, por exemplo, eu tenho muito bom relacionamento com as editoras que editam meus livros, que fazem as coisas. Eu só tenho um pouco de receio de que isso vá... Eu acho que a longo prazo, as editoras de livros científicos vão ter muita dificuldade para sobreviver. Porque, vamos dizer, se a internet for caminhar nessa direção, que eu acredito que vai...”*

A Investigação Aplicada e sua respectiva disseminação está presente nos comentários do entrevistado com forma de compromisso, um entendimento da organização como uma estrutura de conhecimento e não como uma organização baseada em bens de capital.

*“Mas você, por outro lado, tem muito interesse em divulgar o que você escreve e facilitar o ensino. Então, isso nós precisamos trabalhar. E isso, eu acho que nós podemos trabalhar com esse livro, um livro virtual, um grupo, fazendo alguma coisa junto com o nosso grupo de pesquisa, que é o que eu estou defendendo de a gente tentar desenvolver. E, para isso, estamos tentando fazer o projeto, fazer as coisas, vamos somando. Vamos ver. São visões de futuro, coisas que a gente gostaria de realizar.”*

Os processos de gestão do conhecimento, nomeadamente da construção social do conhecimento caracterizam-se por fatores organizacionais e suas dinâmicas.

Esses aspectos organizacionais, que até agora não inibiram a produção do grupo, a disseminação de conhecimento e até atrair esses, chamamos assim, talentos, ou pelo menos esses aspirantes, que depois seguem o seu percurso, poderiam ser potencializados com essa institucionalização da viabilidade organizacional e financeira. E que bom que é assim, que surge espontaneamente. E depois, agora, possa ser institucionalizado como uma forma de incentivar a continuidade desses e, eventualmente, atrair outras possibilidades. Porque, acima de tudo, uma das coisas que também é uma questão que parece que é determinante nessas opções que cada um faz enquanto pesquisador, por um lado, podemos ter a pesquisa, a produção individual. Mas por outro, discutir na academia, com os pares e com os vários níveis de conhecimento é importante. E, em muitos casos, é determinante o sentido de pertencer a

um grupo. Um grupo onde possa depositar as suas dúvidas, testar o argumento, certificar as certezas.

No Planejamento Estratégico – O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a produção do conhecimento científico e sua necessária gestão estratégica fazem parte, ou deveriam fazer do DNA das organizações exemplares.

Porque, nesse processo da produção do conhecimento, nós temos várias instâncias para testar, produzir, publicar nos eventos, nos artigos, nas revistas. Estamos sempre em processo de avaliação da nossa produção, independente da titulação. É uma busca constante. Sempre que possível, havendo dúvidas, esclarecer essas dúvidas, em termos do argumento. E havendo certezas, partilhar. Porque, tanto em um caso como no outro, pode surgir oportunidades para reflexão ou confirmação do nosso argumento científico ou das incertezas que nós possamos ter. E, por isso, há sempre opções individuais. Mas esse relacionamento do grupo, o interpessoal e esse sentido de pertença, tem permeado um pouco essas opções individuais. O alto investimento de tempo e de recurso financeiro também. Porque, mesmo salvaguardada a questão financeira, há sempre uma questão da opção de poder utilizar o tempo em um projeto ou em outro.

Confrontado com a seguinte observação “colaboram também, na parte do ensino, da formação e do treinamento. É uma forma de conseguir, também, transmitir o conhecimento, que não só pela publicação de artigo, que não só na discussão do grupo entre os pares. Mas também levar isso e discutir com outros profissionais que têm outra perspectiva, que têm desafios. E pode, também, ter lições que possamos aprender. Portanto, o grupo em si também já proporciona, mas também pode potencializar mais isso, ainda, nesse sentido”, o entrevistado teceu os seguintes comentários, que caracterizam um processo de socialização do conhecimento através da dinâmica do ensino, pesquisa e extensão

*“Eu acho que existe um potencial grande aqui, que a gente poderia estar desenvolvendo e é necessário até. Porque eu acho que se nós, vamos dizer, pesquisando estratégias, pesquisando empreendedorismo, nada melhor do que alguém que procura uma consultoria nessas áreas, nada melhor do que procurar um grupo especializado nisso. Então, são várias pessoas que trabalham com visões diferentes, mas que nós poderíamos estar até desenvolvendo atividades juntos. Como você disse, eu acho que a extensão se casa muito com o ensino e também com a pesquisa. Então, a gente está falando no grupo de pesquisa, mas que, no fundo no fundo, ele entra nas três coisas. Porque você acaba tendo cursos que pode dar junto, para essa turma, você pode ter extensão, que pode dar junto e pesquisa.*

