

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ESCOLA PARTICULAR DE ENSINO FUNDAMENTAL

Gabriel Coutinho Calvi¹

Cristiane Resquiti Paulino Strozzi²

Iara Carnevale de Almeida³

Rejane Sartori⁴

Letícia Fleig dal Forno⁵

***Abstract:** The purpose of this paper is to understand which Knowledge Management (KM) practices and tools are in place in a private elementary school environment. The methodology is applied in nature, with quantitative approach and is configured as exploratory research. Data were collected by conducting an online questionnaire. The survey participants are professionals from a private elementary school. The data analysis indicates that the school environment object of study, besides training and enabling its teachers, has an environment that facilitates knowledge sharing through KM practices and tools.*

***Keywords:** Knowledge management; Practices and tools; School environment.*

Resumo: O objetivo deste artigo é compreender quais são as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento (GC) que vigoram no ambiente de uma escola particular de ensino fundamental. A metodologia é de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e configura-se como pesquisa exploratória. Os dados foram coletados por meio da condução de um questionário online. Os participantes da pesquisa são profissionais de uma escola particular de ensino fundamental. A análise dos dados permite indicar que o ambiente escolar, objeto de estudo, além de treinar e capacitar seus professores, conta com um ambiente que facilita o compartilhamento do conhecimento por meio das práticas e ferramentas da GC.

***Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Práticas e ferramentas; Ambiente escolar.*

1 INTRODUÇÃO

¹ Mestrando em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário de Maringá - Unicesumar: gabrielcalvi@hotmail.com

² Mestrando em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário de Maringá - Unicesumar: cristianepaulinostrozzi@gmail.com

³ Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário de Maringá - Unicesumar, Bolsista de Produtividade, ICETI - Unicesumar. iara.almeida@unicesumar.edu.br.

⁴ Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário de Maringá - Unicesumar, Bolsista de Produtividade, ICETI - Unicesumar.: rejanestr@gmail.com

⁵ Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Centro Universitário de Maringá - Unicesumar, Bolsista de Produtividade, ICETI - Unicesumar.: lefleig@gmail.com

As organizações classificadas como prósperas entendem a relevância do capital intelectual – concentrado no conhecimento individual das pessoas que integram o ambiente de trabalho – na equação em que o progresso organizacional é proporcional ao conhecimento que é compartilhado pelos sujeitos (Choo, 2006). Dessa forma, práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento (GC) figuram como estratégias que visam compreender como é estimulado e tratado o conhecimento individual, nomeado por Nonaka & Takeuchi (2008) de tácito, em detrimento da constituição do conhecimento organizacional. A presente pesquisa tem como pano de fundo o universo da GC e a utilização de práticas e ferramentas em benefício do compartilhamento do conhecimento e, conseqüentemente, do conhecimento organizacional. O objetivo desta pesquisa é, portanto, compreender quais são as práticas e ferramentas da GC que vigoram no ambiente de uma escola particular de ensino fundamental.

Além desta seção introdutória, na seção 2 aborda-se sobre práticas e ferramentas de GC e, na seção seguinte, sobre GC na escola. Na seção 4 são apresentados os procedimentos metodológicos empregados neste estudo e, na seção 5, apresentam-se os resultados e discussão. Por fim, a seção 6 apresenta as considerações finais, seguido das referências utilizadas.

2 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC surge como um recurso que possibilita o gerenciamento dos ativos intangíveis nas organizações situados nas pessoas que compõem a esfera institucional e nos processos desenvolvidos a partir de todo conhecimento externalizado pelas pessoas (Nonaka & Takeuchi, 2008). Salienta-se que as práticas e as ferramentas da GC contribuem com o ciclo de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento de forma a aumentar a eficiência e a qualidade da organização (Batista, 2015). Além disso, potencializam o compartilhamento do conhecimento entre os envolvidos e garantem o progresso da organização como um todo. É relevante destacar que as práticas e as ferramentas da GC são responsáveis pelo ciclo que identifica, desenvolve, dissemina, controla, facilita o acesso e atualiza o conhecimento da organização por meio de processos que garantem a integração de todas as informações presentes na esfera organizacional (Silva, 2017).

Neste aspecto, o ciclo da GC possibilita a utilização das ferramentas e práticas que realizam o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações, permitindo explorar o conhecimento tácito – retido em seus funcionários – e convertê-lo em conhecimento explícito sistematizado para a organização. Importante ressaltar que algumas ferramentas e práticas possuem um dualismo em suas funções que ora comportam-se como ferramenta, ora como

práticas. Sobre as ferramentas da GC, Ghani (2009, p.34) indica que elas “estão focadas na assimilação, compreensão e aprendizagem da informação pelos indivíduos, que visam transformar dados e informações em conhecimento”, o Quadro 1 apresenta as cinco funcionalidades que estão disponíveis nessas ferramentas.

