



GESTÃO DO CONHECIMENTO ACADÊMICO: AÇÕES E PRÁTICAS

Tereza Evâny de Lima Renôr Ferreira ¹

RESUMO

Os Institutos de Ensino Superior (IES), aos quais as sociedades modernas atribuem a tarefa de produzir conhecimentos, exercem um indispensável papel crítico de fazer circular o saber nas diferentes áreas da Ciência. O compartilhamento do conhecimento entre os pares configura-se como um diferencial estratégico de sucesso no que tange à aprendizagem organizacional. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta como uma ferramenta deveras interessante, que serve de instrumento catalisador para o alcance de melhores resultados nas atividades acadêmicas. A pesquisa se propôs identificar as ações praticadas pela coordenação que podem incentivar a Gestão do Conhecimento. Como procedimento metodológico, utilizou-se a abordagem qualitativa de caráter descritivo. Para a coleta dos dados, foi aplicada entrevista com questões abertas formuladas a partir das práticas de promoção da Gestão do Conhecimento, e para os dados documentais, foram consultados documentos produzidos com base nessas práticas. Com as inferências resultantes das análises do conteúdo da entrevista e da análise documental, constatou-se que as práticas adotadas possibilitam a Gestão do Conhecimento na coordenação em estudo, embora isso seja feito de forma “não oficializada”.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Modelos de Gestão. Institutos de Ensino Superior.

ABSTRACT

Higher Education Institutes (HEIs), to which modern societies assign the task of producing knowledge, play an essential critical role in circulating knowledge in different areas of Science. The sharing of knowledge between peers is configured as a strategic success differential when it comes to organizational learning. In this context, Knowledge Management (KM) presents itself as a very interesting tool, which serves as a catalyst for achieving better results in academic activities. The research proposed to identify actions practiced by the coordination that can encourage Knowledge Management. As a methodological procedure, a qualitative approach of a descriptive character is used. For data collection, an interview with open questions formulated from the practices of promoting Knowledge Management was applied, and for documentary data, documents acquired based on practices were consulted. With the inferences collected from the analysis of the content of the interview and the documentary analysis, it was found that the practices adopted enable Knowledge Management in the coordination under study, although this is done in an “unofficial” way.

Key words: Knowledge management. Management Models. Higher Education Institutes.

¹ Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, terezarenro@yahoo.com.br



1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem conduzido organizações a um patamar elevado de intelectualidade e valorização do conhecimento. O conhecimento advindo dos modelos mentais retidos nas organizações que o produzem, como as Instituições de Ensino Superior (IES), alavanca um nível de produtividade no que diz respeito ao seu uso e à sua produção, considerando que as IES têm a missão de produzir conhecimento em prol da Ciência.

Algumas organizações não praticam a GC de forma sistemática e desprezam o uso de ferramentas adequadas para conduzir os processos organizacionais. Para Wigg (1993), gerir o conhecimento requer sua construção sistemática, explícita e intencional, que deve ser aplicado para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização. Em se tratando de Instituições de Ensino Superior (IES), o conhecimento é um processo cognitivo e dinâmico, que visa capacitar os indivíduos a construir novos conhecimentos. Neste artigo, pretende-se encontrar a resposta para o seguinte questionamento: Quais as práticas vivenciadas por meio de ações vinculadas à gestão do conhecimento em coordenações de cursos de nível superior? Nessa perspectiva, o estudo visou identificar as ações de GC praticadas pela coordenação de um Curso Superior. Para isso, recorreu-se às práticas do modelo sugeridas por Teixeira Filho (2000), configuradas, neste trabalho, como dimensões, para classificar as práticas adotadas pela coordenação pesquisada.