Nova,ente o compromisso com a Investigação Aplicada e sua respectiva disseminação está presente no discurso e valores do entrevistado

*Quer dizer, hoje, nós estamos muito focados na pesquisa, eu acho que em grande parte da pesquisa. Mas a gente não deveria esquecer essas outras vertentes, a vertente também da*

*extensão e a do ensino, que eu acho que nós poderíamos ter grupos e desenvolver coisas assim, nesse sentido. Quer dizer, essa idéia que eu tenho de desenvolvimento de material didático entraria muito dentro do ensino, mas que o nosso grupo pode estar trabalhando, porque nós temos pesquisa sobre isso. A idéia seria você desenvolver, vamos dizer, pensar em um programa. Esse programa que nós deveríamos ver, nós teríamos que estar pensando o seguinte, não uma cópia do que existe nos Estados Unidos, que nós estamos trazendo para cá, ou de outro país qualquer. Mas tentar começando pela pesquisa, pesquisando as empresas. Ver o que essas empresas precisam dessas técnicas de planejamento estratégico, sobretudo, e de empreendedorismo também.”*

A Sociologia do Conhecimento, nomeadamente “Os 3G’s do Conhecimento: Gerar, Gerir e Globalizar” mencionados anteriormente, são uma forma de codificar este processo em fases, etapas a serem consideradas nesta dinâmica da construção do conhecimento.

Por isso, é um fator determinante essa questão do aspecto das relações e do aspecto organizacional, como uma forma de alavancar a continuidade desse tipo de projeto, que já tem dado muitos frutos. E prova disso é que, concluídas as fases formais, continuam no seu ritmo, a participar de uma forma ou de outra. As reuniões, a produção científica, a discussão e a publicação no site, cada um pode encontrar uma forma de continuar contribuindo para o projeto.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Se considerarmos o que apresenta Stewart (2002), que o Conhecimento Tácito reside na cabeça das pessoas, nos relacionamentos, nos costumes, nas culturas, então as dinâmicas sociais e os aspectos institucionais do meio são fatores determinantes de uma organização exemplar. Tal característica, de transformação do Conhecimento Tácito em Explícito, foi o que encontramos no GPPEE-FEA-USP.

Considerando que o Conhecimento Explícito é aquele que possuímos e de que temos consciência, somos capazes de documentar e as organizações conseguem armazená-lo. O GPPEE-FEA-USP não apenas armazena o conhecimento, mas antes o codifica, dissemina, troca, consome, discute o conhecimento e esta prática está presente no DNA dos diversos atores deste grupo. Este conhecimento pode ser expresso em palavras e números e compartilhado nas formas de dados, fórmulas científicas, especificações e manuais; pode ser prontamente transmitido entre indivíduos formal e sistematicamente (NONAKA; KONNO, 1998), mas ultrapassa as fronteiras físicas e digitais do meio acadêmico. Circula e retroalimenta o processo de gestão estratégica da produção do conhecimento.

O conhecimento explícito é o que se consegue transmitir em linguagem formal e sistemática (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). É o conhecimento que pode ser documentado em livros, manuais ou portais ou transmitido pelo correio eletrônico ou por via impressa.

Observando os argumentos do entrevistado, podemos evidenciar uma estratégia de gestão do conhecimento voltado para a produção, disseminação, consumo e troca e este é um dos fatores críticos de sucesso de uma, e em particular desta, organização exemplar

*“Da nossa realidade. Porque, eu pesquisar alguma coisa e fragmentar, eu acho que eu acabo... Vai ter muita dificuldade para passar isso para o aluno. Então, eu tenho a ideia de orientar, vamos dizer, um trabalho nosso de pesquisa, que até serviria como uma união nossa maior, no sentido de nós pesquisarmos o seguinte: “-Eu vou pesquisar o que existe lá, mas pensando que isso eu vou ter que traduzir em um material didático para a graduação e pós-graduação.” Então, eu vou pegar os temas que hoje são ministrados na graduação e pós-graduação, e vou perguntar, vamos dizer, para essas pessoas, e vou às empresas verificar até que ponto elas são usadas, são usadas corretamente, se não são, se trazem benefícios, se não trazem. Ou seja, a pesquisa vai ser voltada, depois, para o ensino, e não uma pesquisa voltada só para a publicação e ficar dissociado do resto.”*

Podemos concluir ainda, que na percepção do entrevistado, uma estratégia da produção do conhecimento, a orientação estratégica, formal ou informal, também é um dos fatores críticos de sucesso de uma, e em particular desta, organização exemplar