Quadro 1 – Funcionalidades das ferramentas de GC

Funcionalidade das ferramentas de GC	Descrição
Acesso ao conhecimento	Fornecer acesso ao conhecimento explícito que podem ser compartilhados e transferidos através dos sistemas de informação da empresa.
Mapeamento semântico	Destinado a apoiar de forma rápida a apresentação da informação, análise e tomada de decisão.
Extração do conhecimento	Suporta consultas estruturadas e respostas. Ajudam na mineração de dados, interpretando as relações entre os diferentes elementos e documentos.
Localização de especialidades	Permite a localização rápida dos detentores do conhecimento na empresa e facilita a colaboração e troca de conhecimentos.
Colaboração	Permite que equipes tenham espaços dedicados para compartilhar para gerenciar o projeto ciclo da vida, edição e publicação de materiais, realização de debates ao vivo e interações e a manutenção de um repositório de materiais associados com cada passo do processo.

Fonte: Adaptado de Ghani (2009, tradução nossa).

Ao discorrer sobre as ferramentas da GC, entra em voga o universo das práticas da GC que, também, propiciam o compartilhamento do conhecimento. Neste sentido, Tonet & Paz (2006, p.75) indicam que “o compartilhamento de conhecimento nas organizações sofre a influência de inúmeras variáveis, que podem impactar no processo de diferentes formas”. Ferramentas e práticas impactam sobre diversos aspectos e devem ser selecionadas de acordo com o perfil das equipes de trabalho, procurando respeitar sua identidade e seu perfil. Logo, para cada equipe haverá uma prática ou ferramenta mais adequada para extrair conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito. Desse modo, assumindo a função e classificação das práticas e ferramentas da GC, o Quadro 2 apresenta as definições das práticas e ferramentas que utilizam o compartilhamento do conhecimento com base no manual da *Asian Productivity Organization* (APO, 2010). Ressalta-se que as práticas contidas no Quadro 2 apareceram no questionário com o intuito de serem identificadas pelos agentes da escola.

Quadro 2 - Ferramentas e práticas de GC que utilizam o compartilhamento.

Captura de Ideias	Ferramenta que visa coletar, classificar, recuperar, armazenar e compartilhar o conhecimento no decorrer de todo o trabalho executado pela organização.
Revisão por pares	Prática usada por uma equipe de projeto para solicitar a assistência de colegas e especialistas no assunto sobre uma questão importante a equipe está enfrentando.
Revisão de Aprendizagem	Prática usada por equipes de projeto para ajudar no processo de aprendizagem individual durante todo processo de trabalho, a fim de garantir a aprendizagem de todos os membros.
Storytelling	Ferramenta/Prática que tem como intuito fomentar as histórias que cada pessoa da equipe possui em forma de conhecimento tácito, e que pode ser colocado à disposição da organização em forma de aprendizagem.

Espaço Colaborativo	Ferramenta/Prática que pretende garantir a organização do espaço colaborativo, assegurando a partilha do conhecimento dentro ambiente de trabalho.
Café do Conhecimento	Prática de discussão em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e insights que vão surgir de forma espontânea. O Café Conhecimento suspende todo o julgamento e, normalmente, leva ao desenvolvimento de uma percepção mais profunda e partilha do que o habitual.
Comunidade de Prática (COP's)	Prática aplicada junto à um grupo de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que fazem, e aprimoram suas habilidades por meio da interação. No contexto da GC, COP's são formadas intencionalmente para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os funcionários.
Taxonomia	Prática que fornece uma estrutura para organizar as informações, documentos e bibliotecas de uma forma consistente. Essa estrutura ajuda as pessoas a navegar de forma eficiente, armazenar e recuperar dados necessários e informações em toda a organização. Ele constrói um fluxo de trabalho natural e conhecimento precisa de uma estrutura intuitiva.
Biblioteca de Documentos	Ferramenta de gerenciamento de documentos que assegura de forma eficiente o acesso aos documentos sem 'sobrecarga de informação'. É fundamental para procurar e encontrar a informações certas no momento certo.
Bases de Conhecimento	Ferramenta para gestão de Bases de conhecimento podem ser simples ou complexos; estruturada com processos de conhecimento simples ou sofisticados, disponíveis para acesso do conhecimento explícito de forma gratuitamente na web ou não.
Blogs	Ferramenta Website no 'estilo da revista' que contém uma lista de entradas, geralmente em ordem cronológica inversa. As entradas são tipicamente pequenos artigos ou histórias, muitas vezes relacionada com acontecimentos atuais
Clusters do Conhecimento	Prática para ser aplicada junto à grupos que se reúnem, na internet ou não, para comunicar, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento
Mentoring	Prática que permite a relação de trabalho entre um membro organizacional sênior e júnior com uma agenda intencional concebido para transferir experiência e aprendizagem. O mentor tem experiência e antiguidade na organização, e pessoalmente aconselha, conselhos, treinadores, e promove o desenvolvimento da carreira do pupilo
Portal do Conhecimento	Ferramenta/Prática que visa acelerar o processo de aprendizagem e facilita a transferência mais eficaz entre as formas conhecimento tácito e explícito. Ele contém informação estruturada por meio de redes de conhecimento e comunidades, fóruns de discussão e espaços de trabalho colaborativos.