A partir da identificação dessas práticas, o estudo tributa a apresentação dos caminhos a serem percorridos pelos pesquisadores do tema e as tendências a serem abraçadas em futuras pesquisas sobre práticas de gestão.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Diferentemente da informação, o conhecimento precisa ser estimulado, apreciado e conduzido sutilmente, já que está internalizado nos indivíduos. O estímulo advindo da confiança e do reconhecimento dos gestores em âmbito organizacional pode estabelecer uma cultura fortalecida pela troca de experiências, pelo compartilhamento de ideias e pela certeza de que o conhecimento deve ser socializado em prol da sobrevivência organizacional. Entender essas questões é uma questão *sine qua non* para que as organizações possam aplicar as práticas da CG em seu ambiente de trabalho. Sob



o ponto de vista de Garcia e de Valentim (2013, p.2), a “GC consiste em uma teoria e prática que busca promover uma cultura positiva em relação à geração, à socialização, à apropriação e à comunicação do conhecimento em determinado ambiente”. Já para Sveiby (1998, p. 44), gerir o conhecimento é a “arte de criar valor, alavancando os ativos intangíveis” da organização. O autor acrescenta que a GC pode ser entendida como a soma da Gestão da Informação com a valorização das pessoas, sobretudo porque a GC não é apenas uma visão tecnológica, mas, fundamentalmente, humana.

As questões relacionadas à GC têm foco nas áreas de pesquisa e de desenvolvimento das universidades, especialmente quando se remete às iniciativas e às práticas de GC, no sentido de aproveitar bem mais a educação. Teixeira Filho (2000) afirma que, em meados da década de 1990, o Brasil deu os primeiros passos em iniciativas na GC. A partir de então, vem sendo estudada em várias áreas do conhecimento, como: Administração, Ciência da Informação, Engenharia da Produção, Ciências da Computação, Sistemas de informações, entre outras. Em qualquer que seja a área, a GC deve ser implantada por meio de princípios a serem adotados. Teixeira Filho (2000, p. 129) sugere alguns princípios de implantação de GC nas organizações, apresentados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Princípios para a implantação da Gestão do Conhecimento

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÃO
Comprometimento da alta direção	Participação ativa dos gestores nas decisões do projeto.
Balanceamento da estratégia: pessoas versus tecnologia	A estratégia de implantação deve visar ao equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas (tácito e explícito) e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações.
Formação de redes de cooperação: fóruns, grupos de apoio e comitês	As redes podem ser internas e/ou externas à empresa e devem envolver as diferentes equipes, bem como parceiros, clientes e fornecedores.
Tecnologia de suporte ao processo	Devido ao volume de informações e à multiplicidade das fontes, é fundamental identificar e usar adequadamente tecnologias para dar suporte ao processo de gestão do conhecimento.
Estrutura organizacional adequada	A equipe responsável pelo processo de GC deve estar adequadamente estruturada e posicionada na organização para garantir o resultado final do processo.
Orientação estratégica	É fundamental para resultados úteis, factíveis e atualizados. Uma falta de orientação e/ou uma definição inadequada de temas podem comprometer a qualidade e a utilidade dos resultados finais.
Qualidade das fontes de informação	Escolha adequada de fontes de informação e confiabilidade dos resultados do processo de GC.
Indicadores de desempenho	A eficiência e a eficácia devem ser monitoradas por meio de



	indicadores de desempenho, orientados de acordo com a estratégia da organização.
Conexão com a comunidade de clientes / usuários	A equipe de GC deverá monitorar expectativas e satisfação com os resultados. Esse contato será um <i>feedback</i> fundamental para monitorar e melhorar o processo global.
Perfil profissional da equipe	Formação por meio de treinamento, de contratação ou de terceirização, com pessoal capacitado para que a implantação do processo seja bem sucedida.
Segurança de informações	As perdas e as violações, intencionais ou não, são fundamentais para o funcionamento adequado do processo de GC e deverão ser objetos de políticas e procedimentos específicos.
Aspectos legais e éticos	O processo de GC deverá seguir diretrizes de caráter ético quanto à coleta e à divulgação de informações, e seus procedimentos devem estar amplamente amparados pela empresa em seus aspectos jurídicos, de acordo com a legislação em vigor e as normas aplicáveis.

Fonte: Autoria própria - 2019

De acordo com os princípios de implantação da GC citados pelo autor, para alcançar o sucesso da implantação estratégica da GC, é importante fazer um planejamento prévio, seguido de avaliação contínua, e alinhar os princípios de implantação da GC a modelos de GC, configurados como moldes por meio dos quais se podem direcionar as ações de gestão organizacional.

