

GESTÃO DO CONHECIMENTO E ORIENTAÇÃO ACADÊMICA: INTER-RELAÇÕES

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ACADEMIC ORIENTATION: INTERRELATIONSHIPS

Rosilene Moreira Coelho de Sá^a
Cláudio Paixão Anastácio de Paula^b

RESUMO

Introdução: A produção técnico-científica só se torna possível através da interveniência, ainda que não consciente ou não nomeada, de vários aspectos da gestão do conhecimento (GC). Este artigo de revisão foi elaborado a partir da pesquisa de mestrado que estudou a gestão do conhecimento e o processo de orientação de discentes de pós-graduação *stricto sensu*. **Objetivo:** Apresentar a gestão do conhecimento entendida como a gestão da partilha de conhecimentos, e evidenciar que a gestão do conhecimento não é uma prática restrita às organizações. **Metodologia:** Apresenta os elementos essenciais de uma revisão de literatura do tipo narrativa desenvolvida com base no trabalho de fundamentação teórica da pesquisa que culminou com a elaboração da dissertação “Compartilhamento do conhecimento e o processo de orientação de discentes de pós-graduação *stricto sensu*” (SÁ, 2015). Foram identificados artigos sobre a gestão do conhecimento no âmbito científico e acadêmico, bem como artigos sobre orientação acadêmica para, então, analisar a inter-relação destes dois temas. Os artigos foram coletados e analisados entre agosto de 2014 e julho de 2017. O presente estudo utilizou como fontes o Portal de Periódicos da Capes, a Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), o Repositório Acadêmico de Biblioteconomia e Ciência da Informação (RABCI), o Portal Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto (OASISBR). **Resultados:** Destaca o quão pouco a gestão do conhecimento é discutida para o uso no meio acadêmico e científico. **Conclusões:** Observa que a gestão do conhecimento está presente na orientação acadêmica no momento em que cientistas e pesquisadores compartilham e usam informações para a criação de novos conhecimentos. Ou seja, o exercício da construção intelectual científica e, conseqüentemente, das orientações acadêmicas é indissociável da gestão conhecimento. Destaca que a gestão do conhecimento aplicada à orientação destina-se a promover a disseminação das melhores práticas da orientação acadêmica e propiciar o desenvolvimento de habilidades dos orientadores em ajudar seus orientandos a criar novos conhecimentos a partir do compartilhamento e uso do aprendizado nas orientações.

^aDoutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (PPGCI-UFMG). E-mail: rosileneufmg@yahoo.com.br

^bDoutor em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo (USP). Professor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: claudiopap@hotmail.com

Descritores: Gestão do conhecimento. Orientação acadêmica. Colaboração científica.

1 INTRODUÇÃO

Ao se analisar com mais vagar as relações de orientação acadêmica, é possível que um pesquisador das relações entre informação, educação e conhecimento possa inferir que a gestão do conhecimento (GC), ainda que praticada de uma maneira informal e espontânea, deva possuir um papel central quando orientadores e orientandos concatenam teorias e interagem na troca de conhecimentos essenciais ao desenvolvimento da pesquisa.

Essa percepção do senso comum é sugerida pela noção de que o ensino da pesquisa na orientação acadêmica trabalha o conhecimento, intrinsecamente, nas dimensões explícita e tácita.