Fonte: Adaptado de (APO, 2010).

A partir do Quadro 2, Lenzi (2014) indica que as práticas da GC são relevantes para a organização, pois garantem a acessibilidade para a maioria delas já que não é necessária uma ampla e atualizada estrutura para colocá-las em ação. O ponto positivo das práticas da GC é a sua fácil implementação devido à sua natureza simples, como também a facilidade que elas têm em concentrar e aumentar o conhecimento tácito organizacional.

Batista (2015) separa as práticas de GC em três grupos: (1) voltadas para a área de recursos humanos, (2) para a estruturação dos processos organizacionais e (3) com base tecnológica e funcional. Para esse mesmo autor, as práticas relativas aos recursos humanos “facilitam a transferência, disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento” (p. 14); e aquelas pertinentes à estruturação de processos organizacionais atuam como “facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional” (p. 14); e por fim, as práticas cujo foco reside na base tecnológica e funcional “servem de suporte à GC, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e

ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração” (p. 14). Esses três tipos de práticas contemplam as dimensões presentes em uma organização, compostas por pessoas, processos e tecnologias, em que a dimensão “Pessoas” é representada pelos recursos humanos da organização; “Processos” está voltada para o mapeamento das atividades e projetos realizados nas organizações; e “Tecnologia” é concretizada pelos artefatos, técnicas e métodos utilizados pelas organizações (Silva, 2017). Salienta-se que essas dimensões juntas formam e integram a cultura organizacional, dando a base para a inovação que as empresas necessitam para garantir sua capacidade de competitividade.

Os conceitos das práticas e ferramentas presentes no Quadro 2 foram utilizadas na presente pesquisa, de forma a detectar o uso e a relevância dessas em uma organização de ensino privado, como também verificar se o compartilhamento do conhecimento acontece dentro de todos os setores dessa organização. Portanto, fica clara a relevância das práticas e ferramentas para estimular o conhecimento particular presente nos indivíduos das organizações por meio de dinâmicas que propiciem essas ações de valorização do conhecimento, facilitando os processos de comunicação ampliando a cultura organizacional.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESCOLA

A escola é um dos ambientes onde convergem todos os saberes utilizados para a construção do conhecimento que os discentes irão apreender ao longo de seu desenvolvimento. Contudo, não é a única responsável neste processo de geração do conhecimento. Segundo Senge (2005), os três principais componentes do universo escolar são os pais, os professores e os docentes que, juntos, formam o universo da escola aprendente, onde os discentes não aprendem apenas em sala de aula, mas, também, fora dela e na sociedade.

As organizações que aprendem são instituições onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam; - onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio; - onde a aspiração coletiva é livre; - onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo (Senge, 2005, p. 37).

Considerando que a formação dos discentes não parte apenas dos professores, mas de toda a comunidade aprendente (Senge, 2012), ressalta-se a relevância que todo o corpo docente possui na constituição dos saberes que são trabalhados pelos discentes. Estudos de Cheng & Lee (2016) relatam que na escola todas as pessoas envolvidas no processo de construção da aprendizagem tornam-se responsáveis pelo compartilhamento do conhecimento em detrimento

da evolução do capital interno. Este capital interno deriva do capital intelectual retido tanto nos personagens que integram a escola quanto nos processos e documentos das instituições.

O capital intelectual é o conhecimento individual ou coletivo de uma organização que pode ser usado para ganhar vantagem competitiva e aumentar o valor de outros tipos de capitais. Ele consiste de uma série de coisas além de *know-how*, incluindo ainda reputação, reconhecimento da empresa e confiança que em última análise são baseadas no conhecimento (Cheng & Lee, 2016, p. 560, tradução nossa).