2.1.1 Modelos de Gestão do Conhecimento

A gestão tem se favorecido de inúmeros modelos utilizados para auxiliar os processos organizacionais. São modelos de gestão empregados nas variadas demandas de gestão, e a GC tem se apresentado como um modelo capaz de conduzir as ações organizacionais a um diferencial estratégico baseado no conhecimento organizacional.

Entre variados modelos de GC, foram nomeados alguns que possibilitam descrever ações e formatos aplicados a realidades distintas.

Quadro 2: Modelos de Gestão do Conhecimento

AUTORES	MODELOS	PRÁTICAS
Wiig (1993)	Ciclo da evolução do conhecimento na organização	Criação do conhecimento; Aquisição do conhecimento; Refinamento do conhecimento; Disponibilização e distribuição do conhecimento; Aplicação do conhecimento.
Daverport e Prusak (1998)	Geração de conhecimento	Aquisição; Aluguel; Recursos dedicados; Fusões;

		Adaptação e Redes.
Choo (2003)	Criação do conhecimento	Construção de sentido; Criação do conhecimento; Tomada de decisão
Teixeira Filho (2000)	Práticas da Gestão do Conhecimento	Memória organizacional; Gestão de processos; Comunicação intraempresarial; Inteligência competitiva; <i>e-business</i> ; Formação do trabalhador do conhecimento;
Probst et al (2002)	Análise e aplicação de GC com base nos elementos construtivos	Metas de conhecimento; Identificação; Aquisição; Desenvolvimento; Compartilhamento e distribuição; Utilização; Preservação e avaliação do conhecimento.
Malone (2002)	Domínio do conhecimento; identificação do caminho para selecionar os conhecimentos na organização.	Domínio do conhecimento; Redes de conhecimento; Alinhamento estratégico; Equipes de projetos; <i>Core business</i> ; Comunidades de conhecimento e comunidade de prática.

Fonte: Autoria própria - 2019

No quadro 2, expõem-se seis modelos de GC, com seus respectivos autores e práticas. O primeiro modelo é o de GC Wiig (1993), que se baseia no “ciclo da evolução do conhecimento organizacional”, levando em consideração cinco etapas: a) a de *criação do conhecimento*, a partir do processo de aprendizagem, da criatividade, da inovação e dos conhecimentos advindos do ambiente externo; b) a de *aquisição do conhecimento*, que é capturado, armazenado para uso e reuso e aperfeiçoado para ser útil em novas demandas de gestão; c) a de *refinamento do conhecimento*, que consiste em organizá-lo e em transformá-lo para ser usado depois, seja ele impresso ou não, mas que esteja disponível; d) a *disponibilização* e de *distribuição do conhecimento*, o que pode ser feito por meio de treinamentos, redes especializadas de pessoas ou sistemas automatizados de conhecimento; e e) a de *aplicação do conhecimento* em atividades laborais, com fins de aprendizagem e inovação. O modelo de Wiig (1993) visa estabelecer etapas que levem ao desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento.

O modelo de Davenport e de Prusak (1988) foca a geração do conhecimento que, para os autores, é concebido como “mercadoria”. Essa metáfora quer dizer que o conhecimento pode ser *adquirido, alugado e produzido* por meio da pesquisa e do



desenvolvimento ou entre *fusões* empresariais, que podem unir pessoas com visões distintas do mesmo problema ou projeto. O conhecimento também pode advir de *equipes multifuncionais que configuram* a produção do conhecimento por meio de ativos intangíveis e de *adaptação* a constantes mudanças ambientais e à competitividade que gera um tipo especial de aprendizado e de conhecimento e as *redes* (formais e informais) de comunicação. Segundo o autor, todas essas ações têm em comum a necessidade de alocar recursos, em especial, o mais escasso deles: o tempo.

