

## A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL II: COMUNICAÇÃO E TRABALHO COLABORATIVO

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A ELEMENTARY SCHOOL II: COMMUNICATION  
AND COLLABORATIVE WORK

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA ESCUELA PRIMARIA II: COMUNICACIÓN Y  
TRABAJO COLABORATIVO

Michele Teixeira Crestani Xavier<sup>1</sup>  
Cláudio Henrique dos Santos Grecco<sup>2</sup>  
Alessandro Jatobá<sup>3</sup>

**RESUMO:** A comunicação no ambiente de trabalho se faz fundamental por ser um caminho para o sucesso da instituição, visto que alinha os objetivos e induz a colaboração entre os membros fortalecendo assim as relações pessoais. A pesquisa analisou a importância da Gestão do Conhecimento em uma escola de Ensino Fundamental II no Município do Rio de Janeiro, onde há diversos profissionais que muitas vezes não se encontram. A pesquisa acredita na importância da gestão do conhecimento no ambiente de trabalho pois esta pode auxiliar na promoção do trabalho colaborativo, na divulgação das informações/conhecimento o que impactará no desenvolvimento dos alunos. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto e com base nos fatores críticos de sucesso fez-se uma entrevista com profissionais e posterior análise das mesmas. A pesquisa mostrou que ao gerir o conhecimento a unidade possibilitará o desenvolvimento tanto do indivíduo quanto da equipe.

870

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Trabalho colaborativo. Tecnologia digital. Formação docente.

**ABSTRACT:** Communication in the workplace is essential because it is a path to the institution's success, since it aligns objectives and encourages collaboration among members, thus strengthening personal relationships. The research analyzed the importance of Knowledge Management in a Elementary School II in the city of Rio de Janeiro, where there are several professionals who often do not meet each other. The research believes in the importance of knowledge management in the workplace because it can help promote collaborative work and disseminate information/knowledge, which will impact the development of students. A bibliographical research was conducted on the subject and, based on the critical success factors, an interview with professionals was conducted and subsequently analyzed. The research showed that by managing knowledge, the unit will enable the development of both the individual and the team.

**Keywords:** Knowledge management. Collaborative work. Digital technology. Teacher training.

<sup>1</sup>Mestranda Unicarioca.

<sup>2</sup>Pós-doutorado em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ. Pesquisador do Instituto de Engenharia Nuclear (IEN/CNEN). Professor do Programa de Pós-graduação em Ciência e Tecnologia Nucleares do Instituto de Engenharia Nuclear (PPGIEN). Professor do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário Carioca.

<sup>3</sup>Docente Unicarioca.

**RESUMEN:** La comunicación en el entorno laboral es esencial, ya que constituye un camino hacia el éxito de la institución, ya que alinea objetivos y fomenta la colaboración entre los miembros, fortaleciendo así las relaciones personales. La investigación analizó la importancia de la Gestión del Conocimiento en una Escuela Primaria II de la ciudad de Río de Janeiro, donde hay varios profesionales que a menudo no se conocen. La investigación cree en la importancia de la gestión del conocimiento en el entorno laboral, ya que puede ayudar a promover el trabajo colaborativo y difundir información/conocimiento, lo que impactará en el desarrollo del alumnado. Se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema y, con base en los factores críticos de éxito, se realizó una entrevista con profesionales y posteriormente se analizó. La investigación demostró que, al gestionar el conocimiento, la unidad facilitará el desarrollo tanto del individuo como del equipo.

**Palabras clave:** Gestión Del Conocimiento. Trabajo Colaborativo. Tecnología Digital. Formación Docente.

## I INTRODUÇÃO

Gerir o conhecimento e compartilhá-lo é fundamental no ambiente escolar, porém há diversas dificuldades para que este compartilhamento ocorra, sendo a dificuldade na comunicação e a formação contínua dos professores um dos maiores impasses para sua execução em uma escola de Ensino Fundamental II, porém acreditamos que este fato não se dê apenas em escolas do nível pesquisado e sim nas demais instituições de ensino. Estas dificuldades diminuem a incidência de implementação de novas metodologias no ensino, o que indiretamente influencia no desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes. Corroborando com Grecco et al. (2023), quando enfatiza que há a necessidade de metodologias estruturadas e que uma formação de educadores quando ocorre de modo inadequado não favorece a aprendizagem, podendo trazer prejuízos a aprendizagem do educando.