Para que se tornasse possível investigar a dimensão tácita dessa experiência fundamental para a construção do conhecimento, desenvolveu-se a dissertação “Compartilhamento do conhecimento e o processo de orientação de discentes de pós-graduação *stricto sensu*” (SÁ, 2015) e, dentro do processo de construção dessa investigação, tornou-se necessário elaborar a fundamentação teórica que nortearia não somente uma visão amplificada e panorâmica sobre o tema, mas também oferecesse os elementos essenciais para guiar a interpretação dos resultados obtidos. Desse modo, foi elaborada uma revisão de literatura do tipo narrativa (CORDEIRO *et al.*, 2007) – desenvolvida utilizando como termos de busca as palavras-chave gestão do conhecimento, *knowledge management*, orientação acadêmica, *academic orientation*, *advisor*, *supervisor*, *mentoria*, *mentored*, colaboração científica, *scientific collaboration*. Essa busca foi desenvolvida com base em artigos coletados e analisados entre agosto de 2014 e julho de 2017 e utilizou como fontes o Portal de Periódicos da Capes, a Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), o Repositório acadêmico de Biblioteconomia e Ciência da Informação (RABCI), o Portal Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto (OASISBR) – da qual, emerge o presente artigo baseado nos

elementos essenciais levantados durante esse processo. Como deixam claro Cordeiro *et al.* (2007) uma revisão da literatura narrativa apresenta uma temática mais aberta que a revisão sistemática, tem como característica frequente partir de uma questão não muito bem definida e que, portanto, necessita percorrer panoramicamente várias leituras para se estruturar. Por causa dessa necessidade abre mão de um protocolo rígido para nortear a sua confecção e faz isso em de uma busca das fontes menos pré-determinada e menos específica que irá comportar certa arbitrariedade necessária para seguir o viés da seleção motivada pela percepção subjetiva do autor. Deve-se ressaltar que, embora tal estratégia revele certo cunho ensaístico, torna-se essencial em oportunidades em que se torna necessário construir um texto integrador entre dois conceitos onde a mediação é ainda rara (como foi o caso da dissertação que originou o presente artigo, em que precisavam dialogar a Gestão do Conhecimento e a Orientação Acadêmica).

A dimensão explícita da atividade de orientação acadêmica parece ocorrer naquela em que orientandos e orientadores interagem com o conhecimento que se encontra formalizado, em livros, revistas ou certificado por meio de títulos acadêmicos. A sua dimensão tácita é aquela que já se encontra interligada à prática, à experiência no fazer de alguma coisa, como por exemplo, o conhecimento que orientadores e orientandos compartilham nas suas conversas e durante o processo de supervisão (conforme sugerem Nonaka e Takeuchi, 1997, ao abordarem a criação do conhecimento como uma construção que se dá no nível das crenças e compromissos e que está essencialmente relacionada à ação, à atitude e a uma intenção específica sob a forma de um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação “a verdade”). Ou seja, o decorrer da orientação é marcado pela troca de conhecimentos tácitos, embasados em conhecimentos explícitos e que irão culminar num conhecimento “explicitado”: a dissertação ou tese (bem como nos artigos que, porventura, decorrerem desse processo).

Essa construção dinâmica se dá, para Nonaka e Takeuchi (1997), através dos processos já tão familiares de socialização, exteriorização,

combinação ou internalização, em converter o conhecimento tácito (pessoal) em conhecimento explícito (formal).

No entanto, é importante ressaltar que, com base nas reflexões de Zhao (2003, p. 5), uma boa gestão do conhecimento deverá se sustentar (e poderá implicar) na qualidade (boa) do processo de ensino/orientação da pesquisa nas universidades. Pode-se imaginar essa dinâmica virtuosa pelo fato do espaço acadêmico se constituir em um ambiente em que – supostamente, se nos dedicarmos ao plano ideal das relações acadêmicas e colocarmos de lado o espectro da vaidade humana (HOLLIS, 2002) – o conhecimento é o pilar central. Zhao (2003, p. 5) ressalta esperar que os estudantes de pós-graduação sejam trabalhadores do conhecimento e por isso o orientador deve conduzir seus orientandos para que os mesmos sejam capazes de “[...] gerir criticamente conhecimentos, identificar e explorar os conhecimentos existentes, assim como criar novos conhecimentos.”

A discussão da gestão do conhecimento relacionada à construção do aprendizado do pesquisador em formação e do relacionamento com seu orientador visa, portanto, compreender como informação, conhecimento, orientadores e orientados se relacionam dinamicamente no processo de construção do conhecimento.