O capital interno de caráter não-humano “compreende a cultura organizacional e a gestão dos princípios da empresa. Seu objetivo principal é apoiar a conversão do capital humano em capital intelectual” (Cheng & Lee, 2016, p. 560). Portanto, para que haja um ambiente de compartilhamento do conhecimento entre os profissionais do universo escolar (professores, diretores, pedagogos entre outros), é preciso que haja a partilha dos conhecimentos subjetivos para que estes sejam da utilização de todos. Portanto, o conhecimento humano é relevante para todas as áreas da vida, como também nas organizações. Neste sentido, as instituições educacionais são os locais de construção e de acesso ao conhecimento e deve, portanto, ser visualizada como um espaço onde o trabalho colaborativo e o compartilhamento do conhecimento acontecem em simultâneo e de forma contínua, visando o benefício de todos. Sobre este aspecto, Bolivar (2000, p.84) orienta que

pensar a escola como um trabalho coletivo é convertê-la num lugar onde se analisa, se discute e se reflete conjuntamente, sobre o que acontece e o que se quer conseguir. Participa-se da crença que trabalhando juntos todos possam aprender de todos, partilhar sucessos profissionais e pessoais e, também das dificuldades e problemas que se encontram no ensino. Por isso, a colaboração entre colegas, o ouvir e partilhar experiências, pode constituir a forma privilegiada de alcançar uma comunidade de aprendizagem.

Neste aspecto do trabalho colaborativo entende-se que “o desenvolvimento das instituições se baseia no desenvolvimento das pessoas e na sua capacidade de incorporar novas formas de fazer”, conforme (Meirinhos & Osório, 2011, p.44). Assim, a capacidade de criar ambientes de inovação é estimulada em todos aqueles que integram o processo. “As organizações somente aprendem por meio das pessoas, mas a aprendizagem individual não garante a aprendizagem institucional. Esta não é, nem pode ser, reduzida a uma acumulação de aprendizagens individuais” (Gairín, 2000, p.48). Portanto a escola, enquanto uma organização educacional e um espaço da GC, precisa ser compreendida pelos seus três pilares: pais, professores e discentes. Importante destacar que o foco deste estudo está nos profissionais de uma escola privada e o processo de compartilhamento do conhecimento entre eles por meio das práticas e ferramentas da GC.

4 METODOLOGIA

O objetivo do presente trabalho é compreender quais as práticas e ferramentas da GC vigoram no ambiente de uma escola particular de ensino fundamental. A metodologia é de natureza aplicada, com abordagem quantitativa e configura-se como pesquisa exploratória. Os participantes da pesquisa foram profissionais da educação que atuam como coordenadores e como professores de uma escola particular de ensino fundamental, no intuito de ser compreendido se existem lacunas em relação ao delineamento das práticas e ferramentas que facilitam o compartilhamento do conhecimento dos sujeitos que integram o ambiente escolar.

Dessa forma, os dados foram coletados por meio de um questionário que foi aplicado na versão *online* disponibilizado na plataforma *Google Forms*, composto por oito questões que contemplavam o processo de capacitação profissional, relacionamento interpessoal para resolução de problemas e compartilhamento do conhecimento. O processo de participação dos profissionais da educação ocorreu com o propósito de sigilo, mantendo a identidade do mesmo não explicitada.

O universo da pesquisa compreendeu 54 profissionais da educação de uma escola particular de ensino fundamental, sendo 18 professores da educação infantil, 18 professores do Fundamental I, 13 professores do Fundamental II e 5 coordenadores, conforme se observa na Figura 1.