A Gestão do Conhecimento engloba a criação, o compartilhamento e a aplicação dos saberes, de modo a promover práticas inovadoras e trocas de experiências entre os profissionais, logo, se o objetivo é alinhar as práticas pedagógicas aos objetivos da instituição será preciso atentar para uma gestão do conhecimento que seja eficaz no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa analisa como se dá a GC em uma escola de Ensino Fundamental II, priorizando a formação profissional e a disseminação das informações entre os membros da equipe, que são essenciais para uma GC eficaz e para a promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A Gestão do Conhecimento e alguns de seus conceitos

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), a Gestão do Conhecimento pode ser definida como um processo de criação, aquisição, transferência, documentação e aquisição do conhecimento. Para Grecco, *et al.* (2022) e Arcuri *et al.* (2022), a GC é um recurso estratégico que ajuda as instituições em seus processos de tomada de decisões em situações complexas, trazendo monitoramento, respostas e/ou antecipações e aprendizados em situações de prováveis riscos. A Gestão do Conhecimento engloba informações relevantes que são compartilhadas entre as pessoas, por meio de planejamentos, práticas e aparatos tecnológicos que promovem a organização da produção e a disseminação do conhecimento de modo eficiente (Souza, 2024).

Se pensarmos bem, a GC existe desde os primórdios de nossas gerações, como exemplo temos as empresas familiares e o modo único de passar o conhecimento aos seus descendentes, podemos citar também os navegadores, os pescadores, que passam seus conhecimentos aos seus descendentes, fazendo com que o conhecimento se perpetue ao longo dos anos passando as experiências vividas que trazem conhecimentos práticos. Corroborando com Grecco (2023), podemos dizer que a GC é fator fundamental para o funcionamento do trabalho e que a mesma avaliza a competência, a eficiência e a segurança do ambiente.

872

A palavra conhecimento significa o ato de aprender e tem sua origem no latim, vindo da palavra *cognoscere*, cujo significado é aprender a conhecer, é o ato de conhecer. A palavra *cognoscere* é composta por *com* (que significa junto) + *gnoscere* (que significa saber), logo temos o sentido geral de obter conhecimento (Houaiss, 2019).

Sendo a escola um lugar privilegiado onde ocorrem as mais diversas interações sociais e que colabora para a utilização e expansão do conhecimento nas diversas áreas existentes, como a social, a cultural, a histórica e agora também na digital, é preciso ampliar o olhar e começar a construir, sistematizar e compartilhar o conhecimento produzido. São as instituições de educação básica que ficaram com o relevante papel de oferecer um currículo que vise promover o desenvolvimento das competências gerais da Base Nacional Curricular Comum (BNCC, 2017), que são: pensamento científico, pensamento crítico, pensamento criativo, repertório cultural, comunicação, cultura digital, trabalho e projeto de vida, argumentação, autoconhecimento e autocuidado, empatia e cooperação, responsabilidade e cidadania e conhecimento.

O conhecimento vem sendo definido por vários teóricos ao longo dos anos como: Aristóteles (322-384 A.C) que o definia como ocasionado pela percepção sensorial, Immanuel Kant (1724-1804) afirmava que o conhecimento tem início no pensamento lógico do racionalismo e da experiência sensorial do empirismo onde a mente humana é uma tabula rasa dinâmica, que determina as experiências sensoriais no tempo e no espaço. Para Hegel (1770-1831), o conhecimento tem início com a percepção sensorial, que vai se tornando mais abstrata e mais racional por meio da purificação dialética dos sentidos chegando ao conhecimento absoluto. Para Jean-Paul Sartre (1905-1980), é a seleção propositada do fim que mostra a realidade do mundo e reflete a nossa conduta. Para Morin (2000), o conhecimento de mundo é vital, necessário e intelectual. E destaca: como alcançar às informações sobre o mundo e como ter a oportunidade de articulá-las e organizá-las? Finalizando com a definição de Nonaka (2008), O Conhecimento abrange estruturas cognitivas que representam uma certa realidade (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Na década de 90 a Gestão do Conhecimento alcançou maiores proporções, principalmente devido à internet que possibilitou a disseminação do conhecimento entre os indivíduos e também nas diversas instituições existentes. Hoje em dia existem várias abordagens que conceituam a Gestão do Conhecimento. Tais como: Nonaka e Takeuchi (1997), que diz que a Gestão do Conhecimento se baseia na transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa por meio de práticas de socialização, de externalização, combinação e internalização. Terra (2001), define GC como um meio de tornar o conhecimento de uma instituição de fácil acesso para todos.