A orientação acadêmica na gestão do conhecimento merece especial atenção em virtude da influência que a atividade de orientação tem na formação de pesquisadores para o avanço da ciência. Faz-se necessário formar gestores do conhecimento capazes de administrar os recursos que lhe são oferecidos e, conseqüentemente, serem capazes de pesquisar e criar conhecimentos assim como interagir e compartilhar os resultados com a sociedade.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é uma atividade permeada pela criação, compartilhamento e aprendizado. Uma gestão do conhecimento eficiente está diretamente relacionada com a conversão do conhecimento tácito em

conhecimento explícito conforme o já apresentado processo de criação do conhecimento descrito por Nonaka e Takeuchi (1997). Ou ainda, segundo a visão de Hoffmann (2009, p. 27) “[...] ao referir-se à Gestão do Conhecimento, reporta-se à criação, à disseminação e ao uso do conhecimento.”

Portanto, quando, num plano ideal, se associa a gestão do conhecimento à orientação acadêmica fica perceptível que há nesta interação entre o orientador e pesquisador em formação a criação, o compartilhamento e o uso de conhecimento. No momento em que os orientandos desenvolvem e sistematizam novos conhecimentos e integram ao seu cabedal de recursos o conhecimento tácito do orientador, estes valorizam este compartilhamento à medida que convertem esse aprendizado. Tornando-se possível a construção de novos conhecimentos e o avanço em suas pesquisas.

Stewart (1998, p. 67) destaca que o ciclo dinâmico do conhecimento em nenhum momento chega ao fim. Segundo o autor, “esse ciclo começa na identificação do conhecimento tácito, passa por sua explicitação, permitindo que seja formalizado, capturado e alavancado, gerando finalmente estímulos para que o novo conhecimento tácito seja gerado.” Assim, o conhecimento na orientação acadêmica pode ser visto como vários subconjuntos de informações que são essenciais para gerar novos ciclos de produção de conhecimento e culminar em novos estímulos para formalização do conhecimento nas teses, dissertações e outras publicações advindas da orientação acadêmica.

A gestão do conhecimento está focada no empenho em explorar e desenvolver os ativos de conhecimento nos mais variados modelos de organizações. O conhecimento a ser gerenciado – explícito (documentado) e tácito (subjutivo) – engloba todos os processos referentes a identificação, compartilhamento, criação e uso de conhecimento.

As universidades são exemplos de organizações em que conhecimento tácito e explícito se misturam por meio das experiências dos professores (em grande parte, nas suas interações com seus alunos) com conteúdos reunidos a partir de toda uma vida de leituras e que acabam explicitados na fala dos mesmos dando origem a novos ciclos. O ambiente acadêmico permite que conhecimento tácito e explícito caminhem juntos, pois a troca de informações

entre as pessoas acontece constantemente e, ao mesmo tempo, pode estar subsidiada pelo conhecimento explícito. Se evidenciando ainda a explicitação de conhecimentos tácitos formalizados como artigos, livros, patentes, inventários e outros registros publicados. Dessa forma, pode-se dizer que o gerenciamento de conhecimento torna-se uma ponte para o processo de aprendizagem no desenvolvimento de pesquisas.

Davenport e Prusak (1998) delinham conhecimento como:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 22).

O conhecimento é, portanto, a matéria prima que move as universidades, conseqüentemente, estudar a gestão do conhecimento focado na atividade de orientação oferece recursos para alargar o papel do orientador na formação de pesquisadores. Permite, também, evidenciar como o compartilhamento, uso e criação do conhecimento são intrínsecos ao desafio intelectual de contribuir para a evolução da ciência e também gerenciar de tempo, motivar e desenvolver no orientando a cultura de compartilhamento e de criação de conhecimento para suas experiências futuras.