A GC, um modelo proposto por Teixeira Filho (2000), apresenta fatores que proporcionam usar o conhecimento de forma estratégica e operacional em ambientes organizacionais. Um desses fatores são as práticas, ou seja, o uso de conhecimentos no cotidiano organizacional de forma inteligente. As organizações que preservam o conhecimento estabelecem ações que visam estabelecer a prática da *memória organizacional* por meio da revisão dos processos, das mídias utilizadas, das responsabilidades e das tecnologias empregadas, com o objetivo de organizar registros e de manter acessível o acervo de conhecimentos. Quando é levada em consideração, a *gestão de processos* é praticada e se enfatiza a reavaliação dos processos internos da organização à luz dos conceitos e das ferramentas relacionados à GC.

Uma prática intimamente ligada à GC é a da *comunicação intraempresarial*, responsável pelo compartilhamento e pela socialização do conhecimento por meio de uma infraestrutura pautada na adoção de tecnologia adequada e de intervenção na cultura organizacional, com o objetivo de aperfeiçoar a comunicação de conhecimentos entre as pessoas na organização. O *e-business* visa transformar os processos de negócio, com o intuito de aproveitar as oportunidades de inovação ofertadas por meio do contato direto com clientes e fornecedores. O uso da *inteligência organizacional* em ambientes organizacionais inclui a criação de processos e de ferramentas com os quais a organização pode monitorar o mercado em que está inserida e sua concorrência, obtendo e processando informações de apoio à decisão. É importante ressaltar que a *formação do trabalhador do conhecimento* contempla a revisão do perfil profissional dos colaboradores, considerando as transformações induzidas nos processos de negócio pela GC na organização.

O modelo de Probst et al (2002) foca uma estrutura integrada, que visa analisar e aplicar a GC com base em elementos construtivos. Para isso, é necessário elaborar



metas de conhecimentos, que consistem em definir o tempo de se realizar a proposta imposta pela organização; a *identificação do conhecimento* é realizada com o mapeamento dos conhecimentos dentro e fora da organização, e sua *aquisição* se baseia na assimilação das bases disponíveis para adquirir o conhecimento necessário e aplicar as estratégias no ambiente interno das organizações; o *desenvolvimento do conhecimento* é condicionado à aplicação de novas habilidades e de novas práticas; com o *compartilhamento e a distribuição do conhecimento*, a organização passa a resguardar o conhecimento, além de construir uma cultura voltada para privilegiar o que foi construído outrora; a *utilização do conhecimento* é voltada para se usar o conhecimento já existente no ambiente interno, valorizando os profissionais da própria organização; a *preservação do conhecimento* visa promover a memória da organização, por meio do armazenamento adequado, seja ele impresso ou virtual; e o elemento construtivo, que diz respeito à *avaliação do conhecimento*, o elemento responsável por controlar as práticas viabilizadas pelos demais elementos.

O modelo descrito por Malone (2002) é desenvolvido por um grupo que adota as práticas da GC, o *Knowledge Management Special Interest Group (KM-SIG)*, do *Consortium for advanced Manufacturing - International (CAM-1)*. Esse modelo tem como princípio dominar o conhecimento por meio da identificação dos caminhos para selecionar os conhecimentos existentes na organização. Pode-se destacar o próprio *domínio do conhecimento*, que se apropria do conhecimento construído ao longo do tempo pelos indivíduos da organização; as *redes de conhecimentos*, que se baseiam na conexão de indivíduos e nos interesses em comum; o *alinhamento estratégico*, relacionado aos objetivos definidos pela organização; as *equipes de projetos*, que são definidas a partir de objetivos específicos com metas estabelecidas de acordo com os interesses organizacionais; o *core business*, que visa conhecer e alinhar os objetivos ao negócio principal da organização, ou seja, todas as informações e o conhecimento devem se remeter à produção de mais informação e conhecimentos para o desenvolvimento das ações organizacionais centrais; as *comunidades de conhecimento*, cuja meta é de produzir conhecimentos de acordo com as afinidades e os objetivos distintos; e as *comunidades de práticas*, em que se adotam práticas que visam usufruir das possibilidades de produzir e disseminar mais conhecimentos. O próprio grupo que construiu o modelo é um exemplo de comunidade de prática.