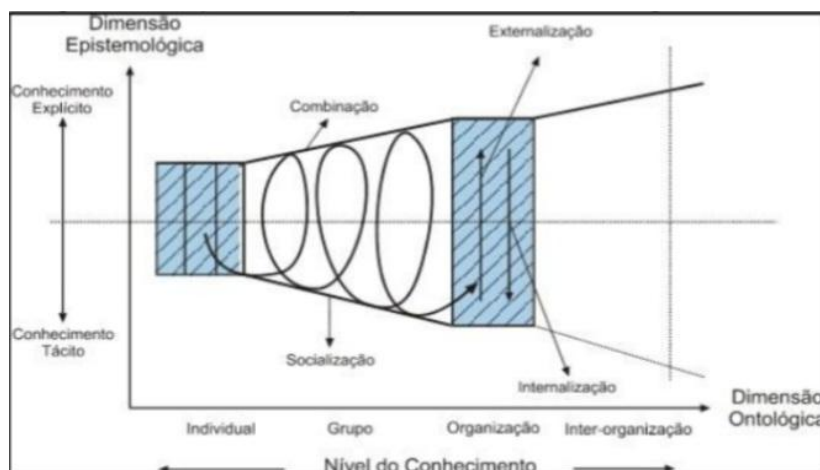
873

Após as leituras realizadas, pode-se inferir que o conhecimento possui atributos próprios dos indivíduos que vão construindo-o ao longo de sua vida. Esses conhecimentos são utilizados de modo distinto, de acordo com cada ser humano e com as características e demandas de cada local de trabalho, podendo assim, o conhecimento ser caracterizado como único, pois advém das experiências e interpretações de cada sujeito ocasionadas no manejo de seu trabalho.

O conhecimento acaba por ter características que são peculiares ao indivíduo que o constrói, por isso a GC se faz necessária para termos um conhecimento organizado e que possa ser repassado, seria uma estruturação do conhecimento no ambiente organizacional (DIJK et al., 2016). Em uma estrutura conceitual o conhecimento tem duas visões uma tradicional e a outra não tradicional e estas visões são integradas na teoria da criação do conhecimento organizacional, gerando uma estrutura básica com duas dimensões, a epistemológica e a

antológica (Takeuchi; Nonaka, 2008). A figura abaixo, mostra a criação do conhecimento organizacional. Esta figura mostra como o conhecimento circula nos locais de trabalho.

**Figura 1** – Espiral da criação do conhecimento organizacional

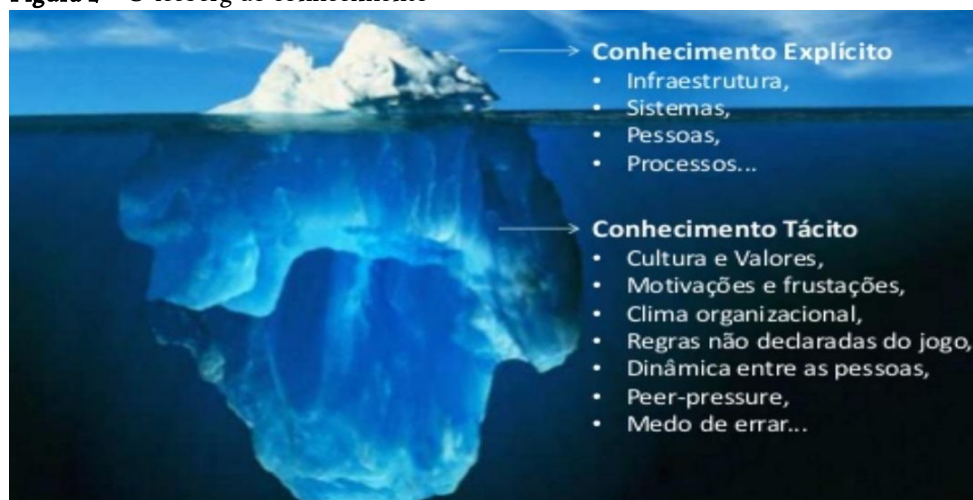


**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (2008)

A dimensão ontológica consiste no conhecimento criado pelos indivíduos, e não aceita que o conhecimento seja criado sem a participação deles. Nessa dimensão há o incentivo aos indivíduos criativos e é disponibilizado um ambiente fértil para criar conhecimento (Takeuchi; Nonaka, 2008)

Na dimensão epistemológica encontramos a relação entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O autor representa o conhecimento como sendo algo que pode ser declarado através de palavras e números, sendo apenas a parte visível do iceberg que tem um corpo total de conhecimento escondido no fundo do mar (Takeuchi; Nonaka, 2008). Conforme figura 2:

**Figura 2** – O iceberg do conhecimento



**Fonte:** Blog Portifólio Gestão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (2008), descrevem o conhecimento como um modo de relação contínua entre os conhecimentos tácito e explícito na concepção de novos conhecimentos. E acreditam que os conhecimentos tácitos e explícitos são complementares e favorecem a mediação do conhecimento.