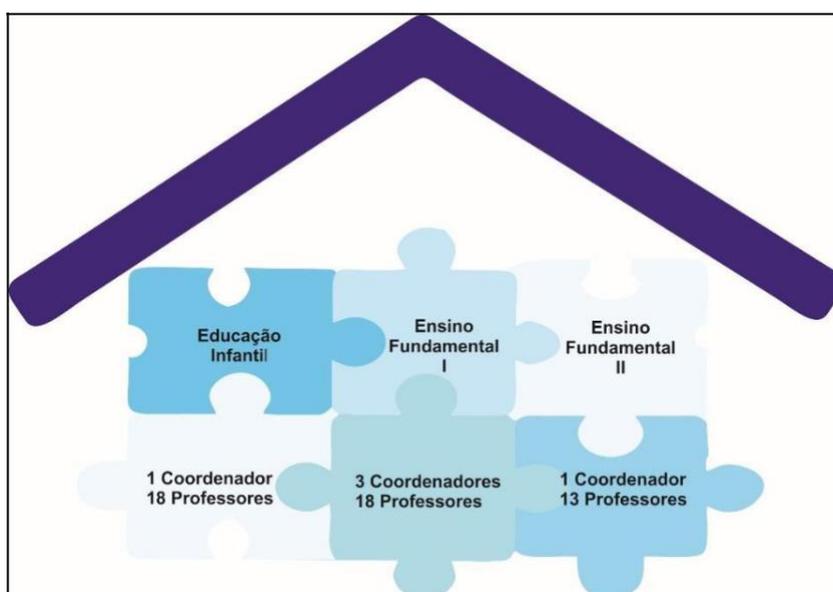


Figura 1 - Quantidade de participantes por área de atuação
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Desse total do quadro de colaboradores na área da educação, obteve-se a participação de 45 profissionais da educação, entre coordenadores e professores, que responderam ao questionário, totalizando 83% de abrangência.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao buscar conhecer se os profissionais passaram por treinamentos e capacitações antes de integrar o ambiente escolar, 53,3% dos entrevistados informaram que realizaram algum tipo de treinamento e 46,7% responderam negativamente. Para 73,3% os treinamentos são suficientes e atendem as necessidades, o que não ocorre para 26,7% dos participantes da pesquisa. Essas duas respostas contribuem para entender a importância do treinamento em relação ao entrosamento e desenvolvimento das equipes e, conseqüentemente, do compartilhamento entre os colaboradores da escola.

No que tange à relevância de aperfeiçoamentos periódicos, tais como oficinas, palestras e *workshops*, 60% dos respondentes consideram ser muito necessário para a formação pessoal, 22,2% consideram parcialmente necessário, 15,6% consideram necessário e apenas 2,2% indicaram pouco necessário ou desnecessário.

Os dados apresentados no Gráfico 1 - relativamente aos treinamentos e capacitações e a relevância de sua periodicidade - podem ser confirmados pela teoria apresentada por Davel & Snyman (2005) que orienta que capacitações e treinamentos são aplicados a fim de agregar valor dentro do ambiente organizacional. Além disso, Lenzi (2014) indica que nestes treinamentos podem ser explorados assuntos que motivem as pessoas da organização a compartilharem seus saberes caso elas se identifiquem com o ambiente na qual fazem parte.

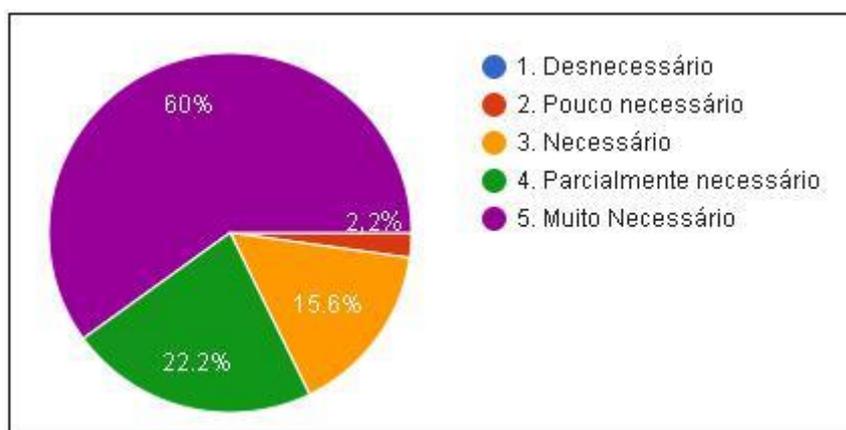


Gráfico 1 - Relevância dos aperfeiçoamentos periódicos
 Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2019).

Duas questões do questionário procuraram verificar se havia o compartilhamento de conhecimento entre os profissionais. A partir disso, nota-se que 91,1% responderam que recorrem a um colega para resolver as adversidades detectadas, sendo que destes respondentes tem-se que 93,3% informaram que conseguem solucionar os problemas juntos. Esse resultado permite detectar que existe um ambiente de partilha entre os profissionais nos momentos de dúvidas e adversidades. Logo, confirma-se o que Batista (2015) aponta ao relatar que o trabalho colaborativo contribui para o desenvolvimento do ambiente organizacional.

A partilha de conhecimento entre os profissionais no ambiente de trabalho na instituição objeto de estudo – Gráfico 2 – é classificada como ótima e excelente para 55,6% dos respondentes, contra 13,3% dos colaboradores que a consideraram como insuficiente ou inexistente.