O modelo de Choo (2003) foca a criação do conhecimento, considerando o uso estratégico da informação aplicado a três arenas distintas, configuradas como práticas de GC, a saber: a *construção de sentidos*, vinculada ao entendimento dos membros da organização, pautado no conhecimento cultural; a *criação do conhecimento*, a partir da criação, da aquisição, da organização e do processamento da informação, com o fim de gerar conhecimento para viabilizar a aprendizagem organizacional. A última arena faz menção ao *processo decisório*, advindo do princípio da racionalidade limitada.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa exploratória, que, segundo Gil (1999), objetiva proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Também é considerada como um estudo de caso, visto que investigou um fenômeno atual em seu contexto de realidade, que é baseado no pensamento de Laville e Dionne (1999), que dizem que o estudo de caso permitirá a tal investigação, inicialmente, dar explicações sobre o caso considerado e os elementos que lhe marcam o contexto. Os dados foram analisados de forma qualitativa, com conteúdos expressos nas respostas concedidas pela coordenadora do Curso de Psicologia, mediante entrevista semiestruturada com perguntas formuladas seguindo os seis passos descritos por Teixeira (2000), denominados de dimensões do conhecimento. Na entrevista, foi dada ênfase ao discurso da coordenadora. Para isso, empregou-se a análise de conteúdo, porque essa técnica permite ao investigador buscar a essência do discurso, o latente, o não aparente. Bardin (1977 p. 9) define a análise de conteúdo como,

um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção-recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Os dados foram levantados por meio de documentos, porquanto foi necessário confrontar o conteúdo da entrevista com a produção dos conhecimentos registrados em manuais, relatórios, repositórios *on-line* e livro virtual.

3.1 ANALISANDO OS RESULTADOS RUMO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO



Por meio da análise do conteúdo da entrevista com a coordenadora, foi possível descrever como o conhecimento é praticado pela comunidade acadêmica estudada, em especial, pela Coordenação do Curso de Psicologia. Para o tratamento dos dados, foram elaborados seis quadros, baseados nos passos descritos por Teixeira (2000), denominados de dimensões do conhecimento. As dimensões expõem os direcionamentos pontuais relativos à produção do conhecimento em âmbito organizacional. O modelo de Teixeira Filho (2000) foi selecionado por ter sido desenvolvido por um autor de repercussão nacional, que contempla práticas de GC aplicáveis ao ambiente de ensino.

3.1.1 Dimensão memória organizacional

A dimensão memória organizacional retrata as experiências vivenciadas ao longo da trajetória de evolução das organizações. No Curso de Psicologia, a memória vem sendo construída a partir do conhecimento do corpo docente, do discente, dos profissionais externos e dos funcionários que atendem à área administrativa.

Quadro 3: Dimensão memória organizacional

DIMENSÃO	PRÁTICA ADOTADA
Memória organizacional	A memória organizacional da coordenação é preservada por meio de registros de informações de modelos de relatórios. Esses modelos são formatados com base em questionários desenvolvidos no atendimento, visando armazenar o conhecimento que irá ser replicado posteriormente. Para armazenar a observação metodológica desenvolvida pelos docentes, a Coordenação utiliza uma técnica de observação registrada, que armazena conteúdos como resumos e resenhas críticas, que são aplicados na Psicologia e desenvolvidos em sala de aula. O conhecimento dos alunos é registrado em um livro virtual, fruto das monografias, mostrando os passos a serem realizados pelos próximos alunos concluintes na produção de sua monografia.

Fonte: Dados da pesquisa – 2019.

No que diz respeito à memória organizacional, o estudo indicou que a Coordenação constrói sua história a partir de registros de procedimentos e de modelos de relatórios e evidencia e valoriza o conhecimento dos alunos com o armazenamento de procedimentos de construção de monografia de forma individualizada. Para Probst et al (2002), a memória organizacional está relacionada à preservação do conhecimento que se volta para promover a memória da organização por meio de armazenamento adequado, seja ele impresso ou virtual. Com os procedimentos adotados pela



Coordenação, a memória do curso é preservada e pode ser resgatada em qualquer tempo.