O conhecimento sistemático, como o próprio nome nos leva a entender, é construído de modo organizado, lógico e com fundamentos, seguindo critérios ou métodos bem definidos. Assim, para que o conhecimento seja formado de modo sistemático a instituição precisa desenvolver uma cultura de observação, pesquisa, e análise crítica para que se possa compreender determinada situação com profundidade. .

## 2.2 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

O conhecimento tácito é próprio da pessoa, normalmente é criado por ela no manejo do dia-a-dia no trabalho com o objetivo de facilitar e melhorar o trabalho, contribuindo para a eficácia das operações.

A palavra tácito vem do latim *tacitus*, cuja origem vem de silencioso ou aquilo que não está expresso em palavras, sendo um conhecimento difícil de explicar ou de ensinar para outras pessoas através de métodos tradicionais de ensino, visto que é uma habilidade individual. O conhecimento tácito “é aquele que não está expresso, pertence ao indivíduo que o acumulou durante a vida pessoal e profissional não sendo, portanto, de fácil externalização, visto que não pode ser encontrado em manuais e normas (Enap, 2022).

O conhecimento tácito é adquirido no contexto diário e geralmente é algo pessoal, sendo difícil transmiti-lo de modo eficaz. O Conhecimento Tácito é gerado pela ação cognitiva sobre os manufaturados e da modificação das práticas profissionais, por meio do aprendizado e das experiências vividas (Nonaka&Takeuchi,1995). O Conhecimento Tácito se caracteriza pela dificuldade que ele apresenta em ser compartilhado, uma vez que possui fundamento em análises e práticas pessoais (Hung *et al.*,2023). O Conhecimento Tácito está nas pessoas e é aprendido/adquirido com ou sem intenção e traz benefícios significativos ao trabalho (Alam *et al.*, 2022).

O conhecimento explícito é transmitido por meio de informação escrita, podendo ter gráficos, palavras e imagens. Essa forma de conhecimento pode ser traduzida em linguagens formais, de modo sistemático, em equações matemáticas, manuais, guias, etc.

O conhecimento explícito é um conhecimento que pode ser organizado e comunicado de modo formalizado ou concebido. Segundo a Enap (2022), o conhecimento explícito são conceitos

que podem ser repassados por meio de registros. É um conhecimento que pode ser difundido, pode ser consultado e facilmente transmitido para outras pessoas.

As duas formas de conhecimento mencionadas, por mais que sejam opostas, elas se completam e se relacionam. Conforme afirma Nonaka et.al. (2014), ambos os conhecimentos, tácito e explícito estão interligados de alguma maneira, pois todo conhecimento explícito possui alguns parâmetros do conhecimento tácito.

### **2.3. As sete dimensões do conhecimento**

Para esta pesquisa utilizou-se o modelo de Terra que se respalda nas sete dimensões a seguir:

Na primeira Dimensão, segundo Terra (2005), é necessário que a alta direção incentive a institucionalização do conhecimento e o aprendizado, o que gerará uma administração eficiente do capital intelectual que pode trazer novas oportunidades. Para ele o papel da alta administração tem um caráter de ação e incentivo.

Na segunda dimensão Cultura Organizacional, Terra (2005), menciona que os valores e missões da instituição devem ser conhecidos por todos. Logo, o compartilhamento das informações, a comunicação clara e coerente deve ser prioridade nas instituições.

876

Na dimensão três Estrutura Organizacional, Terra (2001), afirma a necessidade de rompimento com um modelo de gestão burocrático para implementar um ambiente com modelos flexíveis e reorganizações constantes de adaptação.

Dimensão quatro Políticas de Recursos Humanos, Terra (2005) destaca a importância de atuar estrategicamente na seleção de profissionais que vão trabalhar na instituição. É preciso que os indivíduos tenham iniciativa, autonomia, criatividade e que sejam capazes de trabalhar em equipe. É o foco no desenvolvimento organizacional e também no desenvolvimento dos sujeitos.

Dimensão cinco Sistemas de Informação, para Terra (2005), essa dimensão não deve se limitar ao simples uso da tecnologia da informação, deve-se estimular a comunicação em todos os sentidos. Terra (2005), afirma que um sistema de informação se divide em três categorias, sendo elas: sistema de publicação, documentação e colaboração.

Dimensão seis Mensuração de Resultados, o autor menciona a importância de mensurar os resultados e divulgá-los para toda a instituição como meio de fornecer um feedback permanente.