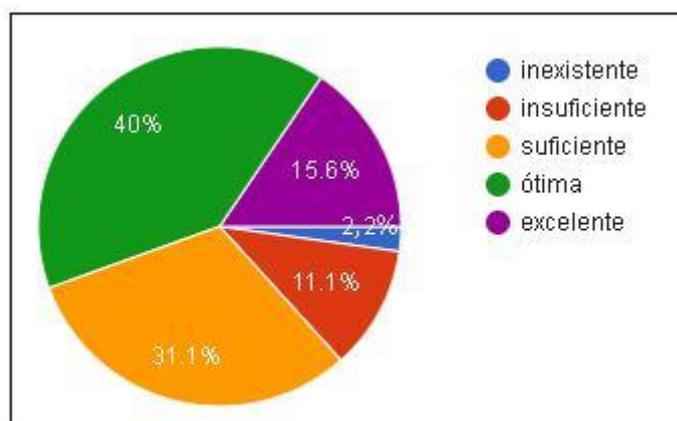


Gráfico 2 - Partilha do conhecimento no ambiente de trabalho
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2019).

As barreiras que impedem os profissionais de compartilharem o conhecimento são apresentadas no Gráfico 3, sendo possível observar que 33,3% dos respondentes não compartilham devido a resistência por parte de pessoas que integram o processo, 22,2% para prevenir conflitos, 26,7% possuem incertezas se o conhecimento que possuem é útil e 20% não são motivados a compartilhar. Apesar dos índices do Gráfico 3 serem baixo em relação as barreiras do compartilhamento, que Cheng & Lee (2016) salientam que é preciso criar espaços na escola para que o conhecimento seja compartilhado com maior facilidade.

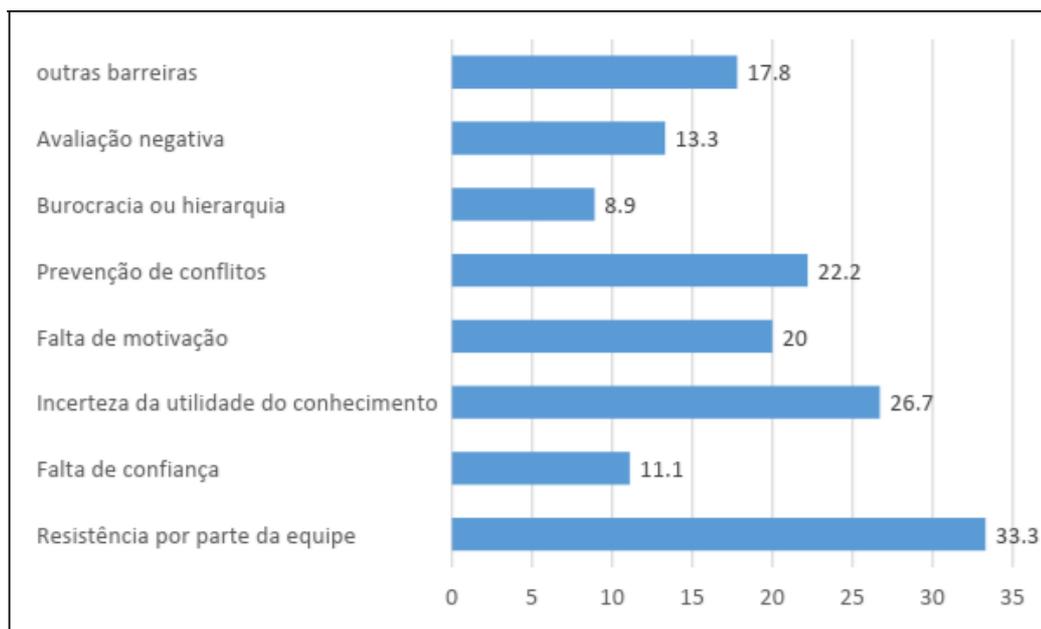


Gráfico 3 - Barreiras do compartilhamento do conhecimento
 Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2019).

No que diz respeito às práticas e ferramentas que os participantes conseguem identificar dentro do ambiente escolar, os resultados são apresentados no Gráfico 4. Nota-se que entre as práticas e ferramentas dispostas no questionário, os respondentes indicaram como as mais frequentes: assistência por pares 71,1%, aprender-fazendo 62,2% e mentoria 48,9%. Esses percentuais indicam a disposição dos profissionais em solucionar problemas conjuntamente. É pertinente ressaltar que o percentual de identificação da maioria das práticas e ferramentas utilizadas no ambiente de trabalho são altas, portanto, pode-se compreender que esse espaço escolar possui um ambiente favorável para a utilização das práticas e ferramentas de GC para o compartilhamento de conhecimento.