*“Então, eu gostaria de orientar a nossa pesquisa, para que a gente conseguisse fazer isso. E qual é o grande objetivo disso? Nós sabemos que hoje, a grande parte da população, eu acho que parece que 40% dos alunos de graduação no Brasil estão cursando Administração. Isso é um nível altíssimo. E esses 40%, você vai ter uma... Sei lá. Um grande percentual, que são pessoas que nunca tiveram condições, seus pais e etc. e tal, que nunca tiveram condições de estudar. Então, é um pessoal que é carente de recurso. Então, se você puder ter um material didático que ele não precise comprar o livro, que ele possa estar baixando diretamente da internet... Nós estamos atendendo uma população enorme nessa disciplina, vamos dizer.”*

Se considerarmos que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a dimensão técnica do conhecimento tácito compreende um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo “knowhow”. Este processo pode ser chamado de “A Construção Social do Conhecimento (CSC)”. Desta forma, outra consideração a ter, associando o conceito do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é que o processo de codificação do conhecimento, ou seja a sua

transformação de tácito para explícito é determinante no processo de excelência de uma organização exemplar. Uma organização de base intensiva de conhecimento como a universidade, nomeadamente num programa de pós-graduação e em específico num grupo de pesquisa, desenvolve-se institucionalmente por via do seu capital intelectual e respectiva validação do mesmo pelos distintos atores dos sistemas que a rodeiam (o contexto). O conhecimento tácito caracteriza-se por sua capacidade de ser aplicado de acordo com o contexto em que o seu detentor se encontra.

A Construção Social do Conhecimento (CSC) pode ser redimensionável. Segundo Stewart (2002), "o conhecimento explícito pode ser armazenado em qualquer lugar – numa pasta de arquivo, numa biblioteca, num videocassete, num manual, num site da Web – é um conhecimento desdobrado, revelado, aberto, arrumado, explicado". Stewart (2002, p. 222), avança para uma definição de utilidade e aproveitamento, afirmando que "o conhecimento explícito é intrinsecamente redimensionável". Esta característica do redimensionamento foi evidenciada no perfil e nas dinâmicas do grupo de pesquisa.

## **REFERÊNCIAS**

- ABRAHAMSON, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- ANGELONI, Maria Terezinha (org.). *Organizações do conhecimento - infraestrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANTUNES, Maria Thereza. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CABRAL, A. (2002). Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: Uma revisão de literatura. In M. P. Cunha & S. B. Rodrigues, *Manual de estudos organizacionais*, 167-182. Lisboa: RH
- CANABARRO, João Manuel. **Teorias e Paradigmas Organizacionais**. Coimbra, Portugal, Quarteto Editora, 2000.
- CARMO, Luiz Carlos Scavarda do e PIMENTA-BUENO, José Antônio. **A universidade, a fábrica do conhecimento e o sector produtivo**. PUC-CIÊNCIA, Revista de divulgação científica da PUC-Rio. Dez. 1999, número especial.
- CARVALHO, Eduardo Búrigo de. **A Indissociabilidade entre ensino, investigação e extensão nas Universidades**. Revista Episteme. Tubarão, v.4, nº 11, p.81-105, Jun. 1997.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Investigação em ciências humanas e sociais**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- COAKES, Elayne et al. *Knowledge management in the socio technical world*. New York, NY: Springer Verlag, 2002.

- COCCO, Giuseppe. A Nova Qualidade do Trabalho na Era da Informação. In: Helena M.M. Lastres e Sarita Albaggi. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Lawrence. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EHRHARDT, G, LOPES, J. Mota, MELO, Pedro, PITEIRA, Margarida. **Generate, Guide (Manage) and Globalize - The s 3G's of the knowledge**. In: 3rd International Forum CRITEOS, 2006, Lisboa. Anais do 3rd International Forum CRITEOS, 2006.
- EHRHARDT, G. **Rede de Conhecimento e Conhecimento em Rede. Cooperação Transnacional em Sociologia Económica e das Organizações**. In: Projecto de Investigação SOCIUS-ISEG-UTL/INPEAU-CPGA-UFSC. CAPES-FCT. Lisboa, Agosto 2008
- EISENHARDT, K. & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7, 136.
- ERICSON, C. & Jacoby, S. (2003). The effects of employer networks on workplace innovation and training. *Industrial and Labor Relations Review*, 56 (2), 165.
- GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de ti com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 200
- GRANOVETTER, Mark(1985) “Acção económica e estrutura social – O problema da incrustação”, In, Peixoto, J; Marques, R. A Nova Sociologia Económica, (2003) Oeiras, Celta, pp. 69/102
- GRYNSZPAN, Flávio. **A visão empresarial da Produção e Disseminação de Conhecimento com a universidade**. In: *Interacção – Informativo do Instituto Evaldo Lodi – IEL*. Brasília: ano 10, nº113, Ago. 2001.
- GWENDOLYN, Lee K., Cole, Robert E. (2003), **From a Firm-Based to a Community-Based Model of Knowledge Creation: The Case of the Linux Kernel Development**, *Organization Science*. ORGANIZATION SCIENCE, Vol. 14, No. 6. (1 November 2003), pp. 633-649
- HOLMQVIST, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15 (1), 70-81.
- KIESER, A, Beck, R. & Tainio, R. (2001). Rules and organizational learning: The behavioural theory approach. In M. Dierkes, A. Berthoin Anthal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and Knowledge*, pp. 598-623. Oxford: Oxford University Press.
- LEVITT, B & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- LUZ, Rodolfo Joaquim Pinto da. **Parceria da sociedade**. *Revista Inovar*, Florianópolis; UFSC/ Centro Tecnológico, nº 12, p.23-27, Set. 1998. Edição Especial Universidade-Indústria.