Embora os estudiosos da gestão do conhecimento tenham se dedicado, quase exclusivamente, à pesquisa no mundo dos negócios, deve-se destacar que, conforme foi deixado claro anteriormente, a GC se aplica também para a investigação na área da educação. Neste sentido, pode-se inferir com base em Zhao (2003), que há uma grande justificativa para o incremento da aproximação entre os estudos em GC e o ensino nas universidades, pois o crescimento da economia e avanço da sociedade baseia-se no conhecimento. É importante formar pesquisadores tão capazes de aprender quanto de gerenciar novos conhecimentos não só para contribuir para o avanço da ciência e como para melhor disseminar o conhecimento científico.

Nessa direção, Leite e Costa (2007) apontam como

[...] os pressupostos da gestão do conhecimento, os aspectos relacionados ao conhecimento e, mais especificamente, ao conhecimento científico, juntamente com processos de comunicação científica, são elementos que influenciam sistemicamente o desenvolvimento da gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico (LEITE; COSTA, 2007, p. 98).

Desse modo, pode-se afirmar que investigar a GC na atividade de orientação acadêmica traz a possibilidade de entender melhor e mais profundamente as especificidades do ciclo do conhecimento neste ambiente associando os processos de acesso, compartilhamento, aplicação e criação, do conhecimento nas diversas áreas da ciência.

Ainda Leite e Costa (2007) orientam sobre os processos de gestão do conhecimento científico,

Os processos de gestão do conhecimento científico, no contexto de uma comunidade acadêmica, mesmo que tenham por objetivo oferecer suporte, potencializar e tornar mais eficientes as atividades de pesquisa e ensino na instituição e a integração entre elas – e por consequência o estímulo à criação de novos conhecimentos –, sofrem influência externa das comunidades científicas, como sugerem os resultados. Por esta e outras razões, a identificação, aquisição, organização/armazenagem e, sobretudo, o compartilhamento e criação do conhecimento científico, como processos de gestão do conhecimento no contexto de uma universidade, não podem prescindir ou desprezar a interferência de várias lateralidades, tanto internas quanto externas, de caráter cultural, tecnológico ou social (LEITE; COSTA, 2007, p. 106).

Classicamente, a gestão do conhecimento é entendida como uma atividade que ocorre dentro de uma organização específica. Lahtinen (2013) afirma que, embora muitos modelos diferentes de criação de conhecimento possam ser encontrados na literatura, os modelos existentes não respondem de forma eficaz à questão de como o conhecimento é realmente compartilhado e criado entre os atores vindos de diferentes áreas.

Para North e Presser (2011, p. 28) a gestão do conhecimento deve se responsabilizar pela gerência dos processos de desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento nos diversos ambientes, sendo assim, os autores elencaram algumas atividades e objetivos inerentes à gestão do conhecimento:

- a) Aquisição de conhecimentos: garantir que estejam à disposição os conhecimentos necessários para o desenvolvimento comercial e para os processos de negócio;
- b) Desenvolvimento de conhecimentos: garantir que os conhecimentos se desenvolvam no ambiente mais adequado, seja dentro ou fora da empresa;
- c) Transferência de conhecimentos: garantir que os conhecimentos sejam compartilhados;
- d) Apropriação de conhecimentos: garantir que a organização e cada um de seus trabalhadores sejam capazes de aprender;
- e) Desenvolvimento posterior ou aperfeiçoamento de conhecimentos: garantir que os conhecimentos, com referência à sua utilização, se atualizem continuamente e que os conhecimentos obsoletos sejam descartados (NORTH; PRESSER, 2011, p. 40).

Para os autores supracitados a GC relaciona-se à administração do conhecimento, ou seja, à aquisição, desenvolvimento, transferência, apropriação e aperfeiçoamento do conhecimento. Neste contexto relacionar os aspectos da atividade de orientação e a gestão o conhecimento possibilita trazer novos elementos para trabalhar com a gestão do conhecimento. Sendo assim, o uso de ativos intangíveis (capital intelectual) na orientação de pesquisadores em formação, quando baseados na gestão do conhecimento, pode ser um diferencial frente aos desafios da orientação acadêmica.

