



## UMA DISCUSSÃO PRELIMINAR SOBRE A FEA - USP: MECANISMOS PARA CODIFICAR O ACERVO DO CONHECIMENTO TÁCITO DO SEU CAPITAL INTELECTUAL

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE  
GIOVANI EHRHARDT

### Resumo

Segundo o entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), o conhecimento tácito é considerado como sendo algo pessoal; reside essencialmente na mente das pessoas. Em resumo, ele é produto dos palpites subjetivos, rotinas organizacionais, entre outros. Pode-se dizer que o conhecimento tácito não é facilmente perceptível devido a sua complexidade, tornando-se desse modo difícil seu compartilhamento, comunicação, gerenciamento e formalização. É de elevado valor para o ambiente corporativo pelo fato de estar arraigado aos procedimentos, ações e valores individuais. Pensando nessas questões, sabe-se que Instituições de Ensino Superior estão criando modelos e práticas de gestão do conhecimento com a finalidade de aprimorar a sua gestão, aliando qualidade e integração nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Dentro desse cenário, é de suma importância consolidar uma rede de conhecimentos para se obter vantagem competitiva, desenvolvendo tecnologia e ciência. Nesse sentido, o presente artigo objetiva discutir como a FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo USP, nomeadamente seu Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA, está criando mecanismos para codificar o acervo do conhecimento tácito do seu capital intelectual, com o intuito de compartilhar o conhecimento organizacional. Em se tratando de procedimentos metodológicos, optou-se por uma pesquisa acadêmica, aplicada e baseada em estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa qualitativa e pesquisa exploratório-descritiva. Dessa forma, acredita-se que levantar e analisar questões desse gênero possa contribuir para a socialização do assunto.

**Palavras-chaves:** Gestão do Conhecimento. Conhecimento Explícito. Conhecimento Tácito. Capital Intelectual. Gestão Universitária.

# 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as universidades têm contribuído para a produção do conhecimento por meio do ensino, da investigação da aprendizagem, da pesquisa acadêmica e científica, do acervo de informações, da busca da excelência, da extensão, da curiosidade intelectual, e assim por diante. Por sua condição de instituição especializada, pode-se considerá-la como sendo uma organização complexa e executora de múltiplas tarefas (BALDRIDGE et al., 1977). Neste caso específico, em decorrência da sua estrutura acadêmica e administrativa exigem-se formas distintas de gerenciamento.

È nesse contexto que a gestão das universidades torna-se uma área de conhecimento educacional diferenciada das demais, por exemplo, da administração de empresas e da administração pública, cuja dimensão teórica e metodológica se revela distinta (SOUZA, 2009).

Embora sua área de conhecimento seja diferenciada, sabe-se que as universidades estão inseridas em um ambiente altamente dinâmico, competitivo e instável. Em resumo, são influenciadas constantemente pelas transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas.

A literatura tem indicado que as transformações societárias, principalmente no âmbito das universidades exigem novas formas de gestão, voltadas a uma administração mais qualificada e eficiente nos seus diversos domínios e atividades. Essas transformações requerem a aquisição de novos conhecimentos, novas habilidades e competências humanas, administrativas e técnicas.

Pensando nessas questões, o presente artigo busca discutir sobre a gestão universitária, mais especificamente a respeito da FEA-USP sob uma abordagem pedagógica fundamentada na gestão do conhecimento. A intenção é debater sobre os eventuais mecanismos que possam codificar o acervo do conhecimento tácito do seu capital intelectual.

Na contemporaneidade, ao contrário dos ativos, com os quais gestores, economistas e contadores estão familiarizados, tais como: propriedades, equipamentos, dinheiro e outros, o capital intelectual passa a ser considerado algo intangível e precioso para as organizações.