Segundo Terra (2005), a mensuração de resultados ocorre por meio de diferentes indicadores, que devem ser definidos por cada instituição para avaliar o seu desempenho nas diversas áreas a fim de explicitar as relações sistêmicas.

Dimensão sete Aprendizagem com o Ambiente Externo, esse modelo é defendido por Terra (2005), pois a aprendizagem resultante do ambiente externo explora a interação da instituição com as demais com o objetivo de agregar conhecimento e valor a sua instituição, gerando uma preocupação permanente em aprender.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa analisa como se dá a gestão do conhecimento em uma escola de Ensino Fundamental II (EEFII), fazendo uso de uma abordagem qualitativa sendo um método de pesquisa utilizado para argumentar os resultados obtidos por meio de análises e percepções dos dados estudados. Para Cardano, 2017, esta pesquisa é uma abordagem que se dedica a investigar os aspectos subjetivos dos fenômenos sociais e do comportamento humano, buscando as nuances deste comportamento. Esta abordagem requer um trabalho de campo, onde o pesquisador se envolve diretamente no local de pesquisa participando das ações da instituição (Matos; Guerra; Araujo, 2023).

877

O trabalho conta com uma revisão da literatura com vistas a conhecer e interpretar artigos científicos escritos anteriormente e para o desenvolvimento da estrutura de indicadores que foram a base da pesquisa. De acordo com Mol *et al.* (2024), a pesquisa bibliográfica torna possível o aperfeiçoamento do conhecimento através de uma investigação científica de pesquisas.

Após as leituras o estudo contou também com a aplicação de um questionário a treze profissionais que trabalham na instituição, sendo eles, 02 (dois) inspetores, 01 (um) Agente de Apoio à Educação Especial, 01 (uma) merendeira e 9 (nove) professores da educação básica em uma instituição municipal do Rio de Janeiro.

A referida unidade atende 700 (setecentos) alunos do 6º (sexto) ao 9º (nono) ano do Ensino Fundamental II, e foi selecionada devido a facilidade de acesso. O questionário aplicado baseou-se no modelo Terra (2005), e como avaliação optou-se pela escala Likert que vai de 0 (zero) a 4 (quatro) pontos, versando sobre as sete dimensões do conhecimento.

Esta pesquisa também pode ser considerada como um estudo exploratório, que é definido por Marconi e Lakatos (2007), como um tipo de pesquisa onde um problema elaborado,

familiariza o pesquisador com o ambiente possibilitando futuras pesquisas para apurar ou até mesmo modificar conceitos.

A coleta de dados realizada incluiu um questionário estruturado, montado no formulário do Google, que permitiu a identificação de práticas eficazes e também de pontos que necessitam de maior atenção. Segue quadro 1 com as Dimensões e indicadores elaborados a partir do protótipo de Terra (2005).

**Quadro 1-** Dimensões e Indicadores

DIMENSÕES	INDICADORES
1.COMPROMETIMENTO DA ALTA DIREÇÃO (CAD)	<b>1.1 Participação da gestão:</b> Os gestores da EEFII participam de formações continuadas oferecidas pela SME/EPF.
	<b>1.2 Metodologias</b> Os gestores da EEFII incentivam a inovação e a adoção de novas metodologias de ensino.
	<b>1.3 Compartilhamento de práticas</b> Existem iniciativas formais da gestão da EEFII para promover a inovação pedagógica e a formação continuada dos professores.
	<b>1.4 Formação continuada</b> A direção da EEFII assegura que as melhores práticas educacionais sejam compartilhadas e aplicadas na escola.
	<b>1.5 PPP e Formação Docente</b> O PPP mostra o compromisso da EEFII com a formação contínua do docente.
	<b>1.6 Projeto Político Pedagógico</b> Os docentes conhecem o PPP da EEFII.
2.CULTURA ORGANIZACIONAL (CO)	<b>2.1 Troca de experiências</b> A EEFII incentiva/promove um ambiente de compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os professores, alunos e equipe administrativa.
	<b>2.2 Trabalho em equipe</b> Existem práticas que promovem a colaboração e o trabalho em equipe.
	<b>2.3 Aprendizado contínuo</b> A instituição de EFII incentiva a experimentação e o aprendizado contínuo dentro do ambiente escolar.
	<b>2.4 Reconhecimento institucional</b> Existe um reconhecimento institucional para professores e alunos que contribuem significativamente para a disseminação do conhecimento.
	<b>2.5 Valorização do erro como fator de melhorias</b> A cultura escolar valoriza o erro como parte do processo de aprendizado e melhoria da escola.