3 ORIENTAÇÃO ACADÊMICA

Pensar a ciência como forma de conhecimento é ponderar a articulação entre o lógico e o real, o teórico e o empírico. Sendo assim, presume-se que a construção do conhecimento é intrínseca à pesquisa. O conhecimento advindo da pesquisa é o resultado entre a articulação da problematização, da fundamentação teórica, e do levantamento e da análise de dados sob a gestão de um orientador.

O processo da construção do conhecimento na pós-graduação não é desenvolvido de maneira isolada, independente da área do conhecimento, pois se faz necessário a interação entre o pesquisador em formação e aquele que já tem domínio da área do conhecimento estudada, o orientador. O decorrer das orientações é marcado por relações intersubjetivas, repleto de profundas

reflexões, ricas em detalhes que culminarão na sistematização do conhecimento científico por meio das teses e dissertações.

Para Severino (2012, p. 92) “as relações entre orientador e orientando, no contexto da formação pós-graduada, devem ser entendidas como um processo de construção solidária, num intercâmbio de experiências que se encontram em fases diferentes.” Ressaltando o papel de educador do orientador que atua na construção do conhecimento junto com o orientando, o autor nos possibilita construir um panorama em que a interação entre professor e aluno por meio do diálogo em processos de comunicação culmina na troca de experiências para a construção de um trabalho em conjunto e para um empoeiramento desse último. Essa relação teria (utilizando uma metáfora transcultural) o potencial de alçar esse pesquisador da condição de *Kôkai* para a condição de *Senpai*¹ – uma etapa fundamental para que ele possa alcançar a condição futura de *Sensei*².

Conforme Bianchetti e Machado (2012),

O orientador, diferentemente do “livro que orienta”, é um personagem que entretém uma relação singular e intersubjetiva com seu orientando, de peculiar riqueza e complexidade, por sinal. O orientador juntamente com o orientando e suas páginas escritas constituem um trio único e original, com considerável espaço de liberdade, voltado para construir conhecimentos, bem como favorável ao desenvolvimento de um estilo pessoal na escrita (BIANCHETTI; MACHADO, 2012, p. 31).

¹ Senpai (先輩) e kôhai (後輩) são formas de tratamento baseadas no status, decididos com base na idade, importância/cargo ou tempo ao qual pertence a uma organização. Senpai é aproximadamente equivalente ao conceito ocidental de “veterano” enquanto kôhai não possui uma tradução certa, mas de modo genérico possui um significado equivalente a “calouro”, embora não implique uma relação tão forte quanto significa no Ocidente. (Fonte: Wikipédia. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Senpai>>. Acesso em: 16 ago. 2015)

² Sensei (先生?) is a Japanese word that is literally translated as "person born before another".[1] In general usage, it is used, with proper form, after a person's name, and means "teacher",[2] and the word is used as a title to refer to or address teachers, professors, professionals such as lawyers, CPA, doctors, politicians, clergymen, and other figures of authority.[3] The word is also used to show respect to someone who has achieved a certain level of mastery in an art form or some other skill: accomplished novelists, roasters, musicians, artists and martial artists, for example, are addressed in this way. (Fonte: Wikipédia. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Sensei>>. Acesso em: 16 ago. 2015)

A fala dos autores aponta novamente para o ponto, demonstrado de forma recorrente ao longo deste texto, que a relação entre a gestão do conhecimento e a orientação acadêmica tem sido pouco discutida e pesquisada. Essa discussão torna-se fundamental se, recorrendo novamente a Zhao (2003), se pretender incrementar o processo de supervisão da pesquisa considerando-o como um processo de conversão do conhecimento, o qual culmina no avanço da ciência por meio dos resultados das pesquisas.