Do capital intelectual advém o conhecimento tácito, ou seja, àquele que provém da mente humana e nesse caso é relevante para a geração de soluções inovadoras no campo da ciência, da tecnologia, da gestão universitária, entre outras áreas. Mediante a criatividade, a inovação e principalmente da aplicação do conhecimento que se podem criar serviços e produtos com maior valor agregado.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

A seguir serão discutidos alguns conceitos referentes à gestão do conhecimento. Em seguida, procuram-se discorrer, de forma breve, os tipos de conhecimentos: explícito e tácito. Além disso, busca-se tecer alguns comentários a respeito da gestão do conhecimento e os possíveis mecanismos para codificar o acervo do conhecimento tácito do capital intelectual. Por fim, apresentam-se os procedimentos metodológicos, os resultados e discussões: o caso da FEA-USP, bem como as considerações finais e as referências que forneceram base teórica para o presente estudo.

### 2.1 *Gestão do Conhecimento*

No século XIX presenciou-se a ocorrência da Revolução Agrícola; já no século XX, a Revolução Industrial trouxe à tona um conjunto de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que ocasionaram um profundo impacto no processo produtivo de inúmeras organizações. Pode-se dizer que desde o final do século XX até o início do século XXI, tem-se constatado no cenário mundial um período de intensas mudanças.

Porém, é importante salientar que no século XXI é que se vivenciou a revolução do conhecimento, implicando numa nova modalidade econômica e social. Nesta nova economia, o valor dos produtos e serviços depende cada vez mais da inteligência e *know how* das pessoas. Em síntese, o conhecimento é considerado na atualidade como seu fator principal (SOUZA, 2009).

Na visão de Stewart (1998), um dos grandes desafios é fazer com que o conhecimento possa se disseminar em forma de ação. Nesse sentido, ele pode estar presente nas rotinas administrativas, na resolução dos problemas, no desenvolvimento de produtos, nos sistemas das empresas, nas habilidades dos indivíduos e serviços. Na opinião do autor, a riqueza é produto do conhecimento.

De acordo com a instituição internacional Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, no período de 1999, mais de 55% da riqueza originada do mundo surgiu do conhecimento.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), o conhecimento fundamenta-se em dados e informações, porém está sempre relacionado às pessoas; ele é construído por indivíduos. Na atualidade, uma das principais vantagens competitivas das empresas reside no seu capital intelectual. Em suma, ele tem se tornado um dos principais recursos no desenvolvimento das organizações.

De acordo com esse contexto, pode-se dizer que é fundamental diagnosticar quais aspectos do Capital Intelectual a empresa necessita para implantar um processo de Gestão de Conhecimento e avaliar de que maneira esse investimento poderá trazer retorno às estratégias, em outras palavras, frente às exigências da economia globalizada as empresas precisam investir cada vez mais nos seus talentos, acrescentando em seu capital o conhecimento, originado e qualificado por pessoas (BOOG, 2001).

Stewart (2002) esclarece que a Gestão do Conhecimento não é o primeiro passo para administrar uma empresa, mas representa um saber responsável, visto que implica conforme Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 190), na "mobilização, integração e transferência do conhecimento – recursos e habilidades – que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Wiig (1993) define a Gestão do Conhecimento como sendo a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento. Sua aplicação consiste em maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento organizacional.

Na percepção de Sabbag (2007, p. 60), a Gestão do Conhecimento nas organizações pode ser vista “como um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas”. Pode-se dizer que por intermédio da Gestão do Conhecimento é possível obter vantagem competitiva mediante a competência, como também do conhecimento das pessoas.

O quadro a seguir, é apresentado por Sabbag (2007, p. 61), para esclarecer alguns aspectos referentes à Gestão do Conhecimento nas organizações.

O que	Como	Objetivo	Foco	Resultado
Processo sistemático, articulado e intencional	apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos	com o propósito de atingir a excelência	organizacional (SALIM, 2002)	
Processo contínuo	de organização e transformação de informações individuais em conhecimentos organizacionais	para serem disseminadas ou disponibilizadas	para todos	Assegurando perpetuidade e sustentabilidade do negócio
Processo estruturado	de identificação, descrição e organização dos conhecimentos utilizados na organização.	Com o objetivo de retê-los, multiplicá-los e aprimorá-los		Visando alavancar competências, facilitar a tomada de decisões, otimizar processos e desenvolver a força de trabalho
Processo		que visa facilitar a geração do conhecimento	pelos agentes envolvidos no negócio	para que a organização desenvolva e amplie suas competências
Sistema	que facilita os processos humanos e materiais	de identificação, organização, codificação, disseminação e aplicação continuada de conhecimentos		agregando valor para a organização
Processo	de mapear e codificar o conhecimento	tornando-o acessível e assim fazendo com que provoque ações e mudanças, garantindo a sustentabilidade e continuação do negócio	para a organização como um todo	resultando em acessibilidade e transferência do conhecimento para todos