3.1.2 Dimensão gestão de processos

Os processos são formulados com uma sequência de etapas desencadeadas que têm especialidades distintas e podem ser classificadas de diversas formas. No caso da geração desses processos, a dimensão reavalia os processos internos da organização à luz dos conceitos e das ferramentas relacionados à Gestão do Conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Quadro 4: Dimensão gestão de processos

DIMENSÃO	PRÁTICA ADOTADA
Gestão de processos	A Coordenação entende que o professor tem que saber trabalhar com a ênfase do curso, a qual se subdivide em três partes: <i>social do trabalho, saúde e educação</i> . A partir dessa ênfase, foram criadas divisões de atividades denominadas de <i>núcleos estruturais</i> formados pelos seguintes blocos de conteúdos: estágio supervisionado, avaliação psicológica, grupos psicoterápicos, estudos, aperfeiçoamento de psicologia, pesquisa e extensão e gerontologia. Esses núcleos também são subdivididos por área de conhecimentos e têm o objetivo de promover estágio e treinamento para os alunos de Psicologia, propiciando-lhes condições reais e efetivas de experiências profissionais com docentes e profissionais liberais que atendem à comunidade.

Fonte: Dados da pesquisa - 2019

Os processos são geridos de forma sistêmica, com foco nos objetivos que o curso almeja alcançar e com ênfase nas ações sociais do trabalho, da saúde e da educação. Partindo desse foco, a Coordenação subdividiu as atividades em núcleos estruturais, formado de blocos específicos de conteúdo. Esse processo aborda o conhecimento de forma específica, direcionada à área em que o docente atua. Malone (2002) faz menção à importância de favorecer o trabalho em grupo e de se construir comunidades de práticas. Nessa perspectiva, a Coordenação vem trabalhando essas comunidades de forma bastante produtiva.

3.1.3 Dimensão comunicação intraempresarial

A comunicação, que consiste em interligar, com a finalidade de estabelecer elos, vem requerer, em ambientes organizacionais, a possibilidade de estreitar uma linha



tênu e entre informar e ser informado, de conhecer e tornar conhecido o que as organizações consideram relevantes para seu desenvolvimento.

Quadro 5: Dimensão comunicação intraempresarial

DIMENSÃO	PRÁTICA ADOTADA
Comunicação intraempresarial	Os professores que fazem parte dos núcleos trocam informações com os professores envolvidos nos núcleos curriculares. É por meio de reuniões que acontece a troca de informações e de conhecimentos, uniformizando a maneira de pensar em prol de uma ação. Os professores se reúnem semanalmente, discutem e trocam conhecimentos, trabalham trechos e artigos baseados nas metodologias relacionados às áreas de Saúde, Educação e Trabalho Social, compartilhando o conhecimento dentro do curso.

Fonte: Dados da pesquisa - 2019.

Nessa dimensão, a troca de informação e de conhecimento é vivenciada nos núcleos, compartilhando-se experiências, metodologias e outros pontos de interesse comum. Para Malone (2002), as redes de conhecimentos se baseiam na conexão de indivíduos e nos interesses que eles têm em comum. Os docentes que ministram aulas em outras universidades conseguem compartilhar e socializar os conhecimentos advindos de outras realidades. A comunicação intraempresarial é enriquecedora quando se trata do desenvolvimento da área, uma vez que o sistema acadêmico é formado não só de uma ou duas IES, mas de todas as IES que reconhecem o valor do conhecimento produzido a partir da Gestão do Conhecimento. Davenport e Prusak (1998) acrescentam que existem redes formais e informais de comunicação que favorecem a comunicação intraempresarial. Praticar a troca de experiências dá vazão à construção de uma rede de conhecimento voltada para o desenvolvimento, em nosso caso, na área de Psicologia.

3.1.4 Dimensão *e-business*

Essa dimensão valoriza as oportunidades por meio do contato com pessoas estratégicas na esfera das negociações.

Quadro 6: Dimensão *e-business*

DIMENSÃO	PRÁTICA ADOTADA
<i>E-business</i>	É oportunizado o atendimento à comunidade, estagiários, a docentes e a profissionais liberais na área de Psicologia.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.



Foi percebida uma estratégia de *e-business* com a contratação de profissionais liberais da área de Psicologia, que viabilizam a realidade mercadológica para estudantes e professores. Em termos de GC, a troca de conhecimentos entre profissionais liberais, docentes e alunos é considerada enriquecedora, porquanto proporciona a troca de experiência mercadológica e acadêmica. Para o mercado, essa estratégia oferta um profissional com formação e experiência.