A trajetória de orientadores através dos tempos é marcada por suas experiências vivenciadas, tanto de suas relações com seus orientadores do passado como de seus orientandos do presente. O ciclo da gestão do conhecimento nessa relação não se restringe a um sentido único em que somente o orientando adquire, agrega e usa novos conhecimentos, mas trata-se de um aprendizado dinâmico em que o orientador também aprende e absorve as experiências de seus orientandos.

Os conceitos da gestão do conhecimento quando aplicados ao trabalho de orientação visam melhorar a qualidade, a eficácia e a produtividade da orientação acadêmica. A modalidade da sintonia estabelecida entre a gestão do conhecimento e a orientação se relaciona de forma dinâmica com a maneira como o conhecimento científico é elaborado.

A orientação acadêmica consiste em um processo de acompanhamento e reforço da aprendizagem, investigação e comunicação ao mais alto nível (LASKE; ZUBER-SKERRITT, 1996). Para Connell (1985) a atividade orientação de pesquisa é o nível mais avançado de ensino no sistema educacional e sustenta que o processo de orientação é crucial para o sucesso dos alunos de pós-graduação.

Pode-se fazer uma analogia entre a pós-graduação e uma empresa em que seus vários departamentos têm seus gerentes (orientadores), os quais necessitam administrar diversos intervenientes do ambiente como tempo, pressão advinda da coordenação superior (demandas de instâncias superiores como das agências de fomento, da coordenação da pós e das próprias universidades por produtividade e internacionalização, por exemplo), expectativas, ansiedades, motivações, falta de experiência, problemas

emocionais e psicológicos, e responsabilidades de seus supervisionados (orientandos) e ainda realizar vários treinamentos e trocas de experiências (orientações) para então alcançar um nível de sucesso na produção (teses, dissertações, artigos etc) sob sua supervisão (orientação).

É importante salientar que os papéis e funções da orientação acadêmica são muitos e podem variar de acordo com a percepção e cultura das diversas áreas do conhecimento. Conforme Laske e Zuber-Skerritt (1996) para as universidades e a sociedade, a orientação aumenta a comunicação entre universidades e indústrias/comunidades e contribui para a formação de cientistas de alto nível.

O sucesso da pesquisa, bem como a formação de um bom pesquisador vai depender de como a sociedade entre orientador e orientando será conduzida no compartilhamento de suas experiências para o progresso e produtividade da pesquisa.

O diálogo entre o orientador e seu grupo de orientandos, seja por meio de reuniões em grupo ou encontros individuais, é a base para o desenvolvimento da pesquisa e da formação do pesquisador. O alicerce do modelo de orientação que o orientando constrói durante sua trajetória de pesquisa (desde iniciação científica, mestrado, doutorado ou pós-doutorado) irá refletir em seu futuro enquanto gestor de pesquisas e, principalmente, no seu desenvolvimento enquanto orientador. Os primeiros passos da atividade de orientação tende a ser um espelho do modelo pelo qual foi orientado ao longo da formação acadêmica, já que se desconhecem, pelo menos no Brasil, cursos ou qualquer tipo de preparatório para exercer a atividade de orientação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade do conhecimento necessita de gestores e transformadores de conhecimento que tenham habilidade para, simultaneamente, criar e compartilhar novos conhecimentos e adaptar o conhecimento de acordo com as demandas do local em que estiver atuando. Neste sentido, as universidades são responsáveis pela formação desses gerentes do conhecimento, sendo o

compartilhamento, uso e criação de conhecimento, processos fundamentais da Gestão do Conhecimento cruciais para o sucesso da atividade de orientação acadêmica e determinantes para a boa formação do pesquisador.

Conforme Sá (2015) o orientador deve ser um guia para a qualificação do pesquisador e por meio da gestão do conhecimento desenvolver em seus orientandos as competências de gestão, tomada de decisão, bem como de capacidade de selecionar e disseminar a informação, a fim de que estes pesquisadores ofereçam seu próprio quinhão de contribuição à sociedade do conhecimento.