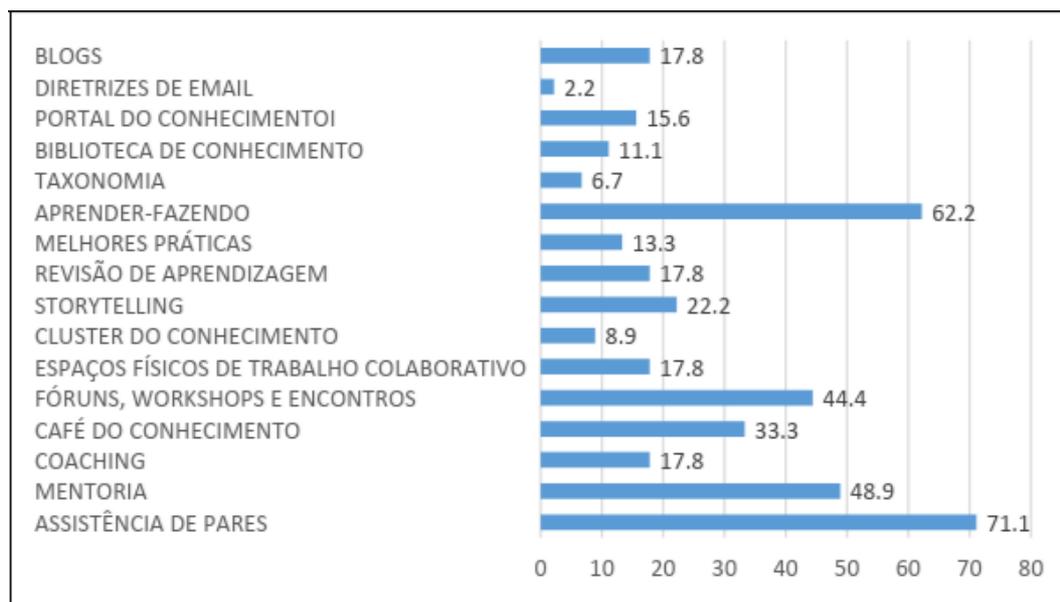


Gráfico 4 - Práticas e ferramentas de GC

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2019).

Neste sentido das práticas e ferramentas da GC utilizadas pela escola, objeto de pesquisa, emerge o discurso de Nunes (2013) ao orientar que a apropriação das práticas e ferramentas podem resultar no processo de tomada de decisões impactando, conseqüentemente, nos serviços da escola como um todo. Além disso, o compartilhamento por meio das práticas e ferramentas pode contribuir para o desenvolvimento de um ensino mais sistematizado e que explore a interdisciplinaridade existente entre o corpo docente.

Quanto aos facilitadores para o compartilhamento do conhecimento encontrados no ambiente escolar, como se pode observar por meio do Gráfico 5 – 57,8% dos respondentes indicaram a valorização do conhecimento, 35,6% a existência de motivação para compartilhar; com esse mesmo percentual apontou-se também a cultura organizacional voltada para o compartilhamento; e 33,3% mencionaram a existência de confiança entre os colegas. Facilita e incentiva a disseminação do conhecimento entre os agentes do sistema de ensino.

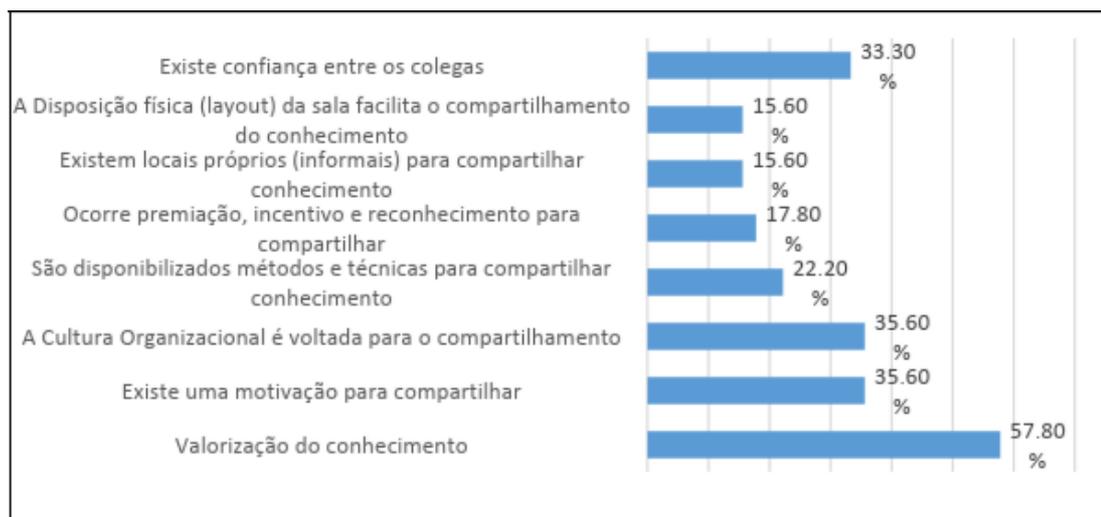


Gráfico 5 - Facilitadores do compartilhamento do conhecimento
 Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2019).