3.1.5 Dimensão inteligência competitiva

Essa dimensão está diretamente relacionada ao monitoramento das informações mercadológicas que possibilitem apoiar as decisões e usar as informações estrategicamente.

Quadro 7: Dimensão inteligência competitiva

DIMENSÃO	PRÁTICA ADOTADA
<i>Inteligência competitiva</i>	A coordenação utiliza o sistema de ouvidoria como ferramenta para conhecer a comunidade acadêmica, escutar sugestões e aperfeiçoar o serviço prestado não só aos alunos, aos professores e aos colaboradores, mas também a todos os que utilizam os serviços do curso. Também é adotado o processo de <i>feedback</i> como estratégia de retorno à comunidade e de apoio à tomada de decisão.

Fonte: Dados da pesquisa - 2019

No que diz respeito à inteligência competitiva, a tomada de decisão se ampara nas ações estipuladas a partir das informações analisadas e distribuídas no âmbito do ambiente organizacional. No caso da Coordenação, existe um sistema de ouvidoria e de *feedback* que é conduzido de forma estratégica na formulação de suas ações. Com essas ações, as chances de identificar situações adversas aumenta a proporção de trilhar caminhos que levem ao acerto. Para Teixeira Filho (2000), existe uma conexão com a comunidade de clientes / usuários – e a equipe de GC deverá monitorar as expectativas e a satisfação com os resultados. Esse contato será um *feedback* fundamental para monitorar e melhorar o processo global.

3.1.6 Dimensão formação do trabalhador do conhecimento



O trabalhador do conhecimento é entendido como um indivíduo capacitado para produzir informação e conhecimento em prol do crescimento e do desenvolvimento nas organizações.

Quadro 8: Dimensão formação do trabalhador do conhecimento

DIMENSÃO	PRÁTICA ADOTADA
Formação do trabalhador do conhecimento	A equipe é formada de docentes especialistas, mestres, doutores e pós-doutores. A coordenação valoriza a discussão entre docentes e apoia os professores que desejam ampliar seus conhecimentos mediante congresso, cursos de aperfeiçoamento ou até mesmo Mestrado ou Doutorado.

Fonte: Dados da pesquisa – 2019.

O propósito de continuar produzindo e gerindo conhecimentos só é possível quando se buscam mais conhecimentos. Por essa razão, a Coordenação vem privilegiando essa prática incentivando a qualificação profissional por meio de cursos de curta duração, de Especialização, de Mestrado ou de Doutorado. Segundo sugere Teixeira filho (2000), para implantar a gestão do conhecimento, é necessária a formação por meio de treinamento ou de contratação, com pessoal capacitado para que a implantação do processo seja bem sucedida.

3.1.7 Analisando as dimensões do conhecimento

O estudo mostrou que a Coordenação do Curso de Graduação se relaciona com o conhecimento de forma bastante íntima. E apesar de não utilizar um programa de implantação propriamente dito, gerencia o conhecimento de forma sutil, sem impor um modelo para que o conhecimento seja disseminado.

Quanto à dimensão memória organizacional, a Coordenação constrói sua memória preservando os registros de procedimentos, modelos de relatórios e conhecimento dos alunos com a produção de monografia. Esses procedimentos relativos à memória do curso são considerados como subsídios para gerar mais conhecimentos incrementando novas informações. Já os processos são geridos de forma sistêmica, com foco nos objetivos que o curso almeja alcançar, e a ênfase é no social do trabalho, na saúde e na educação. A partir desse foco, a Coordenação subdividiu as atividades em núcleos estruturais, formados de blocos específicos de conteúdo. Esse processo aborda o



conhecimento de forma específica, na área em que o docente atua, e torna o ambiente propício a considerar o conhecimento de cada área.

No tocante à comunicação intraorganizacional, ocorre com a troca de informações e de conhecimentos vivenciada nos núcleos, compartilhando-se experiências, metodologias e outros pontos de interesse comum. A área tem crescido com a comunicação intraempresarial, no que concerne ao caráter acadêmico e mercadológico, porquanto existem docentes que lecionam em outras IES e profissionais que atendem em consultórios, em hospitais e em outros campos de atuação.