QUADRO 1 - Diferentes Definições para a Gestão do Conhecimento em Organizações  
Fonte: Sabbag (2007, p. 61)

De acordo com o quadro exposto, a Gestão do Conhecimento representa um processo sistemático, estruturado e contínuo com a finalidade de apoiar a geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos. Acredita-se que tal processo possa contribuir para a ampliação das competências, o atingimento dos objetivos e perpetuidade da organização.

## ***2.2 Tipos de conhecimento: Explícito e Tácito***

Na visão de Tarapanoff (2001), o conhecimento organizacional classifica-se em dois tipos: o primeiro corresponde ao conhecimento explícito; pode ser articulado na linguagem formal, especialmente em afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas, manuais, entre outros. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido entre os indivíduos, de maneira formal e facilmente.

O segundo tipo refere-se ao conhecimento tácito. Na interpretação de Tarapanoff (2001) e Polanyi (1966), devido a sua complexidade, ele é difícil de ser formulado e articulado na linguagem formal. Diz respeito ao conhecimento pessoal; normalmente é incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis tais como: um sistema de crenças pessoais, perspectivas, valores e crenças. Vale mencionar que o conhecimento tácito foi deixado em segundo plano no momento de analisá-lo como componente crítico do comportamento humano coletivo (CARDOSO e MACHADO, 2008).

Visando elucidar acerca do assunto, Nonaka e Takeuchi (1997) tecem algumas distinções sobre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Segundo os autores, o conhecimento da experiência resulta do campo tácito; já, a racionalidade volta-se para o explícito.

O quadro a seguir busca mostrar as principais diferenças entre conhecimento explícito e conhecimento tácito.

<b>CONHECIMENTO EXPLÍCITO</b>	<b>CONHECIMENTO TÁCITO</b>
<p>O Conhecimento Explícito é aquele que possuímos e de que temos consciência, somos capazes de documentar e as organizações conseguem armazená-lo. 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). 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.</p>	<p>De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões. A primeira é técnica e compreende um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo “knowhow”.</p> <p>O conhecimento tácito caracteriza-se por sua capacidade de ser aplicado de acordo com o contexto em que o seu detentor se encontra.</p>
<p>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".</p>	<p>Para Stewart (2002), o conhecimento tácito reside na cabeça das pessoas, nos relacionamentos, nos costumes, nas culturas.</p>

QUADRO 2 - Conceitos sobre Conhecimento Explícito X Conhecimento Tácito

Fonte: Souza (2009, p. 59)

Com base nestas premissas, segundo Hildreth e Kimble (2002) pode-se considerar que os dois tipos se complementam e interagem. Para Nonaka e Takeuchi (1997), tanto o conhecimento tácito, quanto o conhecimento explícito têm grande importância na compreensão do conhecimento organizacional.

A interação entre esses dois tipos de conhecimentos proporciona a dinâmica da criação do conhecimento no ambiente organizacional. De acordo com Tarapanoff (2001), a criação do conhecimento organizacional corresponde a um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente.

Laudon e Jane (1999) esclarecem que é importante desenvolver procedimentos e rotinas administrativas voltadas para a otimização, a criação, o fluxo e o compartilhamento do conhecimento. A esse respeito, pode-se dizer que a universidade favorece “um amplo espaço de apresentação de idéias, compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e criação de valor” (Scharf, 2008, p. 1).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para alcançar o objetivo pretendido e os resultados desejados, caracterizou-se a presente investigação como sendo: pesquisa acadêmica, pesquisa aplicada, pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa qualitativa, pesquisa exploratória e pesquisa descritiva.

A preferência por tal procedimento foi entrar em conformidade com o objetivo proposto, em suma, objetiva discutir como a FEA - USP está criando mecanismos para codificar o acervo do conhecimento tácito do seu capital intelectual com o intuito de compartilhar o conhecimento organizacional. Neste trabalho foi realizada o levantamento das fontes primárias por meio da aplicação de uma entrevista.