Esses dados indicam que o ambiente facilita e incentiva a disseminação do conhecimento entre os agentes do sistema de ensino e que algumas práticas e ferramentas da gestão do conhecimento como – assistência de pares, aprender fazendo, mentoria e fóruns workshops e encontros – são utilizadas na escola mesmo que as pessoas que a integram não tenham conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender quais as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento (GC) vigoram no ambiente de uma escola particular de ensino fundamental. Destacando a relevância de compartilhar conhecimento em todos os aspectos da organização escolar, que é essencial para traçar estratégias a fim de que todos os agentes envolvidos no processo se beneficiem das práticas de GC. Logo, o conhecimento no ambiente escolar é identificado e construído por meio do conhecimento individual e da organização, perpassando todos os agentes que atuam na organização escolar.

Nesse sentido, é importante que no ambiente escolar os professores, coordenadores e demais profissionais, construam conhecimentos conjuntamente, a partir do compartilhamento do conhecimento entre eles, assim como a escola também deve criar um ambiente facilitador em que as pessoas sintam-se motivadas a tornar o conhecimento subjetivo em conhecimento público. Quando ambientes como estes são possibilitados e desenvolvidos, professores e discentes têm a oportunidade de construir conhecimentos em diferentes níveis, e não apenas aquele de caráter científico/instrucional.

Os resultados da pesquisa revelaram que na instituição escolar objeto de estudo existe um reconhecimento da importância de ser promovido na escola e nas práticas escolares cotidianas o compartilhamento do conhecimento. Esta compreensão evidenciou a necessidade de ocorrer uma valorização do conhecimento, pois para os respondentes esta ação permite maior confiança nos pares, aprender com os pares e aprender fazendo. Isto porque foi possível identificar que por meio de práticas da GC que visam o compartilhamento do conhecimento como: assistência de pares, aprender fazendo, mentoria, fóruns workshops e encontros, são práticas que os indivíduos da organização utilizam como estratégias ou no cotidiano escolar para solucionar problemas e trocar informações. Deste modo sugere-se que os treinamentos e capacitações aplicados na escola possam potencializar as práticas de GC, pois em conformidade com os participantes deste estudo o compartilhamento do conhecimento é necessário e possui um teor positivo para o desenvolvimento do trabalho na escola.

REFERÊNCIAS

- Asian Productivity Organization (APO). (2010). *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. Tokyo: APO.
- Batista, F.F. (2015). *O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)*. Brasília: Ipea.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- Cheng, E.C.K. & Lee, J.C.K. (2016). The management process for creating school intellectual. *De La Salle University*, 559-566.
- Choo, C.W. (2006). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2.ed. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac.
- Davel, R. & Snyman, M.M.M. *Influence of corporate culture on the use of knowledge management techniques and technologies*. *South African Journal of Information Management*, v. 7, n. 2, 2005. Recuperado em: 27 fevereiro, 2019, de www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/download/259/250.
- Gairín, J.S. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27: 31-85.
- Ghani, Syed Raiyan. *Knowledge Management: Tools and Techniques*. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, v. 29, n. 6, p. 33-38, Nov. 2009.
- Lenzi, G.K.S. (2014). *Framework para o compartilhamento do conhecimento na gestão de tutoria de cursos de educação a distância*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2011). O advento da escola como organização que aprende: a relevância das TIC. *Instituto Politécnico de Bragança*, 39-54, 15 jul. Recuperado em 27

fevereiro, 2019, de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/15058/1/ieticID_67.pdf

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Nunes, C.S. *O compartilhamento de conhecimento entre os agentes de um curso na modalidade EaD: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado Engenharia e gestão do Conhecimento) – UFSC. Santa Catarina, 2013.
- Senge, P. (2005). *Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais, e todos os que se interessam pela educação*. Porto Alegre: Artmed.
- Senge, P.R. (2012). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.
- Silva, M.P. (2017). *Um modelo de gerenciamento da qualidade de experiência para a provisão de serviços cientes de contexto*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.