	<b>2.6 Melhores práticas</b> As melhores práticas são documentadas e disseminadas entre os professores.
	<b>2.7 Reuniões de replanejamento</b> A EFII promove reuniões para replanejamento/revisão do PPP.
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (EO)	<b>3.1 Políticas de GC</b> A instituição de EFII possui políticas formalizadas para o compartilhamento de conhecimento.
	<b>3.2 Comunicação efetiva</b> A estrutura hierárquica da escola facilita a comunicação e o compartilhamento de conhecimento entre os diferentes setores.
	<b>3.3. Alinhamento de estratégias</b> Existem espaços físicos ou virtuais específicos para reuniões, debates pedagógicos e trocas de experiências entre docentes.
	<b>3.4 Integração de Disciplinas</b> A escola possui mecanismos para integrar diferentes disciplinas e áreas do conhecimento na prática pedagógica.
	<b>3.5 Organização do tempo</b> A organização do tempo escolar facilita a troca de experiências e a aprendizagem coletiva.
4. PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS (PPP)	<b>4.1 Reconhecimento Profissional</b> A escola avalia e reconhece as contribuições individuais e coletivas para a melhoria da aprendizagem.
	<b>4.2 Auxílio mútuo</b> Existem programas de mentoria ou tutoria para novos professores compartilharem experiências com docentes mais experientes.
	<b>4.3 Habilidades e Competências</b> As habilidades e competências dos funcionários são mapeados e utilizadas de maneira estratégica.
5. MENSURAÇÃO DE RESULTADOS (MR)	<b>5.1 Avaliação da GC</b> A EFII realiza avaliações periódicas para identificar oportunidades de melhoria no processo de criação, retenção, distribuição e aplicação do conhecimento.
	<b>5.2. Dados e decisões estratégicas</b> Os resultados do aprendizado dos alunos são analisados e utilizados para aprimorar os métodos pedagógicos.
	<b>5.3 Satisfação profissional</b> A instituição de EFII possui mecanismos para avaliar a satisfação dos professores e alunos em relação às iniciativas de compartilhamento de conhecimento.
	<b>5.4. Eficácia de práticas pedagógicas</b> Os dados sobre desempenho acadêmico são utilizados para embasar decisões estratégicas na escola.

6.TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)	<b>6.1 Utilização de Tecnologias</b> A EEFII utiliza ferramentas tecnológicas para facilitar o compartilhamento de informações.
	<b>6.2 Disponibilização de Tecnologias</b> Os professores e alunos têm acesso adequado a recursos tecnológicos para apoiar suas atividades.
	<b>6.3 Comunicação ágil</b> A comunicação se faz eficiente em todos os sentidos (da direção para os professores, dos professores para a direção e também entre os distintos colaboradores.
	<b>6.4 Formação Tecnológica</b> A EEFII promove treinamentos para que docentes e alunos utilizem eficazmente as tecnologias disponíveis.
7 Mensuração de Resultados (MR)	<b>7.1 Estabelecimento de Parcerias</b> A EEFII mantém parcerias com outras instituições de ensino ou especialistas para trazer novos conhecimentos à comunidade escolar.
	<b>7.2 Participação em projetos externos</b> Existem iniciativas para que professores e alunos se envolvam em projetos externos, como feiras, concursos e pesquisas.
	<b>7.3 Tendências e inovações educacionais</b> A EEFII acompanha tendências e inovações na área educacional e adapta suas práticas com base nessas referências.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

880

A Coleta de dados foi realizada por meio de uma conversa em grupo onde se explicou a finalidade da pesquisa e a importância da mesma, a seguir aplicou-se um questionário através do instrumento Google Forms.

### 3.1. Desenho do Estudo

Este estudo possui uma abordagem qualitativa que se faz importante pois nos permite compreender os cenários educacionais substanciais (Flick, 2022). Esta pesquisa visa investigar o modo como ocorre a gestão do conhecimento em uma instituição de Ensino Fundamental II, do município do Rio de Janeiro, fazendo uso de um questionário aplicado aos profissionais que atuam na escola, levantando práticas e alguns possíveis desafios.

### 3.2 O instrumento de pesquisa

Com base no modelo fornecido por Terra (2005), foi criado um questionário com fins de avaliar o comprometimento da alta direção, a cultura organizacional, a estrutura, a gestão de resultados, a tecnologia e a aprendizagem, fazendo uso da escala Likert de 0 (zero) a 4 (quatro) pontos, conforme descrito no quadro nº 2:

Quadro 2

Pontuação	Nível de Concordância
0	Discordo plenamente
1	Discordo
2	Não concordo, nem discordo
3	Concordo
4	Concordo plenamente

**Fonte:** próprio Autor

### 3.3. Coleta de dados

Aplicação do questionário, distribuído a 13 participantes, envolvendo diferentes níveis hierárquicos e funções dentro da instituição de ensino fundamental II.