È considerada como pesquisa acadêmica, devido a sua natureza, sendo aplicada em função dos objetivos. Optou-se pela pesquisa de campo com o propósito de conseguir informações sobre o tema em questão.

No estudo de caso, procura-se selecionar um objeto de pesquisa, preferencialmente de forma restrita, com o intuito de aprofundar-lhe os aspectos constitutivos (SANTOS, 1999).

Segundo Gil (1994), a pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida a partir de material já organizado, preparado, especialmente aquele já concretizado em livros e artigos científicos.

Para Costa (2001), na pesquisa qualitativa a experiência e a sensibilidade do pesquisador é que são valorizadas. Nesse tipo de abordagem, comumente procura-se saber o “quê” dos fenômenos, seus significados, valores, entre outros motivos que provocaram ou influenciaram uma circunstância.

A pesquisa exploratória é feita normalmente por meio de um levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais que pesquisam na área em estudo. Visitas a web sites, entre outros também são utilizadas (SANTOS, 1999).

Conforme Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa descritiva visa descrever o objeto de pesquisa. “procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos” (p. 70).

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: O CASO DA FEA-USP**

Quando indagado sobre quais mecanismos a FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo USP tem utilizado para codificar o acervo do conhecimento tácito do seu capital intelectual, o Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA da FEA - USP respondeu que uma das medidas utilizadas pela instituição refere-se à indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão. Quer dizer, a USP é tradicionalmente uma universidade que privilegia a pesquisa, mas ela a trata em conjunto com o ensino e com a extensão. Nesse sentido, procura se cercar de todos os mecanismos disponíveis para apoiar tal procedimento. Vale mencionar que o ponto de partida é a pesquisa.

A mencionada indissociabilidade faz com que os vários agentes, tais como os permanentes e os transitórios possam estar expostos a um processo de aprendizagem permanente; o intuito é gerar curiosidade, provocar dúvidas e levar algumas certezas nas suas áreas de especialização. Para FEA – USP é de suma importância formar um grupo



de especialistas articulados com o mercado, principalmente com as empresas desenvolvendo projetos de todo gênero.

Se considerarmos a afirmação de Stewart (2002), que o conhecimento tácito reside na cabeça das pessoas, nos relacionamentos, nos costumes, nas culturas, então o fato da gestão aliando qualidade e integração nas atividades de ensino, pesquisa e extensão pode configurar uma rede de conhecimentos. Esta rede indissociável por sua vez cria mecanismos de codificação do acervo do conhecimento tácito, a construção social do conhecimento. Esta prática, com o intuito de compartilhar o conhecimento organizacional, constitui a geração do conhecimento que se dá principalmente na pesquisa seu capital intelectual. Na afirmação do entrevistado

*“... a USP é uma universidade diferenciada no Brasil, por causa disso, porque realmente a produção científica que existe aqui, ela se deve a isso. Quer dizer, realmente ser uma universidade que vai fundo na pesquisa, apoia a pesquisa, usa todos os mecanismos disponíveis para apoiar o desenvolvimento da pesquisa e a sua produção é utilizada no ensino e na extensão.”*

Alunos de graduação, mestrado, doutorado, pós-doc e outros profissionais - como docentes, especialistas, entre outros - que realizam pesquisa nas diversas áreas do conhecimento contribuem para a efetivação desse processo.

De acordo com o entrevistado, a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão está presente no Estatuto da USP. E até hoje ele é lapidado e cultivado; está formalizado em documentos e na cultura organizacional. Em suma, tem-se o regimento da pós-graduação, o regimento da pesquisa e outros. Os órgãos das unidades também têm os seus próprios regimentos.

Tais regimentos definem prazos e critérios. Porém, considera-se que este fato, às vezes pode limitar a inovação, a criatividade e a curiosidade científica; por outro lado, representa um desafio para os diversos profissionais. Segundo o entrevistado

*“O pessoal sempre acha uma maneira de avançar na pesquisa, avançar nas proposições (...) o fato é que você tem restrições, do ponto de vista formal, mas tem campo que ainda é bastante propício para quem quer se dedicar à geração de conhecimento, à disseminação do conhecimento. Então, eu acho que é um campo bastante interessante ainda, apesar dessa questão da formalização”.*

Para o referido entrevistado, o problema maior reside no excesso de formalização.