A discussão de aspectos que permeiam compartilhamento do conhecimento em construção do aprendizado do pesquisador em formação, permitiu, de acordo como que propõe Sá e Paula (2017) ao reavaliarem os dados da pesquisa original de Sá (2015), compreender melhor como orientadores e orientandos se estabelecem no processo de construção do conhecimento em um programa de pós-graduação *stricto sensu*. Portanto, entender: a) a forma como os pesquisadores em formação são conduzidos na construção do conhecimento científico através de suas produções, da consolidação da co-autoria e do desenvolvimento da pesquisa, e; b) como as inquietações decorrentes tanto da atuação do orientador e suas demais atividades acadêmicas, quanto as ansiedades e tensões do processo de formação *stricto sensu*, abre caminho para a discussão deste tema na Ciência da Informação e evidencia todo um novo cenário para a gestão do conhecimento no âmbito das universidades.

Finalmente, cabe reafirmar algo que é moto contínuo dessa discussão desde seu início, a investigação dos processos de gestão do conhecimento é pertinente ao ambiente acadêmico. Desse modo, fazer uma conexão da GC com a atividade de orientação acadêmica é expandir um olhar sob a construção do conhecimento acadêmico como uma prática de gestão – e que, portanto, deve ser encarada como uma prática a ser gerida e não ter seu sucesso condicionado a um feliz e acidental desenrodilhar-se das relações espontâneas entre orientadores e orientandos.

REFERÊNCIAS

BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. (Org.). **A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações**. 3. ed. Florianópolis: UFSC; São Paulo: Cortez, 2012, 408 p.

CONNELL, R. How to Supervise a PhD. **Vestes**, v. 28, n. 2, p. 38-41, 1985.

CORDEIRO *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 428-431, nov./dez. 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

HOLLIS, J. **O projeto Éden: a busca do outro mágico**. São Paulo: Paulus, 2002. 188 p.

LAHTINEN, J. Local social knowledge management: A case study of social learning and knowledge sharing across organizational boundaries. **Journal of Information Science**, v. 39, n. 5, p. 661-675, 2013.

LASKE, S.; ZUBER-SKERRITT, O. **Frameworks for postgraduate research and supervision**. Lismore: Southern Cross University Press, 1996.

LEITE, F. C. L.; COSTA, S. M. de S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NORTH, K.; PRESSER, N. H. **Reflexões fundamentais para a prática da gestão do conhecimento**. Recife: Nectar, 2011.

SÁ, R. M. C. de. **Compartilhamento do conhecimento e o processo de orientação de discentes de pós-graduação *stricto sensu***. 2015. 158 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

SÁ, R. M. C. de; PAULA, C. P. A. de. Compartilhamento de conhecimento na orientação acadêmica: a perspectiva de orientadores. **PRISMA.COM**, Porto, n. 34, p. 105-126, 2017. Disponível em: <<http://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/3179/2885>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

SEVERINO, A. J. Pós-graduação e pesquisa: o processo de produção e de sistematização do conhecimento no campo educacional. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. (Org.). **A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações**. 3. ed. Florianópolis: UFSC; São Paulo: Cortez, 2012. p. 82-101.

STEWART, T. **Capital intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZHAO, F. Transforming quality in research supervision: a knowledge-management approach. **Quality in Higher Education**, v. 9, n. 2, p. 187-197, 2003.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ACADEMIC ORIENTATION: INTERRELATIONSHIPS