### 3.4. As fases do método

Fase 1: Revisão da Literatura com identificação de teorias e modelos de avaliação, onde selecionou-se o modelo de Terra (2005).

Fase 2: Aplicação do questionário, que nos forneceu bases documentais e também dados quantitativos.

Fase 3: Realizou-se uma análise qualitativa dos resultados, por meio da observação de dados, documentos e teorias.

881

## 4. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Apesar de o mundo atual ser completamente digital, a exclusão digital ainda se faz presente por diversos motivos, tornando-se um impasse na difusão do conhecimento. Fato este que torna mais sólida a necessidade de políticas públicas direcionadas à equiparação tecnológica, tais como o investimento em infraestrutura e na formação continuada do docente com vistas ao uso de ferramentas educacionais digitais.

A interpretação dos dados foi realizada com fundamentação em teorias atuais relacionadas a gestão do conhecimento tendo como foco principal o desenvolvimento dos educadores que certamente impacta no desenvolvimento dos discentes.

Para a análise realizada nessa pesquisa, criou-se uma métrica para a avaliação da GC em uma escola de EEFII. A métrica desenvolvida baseia-se no percentual das avaliações realizadas pelos participantes a partir do somatório dos índices utilizados no questionário, sendo eles:

Concordo, concordo plenamente, não concordo e nem discordo, discordo e discordo plenamente. Conforme quadro nº 3.

**Quadro nº 3**

Classificação	
BOA	Concordo plenamente + concordo maior que 50%
MEDIANA	Não concordo, nem discordo igual a 50%
RUIM	Não concordo, nem discordo + Discordo, igual ou maior que 60%
RUIM	Discordo + discordo plenamente igual ou maior que 50%

**Fonte:** próprio Autor

A métrica elaborada leva em consideração o somatório das avaliações concordo e concordo plenamente que quando superior a 50% significa uma BOA avaliação do indicador, se a avaliação não concordo, nem discordo for igual a 50% este indicador terá avaliação MEDIANA, se este indicador igualar ou ultrapassar 60% a avaliação será considerada RUIM, finalizamos com o somatório das avaliações discordo e discordo plenamente que no caso de apresentar 50% ou mais indicará uma avaliação RUIM. No caso de o indicador não alcançar os números acima, serão utilizados os números mais próximos a avaliação, como exemplo, se um indicador teve 46,2% e os demais não alcançarem os níveis desejados, essa porcentagem será considerada e o indicador obterá a avaliação de acordo com a proximidade da avaliação proposta ao indicador. Como critério de desempate, foram utilizados o somatório das respostas não concordo nem discordo mais discordo, obtendo como resultado uma avaliação RUIM quando o valor ultrapassar 50%.

882

**Quadro nº 4:** Critérios de desempate

Critérios de desempate	
RUIM	Não concordo nem discordo + discordo igual ou maior que 50%
	Menor que 50% segue a avaliação do indicador mais próximo

#### 4.1 Resultado das análises das práticas de Gestão do Conhecimento na EEFII

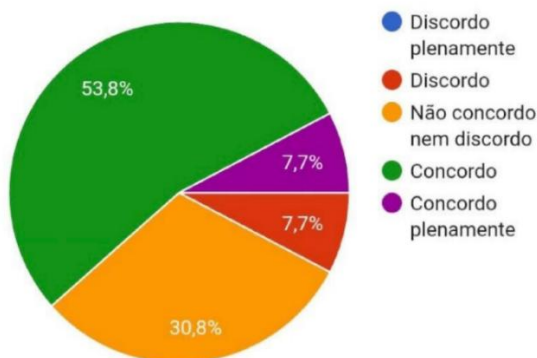
A análise estatística realizada fez uma comparação com relação ao nível de concordância entre as sete dimensões do Modelo de Terra 2005, além de avaliar o impacto de cada variável na instituição.