Não havendo esse excesso, o espírito irrequieto e insatisfeito aguça a curiosidade por meio da pesquisa. O resultado é a produção de um novo conhecimento. Ele pode advir até da negação do conhecimento existente ou, por exemplo, no meio do percurso ser fruto da discussão com os pares, logo, passa a servir como uma reorientação.

No caso presente, no PPGA-FEA-USP, a organização estimula, implementa e desenvolve novas idéias, pois o mecanismo de codificação encontra-se presente nos atores sociais da Gestão do Conhecimento e na retroalimentação do processo, como observa o entrevistado

*“... você tem então, um feedback dos estudantes, você tem um feedback da sociedade sobre aquilo que é produzido aqui. E esse processo realimenta a própria realização de outras pesquisas. E realmente, trabalhar em conjunto, isso gera uma*

*sinergia muito forte. Mas o ponto de partida é a pesquisa. Então, quer dizer, no ensino, seguramente os nossos cursos são cursos de excelência, são cursos, que embora procurem sempre a qualidade, mas tem uma quantidade de alunos também, grande.”*

Mas o fato relevante é que o conhecimento está sempre avançando em termos de evolução. Porque a rejeição também é uma comprovação de que tal caminho não é bom.

Ainda, de acordo com o entrevistado, o impacto dos resultados provenientes dessa estratégia na gestão de conhecimento é notório:

*“É, eu acho que o impacto é assim, na pós-graduação ela é evidente. Porque a pós-graduação no Brasil, ela tem um sistema da CAPES, é um verdadeiro Balance Scorecard acadêmico. Então, tem critério para tudo, nos mínimos detalhes. O grande trabalho do gestor aí é compatibilizar essa produção científica, toda essa articulação da pesquisa com o ensino e com a extensão, para que realmente isso resulte, isso possa ser demonstrado através dos indicadores da CAPES, no processo de avaliação. (E a prova cabal é a última avaliação da CAPES.). É a gente não tinha, na área de administração, nenhum programa no Brasil, que fosse de excelência. Excelência é o nível seis e sete, que são as notas máximas”.*

O que caracteriza as relações sociais da organização é uma interação entre os diversos atores sociais e uma validação pelos pares, sistema de avaliação, academia, entre outros processos internos e externos, como afirmado pelo entrevistado

*“A universidade é muito procurada, mas talvez, porque aqui o pessoal encontra realmente essa busca de uma inovação contínua, através da pesquisa. Realmente esse é um diferencial. E esse trabalhar essas coisas em conjunto, como eu disse, é sinérgico. Então, a produção científica da universidade realmente é diferenciada nos padrões brasileiros. Então, ela realmente... Você vai nos congressos, você vê as revistas, quer dizer, a presença da USP nas publicações é extremamente forte. Em quase todas as áreas de conhecimento, ela tem uma condição de liderança. Em pós-graduação agora, a gente acabou de ser indicado para a nota máxima da área de administração. ... Que não existia que nenhum programa tinha ainda. Agora, nessa última avaliação de triênio, o nosso programa e o programa do Rio Grande do Sul foram os dois. ... Indicados para o nível sete.”*

O maior desafio no momento é manter esta nota sete. Não basta conquistá-la. O programa excedeu e muito as exigências da CAPES, mas a FEA – USP trabalhou para isso. Desta forma, os aspectos organizacionais, nomeadamente os grupos de pesquisa, que alavancam os resultados provenientes das estratégias de compartilhamento, comunicação, gerenciamento e formalização do conhecimento são determinantes através das relações sociais pois contribuem para o processo da gestão do conhecimento na organização. O entrevistado observa aspectos organizacionais que são fatores críticos de sucesso neste processo