- MACHADO, Nilson José. Epistemologia e Didática: as concepções de conhecimento e inteligência e a prática docente. São Paulo, Editora Cortez, 1995.
- MALHOTRA. NARESH K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**, São Paulo: 1ª edição, Makron, 2005, 448p.
- MARKOVITCH, Jacques. **A Produção e Disseminação de Conhecimento da universidade moderna com o sector empresarial**. In: Interacção – Informativo do Instituto Evaldo Lodi – IEL. Brasília: ano 10, nº113, Ago. 2001.
- MELO, Pedro Antônio de. Os fatores determinantes de sucesso e os restritivos na cooperação universidade/empresa, nas instituições federais de ensino superior brasileiras. Projeto de Tese – Universidade Federal de Santa Catarina – Centro Tecnológico - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, P.172, Dez. 2001.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: investigação qualitativa em saúde**. 5ª ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.
- MINTZBERG, H, Quinn, J.B. **O processo da estratégia** - 3ª ed. - Porto Alegre : Bookman, 2001. - p. 114-122
- MOTA LOPES J., EHRHARDT, Giovani, O Desafio dos Novos “Campus”...na era da Colaboração Adaptativa Virtual. Resultados do Caso Português In: Conferência eLES’04 eLearning no Ensino Superior, Universidade de Aveiro, Portugal 2004.
- NAGLE, Jorge. Apresentação do dossiê universidade-empresa. Revista da USP/ Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade de São Paulo. São Paulo, nº25, p 8-15, mar./mai. 1995.
- NEVES, Ana. **Medir o impacto da gestão de conhecimento**, Março, 2004. Consultado em [www.kmol.online.pt](http://www.kmol.online.pt)
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept “ba”: building a foundation for knowledge management. **California Management Review**, v. 30, n. 3, p. 40-54, 1998.
- PILEIRA, Margarida (2004). A longevidade das organizações no cenário da nova economia. In COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, VOL. 10 Nº2, 309-314 (pp.142-155). Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- PLONSKI, Guilherme Ari. **Produção e Disseminação de Conhecimento universidade-empresa: um desafio gerencial complexo**. In: Interacção – Informativo do Instituto Evaldo Lodi – IEL. Brasília: ano 10, nº113, Ago. 2001.

- POWELL, W.; Koput, K. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 116.
- RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. Florianópolis: Insular, 1999.
- RODRIGUES, Leonel Cezar, Tontini, Gerson, **Universidade Empreendedora: Geração e Transferência de Tecnologia Como Fator Agregador**, *Revista de Negócios*, Vol.2 – n.4-1997
- SELLTIZ, Wrightsman et al. **Métodos da Investigação nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987. 3v.
- SENG, P. (1990) *The fifth discipline*. New York: Doubleday/Currency
- SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência, *DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - n. zero dez/99*
- SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SOUZA, J. F. S. de, **Karl Mannheim: Sociologia do Conhecimento**. Consultado em: <http://cyberdemocracia.blogspot.com/2008/02/karl-mannheim-sociologia-do.html>. 2009
- STAL, Eva. Centros de pesquisa cooperativa. **Interação** – Informativo do Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: ano 10, nº113, ago. 2001.
- STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- STEWART, T. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York. Doubleday/Currency
- TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001.
- TERRA, José Cláudio C.; GORDON, Cindy. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras**. In Fleury, Maria Tereza Leme e Oliveira Jr., Moacir de Miranda (organizadores). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- TIDD, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura. 1996



WIKIPÉDIA. A enciclopédia livre. Julho, 2009. Consultado em [http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina\\_principal](http://pt.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_principal)

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3.ed. reimpr. Porto Alegre: Bookman, 2006.