Foi percebida uma estratégia de *e-business* com a contratação de profissionais liberais da área de Psicologia para atenderem à comunidade que procura a instituição e pode recorrer a profissionais formados pela IES estudada por preços acessíveis. Esse formato de *e-business* vivencia a troca de saberes no campo mercadológico e acadêmico por profissionais liberais, decentes e alunos. Para o mercado, essa estratégia oferece um profissional com formação e experiência, e para a instituição, um diferencial estratégico advindo das práticas de GC do curso. Com a prática da ouvidoria e do *feedback*, a Coordenação tem se privilegiado com a coleta de informações por meio das ações que vem realizando. Com essa atitude, pode reavaliar as ações em prol da melhoria contínua pautada no desenvolvimento da área.

Há que se ressaltar que só é possível continuar produzindo e gerindo conhecimentos com o incentivo e a busca por mais conhecimentos, e a Coordenação incentiva a qualificação profissional. Para a GC, essa é uma atitude fundamental.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em entrevista concedida pela coordenadora do Curso de Graduação, percebeu-se que o conhecimento é privilegiado com compromisso e a seriedade. As ações de troca de conhecimentos e de práticas metodológicas promovidas pelas áreas social do trabalho, de saúde e de educação têm alcançado resultados sobremaneira relevantes para o estudo e a aplicação das atividades desenvolvidas nos núcleos estruturais. Com a análise qualitativa, constatou-se que a Coordenação do Curso de Graduação utiliza a GC, embora de forma não “oficializada”. O conhecimento existe e é disseminado por meio de discussões, de trocas de informações, de geração de novas ideias e de incentivo,



e a Coordenação o constrói juntamente com o professor, que, ao apresentar uma nova forma de pensar e de agir, passa a contribuir para aprimorar o conhecimento no curso.

Para alguns teóricos, o mercado não consegue absorver o conhecimento que é gerado dentro dos muros da universidade, uma vez que o conhecimento precisa ser repensado constantemente. Para isso, é preciso manter um diálogo com o mercado, com os docentes, com a comunidade e com os profissionais. Uma das formas como a Coordenação gera conhecimentos é por meio do núcleo estrutural, em que é possível adquirir conhecimentos de profissionais liberais que atuam diretamente com a comunidade. Portanto, a troca do meio acadêmico com o mercado estimula a geração de mais conhecimentos. Davenport (1998) entende que ‘aquisição’ é um termo empregado para se referir à compra do conhecimento por meio de outras empresas, com o fim de copiar ou admitir alguém que o detenha.

Uma prática que chama à atenção do estudo é referente à relação interpessoal que acontece no curso e que está implícita na GC, pois, sem a relação entre as pessoas, a troca, a disseminação e a produção do conhecimento são prejudicadas. Apesar de não ter ficado claro na pesquisa, percebeu-se que as práticas que ocorrem por meio de reuniões semanalmente, quando são discutidos artigos e textos, acabam estreitando as relações entre os pares. Esse procedimento é vinculado diretamente ao sucesso da GC, o qual precisa de relações humanas para implementar, manter e avaliar o conhecimento.

Entende-se, portanto, que as práticas acadêmicas de incentivo à GC estão sendo seguidas e aperfeiçoadas no trabalho da Coordenação. Para Teixeira Filho (2000), isso se configura como um comprometimento da alta direção, com a participação das decisões do projeto.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado. São Paulo: SENAC Editora, 2003.

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



GARCIA, C. L. S; VALENTIM, M. L. P. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP). 2013. In: **Anais... XIV EMNACIB**, Santa Catarina, 2013.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MALONE, D. Knowledge management: a model for organizational learning. **International Journal of Accounting Information Learning**. V.3. n. 3. P. 172-179, 1999.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, F.J. **Gerenciando o conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC 2000.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. InfoHome, Londrina, 2003. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunicgc_mv_0303.html>. Acesso em: 12 dez. 2017.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Texas: Schema Press, 1993.