*“..., na questão de organização da pesquisa, eu acho que nós temos isso tanto na nossa estrutura organizacional. Quer dizer, você tem na universidade uma pró-reitoria de pesquisa, depois, ao nível das unidades, você tem as comissões de pesquisa das unidades e você tem as comissões de pesquisa ao nível de cada departamento. E dentro dos programas de pós-graduação, também esses programas são organizados por linha de pesquisa. Isso não vale apenas para realização das pesquisas, mas vale também para o ensino e para a extensão. Quer dizer, são desenvolvidas as especialidades. Então, a nossa pós-graduação, por exemplo, tem oito linhas de pesquisa registradas. E para cada linha de pesquisa registrada, você pode ter um ou mais grupos de pesquisa atuando. E dentro de cada grupo de pesquisa, você tem os eixos dos professores, que são todos articulados por áreas de conhecimento.”*

A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão está presente nas características multidisciplinares dos grupos de pesquisa, na sua composição, nas relações entre atores e nos resultados atingidos. O compartilhar do conhecimento organizacional está presente nos grupos de pesquisa. Tal evidência observa-se na afirmação do entrevistado

*“O meu grupo de pesquisa, por exemplo, eu tenho aluno desde graduação, TCC e tenho... Como eu falei, o meu eixo é gestão estratégica de pessoas. Então, tem alunos de TCC, tem alunos de mestrado, tem alunos de doutorado, tem pós-doc e tem às vezes algum colega que também pesquisa essa área, que às vezes participa de alguma atividade...”*

Ainda no quesito organizacional, o entrevistado afirma que o processo de codificação do acervo do conhecimento tácito do seu capital intelectual caracteriza-se por uma dinâmica própria

*“É, nós temos uma articulação com o mercado, muito boa, através da Fundação do Instituto de Administração. Eu costumo dizer: “-Olha, nós não temos laboratório.” Mas nós temos a FIA, com a qual a gente faz projetos, articulando com as empresas.”*

Confrontado com a pergunta “Então, essa dinâmica organizacional, que novamente, se perguntarmos se isto está em uma folha A4, como um programa de gestão de conhecimento, como parte integrante de um plano estratégico. Pode não estar escrito, transcrito, mas está no DNA dos atores. Isso seria uma afirmação correta?”

*“Eu acho que tem uma parte que sim e tem uma parte que não. Quer dizer, como nós estamos em uma universidade pública, ela é extremamente regulada. Então, por exemplo, esse princípio da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, isso está no estatuto da USP, foi da sua origem. E até hoje ele é lapidado, ele é cultivado. Mas isso está formalizado, isso tem, como eu disse, está no estatuto da USP. E a universidade é muito regulada. Então, você tem o regimento da pós-graduação, o regimento da pesquisa, o regimento. E dentro tem também cada comissão e os órgãos das unidades também têm os seus*

*regimentos. Então, existe uma formalização muito grande. Eu acho que o Brasil já é um país que gosta de formalizar, não necessariamente de seguir tudo que está lá, mas tem muita coisa formalizada.”*

Por analogia, pode ser definida como uma “uma *joint venture* em pesquisa”, a descrição do entrevistado sobre o processo e resultados de projectos em curso

*“É. Quer dizer, eu também faço isso. Eu tenho esse grupo, que é o meu eixo de pesquisa, que eu agrego os meus orientandos, mas tem o PROGEP, que é um outro programa, que também inclui pesquisa na área de gestão de pessoas, algumas em termos estratégicos. E eu acabo também, às vezes, participando de algumas pesquisas lá. Nós temos uma pesquisa lá, por exemplo, de tendências da gestão de pessoas, usando aquela metodologia Delphi. Então, a gente faz rodadas, faz uns dez anos que a gente faz rodadas dessas pesquisas e projetando tendências. Então, você vai tirando, fazendo rodadas sucessivas ao longo do tempo. Isso, já saiu um artigo dessa pesquisa em uma revista inglesa, a Human Resource Management. ... Sobre a pesquisa, como a gente chamou, na época que nós lançamos foi o RH 2010. ... E ela começou em 2000. E foi projetando”*

## **5 Considerações Finais**

Tratar o ensino, a pesquisa e a extensão como uma indissociabilidade representa uma estratégia relevante para a universidade, visto que a geração do conhecimento se dá principalmente na pesquisa. DADO DE EXCELENCIA NO ENSINO SUPERIOR