ABSTRACT

Introduction: Technical and scientific production is only possible through the intervenience of various aspects of knowledge management (KM), even if unconscious or unnamed. This review article was done as part of an Masters study, which studied knowledge management and the process of orientation of *strict sensu* postgraduate students. **Objective:** Present knowledge management understood as the management of the sharing of information, and highlight that knowledge management is not a practice restricted to organizations. **Methodology:** It presents the essential elements of a narrative type literature review developed based on in the theoretical ground of the research for the elaboration of the dissertation "Sharing knowledge and the orientation process of graduate students" (SÁ, 2015). In this work were identified papers on the management of knowledge in the scientific and academic sphere, as well as articles on academic orientation. This material were analyzed with the aim of analyze the interrelation of these two themes. The articles were collected and analyzed between August 2014 and July 2017. The present study used as sources the Portal de Periódicos da Capes, the Information Science Database (Base de Dados em Ciência da Informação – BRAPCI), the Academic Repository of Library Science and Information Science (Repositório Acadêmico de Biblioteconomia e Ciência da Informação – RABCI), and the Brazilian Portal of Scientific Publications in Open Access (Portal Brasileiro de Publicações Científicas em Acesso Aberto – OASISBR). **Results:** Emphasizes how little knowledge management is discussed to be used in the scientific and academic settings. **Conclusions:** It was observed that knowledge management is present in academic orientation when scientists and researchers share and use information to create new knowledge. The exercise of scientific intellectual construction and, consequently, of academic orientation cannot be dissociated from knowledge management. Knowledge management applied to orientation intends to

promote the dissemination of best practices of academic orientation and promote the development of abilities of the tutors in helping their students to create new knowledge from the sharing and use of learning in orientations.

Descriptors: Knowledge management. Academic orientation. Scientific collaboration.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y ORIENTACIÓN ACADÉMICA: INTERRELACIONES

RESUMEN

Introducción: La producción técnica y científica sólo se hace posible a través de la intervención, aunque no consciente o no nombrada, de varios aspectos de la gestión del conocimiento (GC). Este artículo de revisión fue elaborado a partir de la investigación de maestría que estudió la gestión del conocimiento y el proceso de orientación de los estudiantes de postgrado *stricto sensu*. **Objetivo:** Presentar la gestión del conocimiento entendida como la gestión que comparte los conocimientos, y evidenciar que la gestión del conocimiento no es una práctica restringida a las organizaciones. **Metodología:** Presenta los elementos esenciales de la revisión de literatura del tipo narrativa desarrollada con base en el trabajo de fundamentación teórica de la investigación que culminó con la elaboración de la disertación "Compartir del conocimiento y el proceso de orientación de los estudiantes de postgrado *stricto sensu*" (SÁ, 2015) se identificaron artículos que trataban de la gestión del conocimiento en el ámbito científico y académico, así como artículos sobre orientación académica para entonces analizar la interrelación de estos dos temas. Los artículos fueron recolectados y analizados entre agosto de 2014 y julio de 2017. El presente estudio utilizó como fuentes el Portal de Periódicos de la Capes, la Base de Datos en Ciencia de la Información (BRAPCI), el Repositorio Académico de Biblioteconomía y Ciencia de la Información (BRAPCI) RABCI), el Portal Brasileño de Publicaciones Científicas en Acceso Abierto (OASISBR). **Resultados:** Destaca lo poco que la gestión del conocimiento es discutida para el uso del medio académico y científico. **Conclusiones:** Observa que la gestión del conocimiento está presente en la orientación académica en el momento que los científicos e investigadores comparten y usan informaciones para la creación de nuevos conocimientos. O sea, el ejercicio de la construcción intelectual científica y, consecuentemente, las orientaciones académicas es indisoluble de la gestión conocimiento. Destaca que la gestión del conocimiento aplicada a la orientación se destina a promover la disseminación de las mejores prácticas de la orientación académica y propiciar el desarrollo de las habilidades de los orientadores en ayudar sus aprendices a crear nuevos conocimientos a partir del compartimiento y uso del aprendizaje en las orientaciones.

Descriptor: Gestión del conocimiento. Orientación académica. Colaboración científica.

Recebido: 10.03.2017

Aceito: 27.02.2018