Em resumo, o Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA da FEA - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo USP tem buscado inovação contínua, por meio da pesquisa. Este é um atributo que lhe traz um diferencial. Trabalhar o ensino, a pesquisa e a extensão em conjunto representa um ganho sinérgico para a instituição. É nesse contexto que a universidade tem se destacado dentro dos padrões brasileiros nos congressos, revistas, enfim, nas publicações a USP é extremamente forte. Em quase todas as áreas de conhecimento, ela tem uma condição de liderança. Por exemplo, recentemente na pós-graduação a USP acabou de ser indicada para a nota máxima na área de administração.

E, portanto, esta característica do pesquisador e dos vários atores, de dentro do possível e não havendo esse excesso, não estar limitado aos condicionalismos do formal. Ou seja, esse espírito irrequieto, insatisfeito, a curiosidade também são características dessas próprias relações, às vezes muito mais informais. E que induzem essa pesquisa, com uma eventual produção. Ou até, também é uma outra perspectiva, que é, nem toda pesquisa vai resultar em uma produção do novo conhecimento. Pode ser até a negação do existente ou até pode haver, ao meio do percurso, fruto de discussão com os pares, uma reorientação.

Além disso, ela tem projetado tendências e discutido conceitos. A aplicação de conceitos, o desenvolvimento da capacidade de diagnosticar, analisar, argumentar com o profissional são primordiais nesse caso para fins de disseminação do conhecimento. Um dos desafios é formar uma equipe, desenvolver talentos, gerir pessoas, mesmo não sendo um profissional da área.

Os professores – especialmente os efetivos do quadro funcional e visitantes têm de estar em contato permanente com a sociedade, o mercado, a pós-graduação tanto no nível *Stricto Sensu*, quanto *Lato Sensu*. Alguns trabalhos em parceria e extensão fazem com que se possam levar adiante determinadas propostas, trazer dúvidas e vice-versa.

Nesse percurso, de codificação do acervo do conhecimento tácito do seu capital intelectual, encontramos as características do próprio processo e dos aspectos organizacionais. Em relação a produção científica dos grupos de pesquisa, como no caso do Programa de Pós-Graduação em Administração PPGA da FEA-USP contribuem para os resultados provenientes dessa estratégia de gestão de conhecimento. Desta forma esperamos ter contribuído para “”UMA DISCUSSÃO PRELIMINAR SOBRE A FEA - USP: MECANISMOS PARA CODIFICAR O ACERVO DO CONHECIMENTO TÁCITO DO SEU CAPITAL INTELECTUAL.

## Referências

BALDRIDGE, J. V.; CURTIS, D. V.; ECKER, G. P.; RILEY, G. L. *Alternative Models of Governance in Higher Education*. In: RILEY G. L.; BALDRIDGE, J. V. **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, 1977.

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

CARDOSO, Olinda Nogueira Paes; MACHADO, Rosa Teresa Moreira. *Gestão do conhecimento usando data mining: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras*. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, June 2008 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 Nov. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COSTA, Sérgio F. **Método científico: os caminhos da investigação**. São Paulo: Harbra, 2001.

HILDRETH, P. M.; KIMBLE, C. *Information Research*. **The duality of knowledge**. v. 8, n. 1, Oct. 2002.

LAUDON, K. C.; JANE, P. **Gerenciamento de sistema de informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MACHADO, Nílson José. *A Universidade e a organização do conhecimento: a rede, o tácito, a dádiva*. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 15, n. 42, Aug. 2001 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142001000200018&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000200018&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 06 Nov. 2010.

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.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge e Kegan Paul, 1966.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMAARD, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos constitutivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.

SABBAG, Paulo Yazigi. Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SCHARF, Edson Roberto. Conhecimento compartilhado nas universidades: o tácito e o explícito em sala de aula. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão** n.3 v.3. p. 216-232 . Programa de Pós-graduação em Sistemas de Gestão, TEP/TCE/CTC/PROPP/UFF

SANTOS, Antonio R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

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.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations - Thinking about Thinking - How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge**. Arlington: Schema, 1993.