## 5. INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

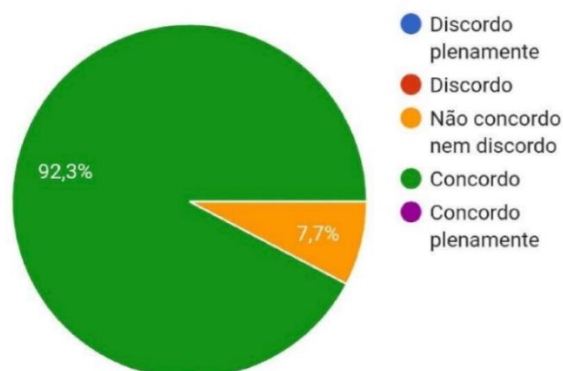
### 5.1 Comprometimento da Alta Direção

Na Dimensão O Papel da Alta Administração, foram avaliados o engajamento da gestão escolar em relação a formação continuada de seus profissionais e a questão do acesso à documentos, principalmente o Projeto Político Pedagógico (PPP), pelos profissionais da unidade. Verificou-se que os participantes discordam em relação a algumas questões. E nota-se que o Projeto Político Pedagógico que rege a EEF II é conhecido por 61,5% dos profissionais e fica visível que a EEF II incentiva a inovação e adoção de novas metodologias de ensino na opinião de 90,3% dos entrevistados e conforme os gráficos abaixo:

13 respostas



13 respostas



**Quadro nº5** Análise dos Indicadores da Dimensão 1

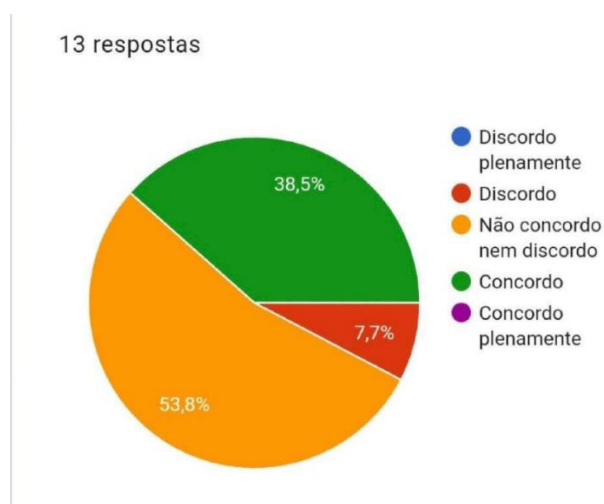
Indicador	Avaliação	Porcentagem
I.1	B	61,5
I.2	B	92,3
I.3	B	53,8
I.4	B	69,2
I.5	B	61,5
I.6	B	61,5

Diante da análise desta dimensão, que teve uma BOA avaliação, acredita-se que a gestão precisa repensar sobre a divulgação do PPP, promover reuniões onde o PPP seja o assunto principal a fim de ampliar o conhecimento do mesmo para os demais profissionais. Sugere-se que a gestão utilize meios tecnológicos de informação para a divulgação de cursos oferecidos pela EPF/SME e que oriente os profissionais a realizar os mesmos em seus tempos reservados para o planejamento na escola.

## 5.2 Cultura Organizacional

884

Na Dimensão dois Cultura Organizacional, a questão da colaboração e o trabalho em equipe de acordo com as respostas apresentadas teve avaliação RUIM e precisa de maior atenção e de propostas que estimulem o trabalho colaborativo entre os profissionais. Como pode ser visto no gráfico abaixo:



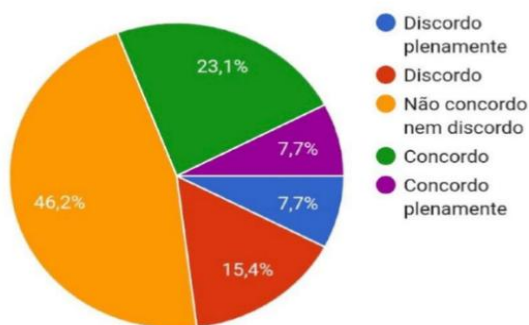
#### Quadro nº6 Análise dos Indicadores da Dimensão 2

Indicador	Avaliação	Porcentagem
2.1	B	69,2
2.2	M	53,8
2.3	B	61,5
2.4	R	69,3
2.5	M	46,2
2.6	B	53,8
2.7	B	69,2

### 5.3 Estrutura Organizacional

Na Dimensão Três que se refere a Estrutura Organizacional, as respostas dos participantes geraram a classificação MEDIANA, pois evidenciam que não há uma comunicação eficiente na EEFII em todos os sentidos pois as informações não são compartilhadas com todos os funcionários de modo satisfatório. Evidenciou-se também que a EEFII não oferece incentivos aos profissionais para o registro das experiências adquiridas. Sugere-se que haja encontros destinados ao compartilhar de experiências e ao registro das mesmas e que as atividades bem-sucedidas sejam registradas em plataformas onde todos possam ter acesso e que se utilize meios de comunicação onde todos possam expressar suas opiniões.

13 respostas



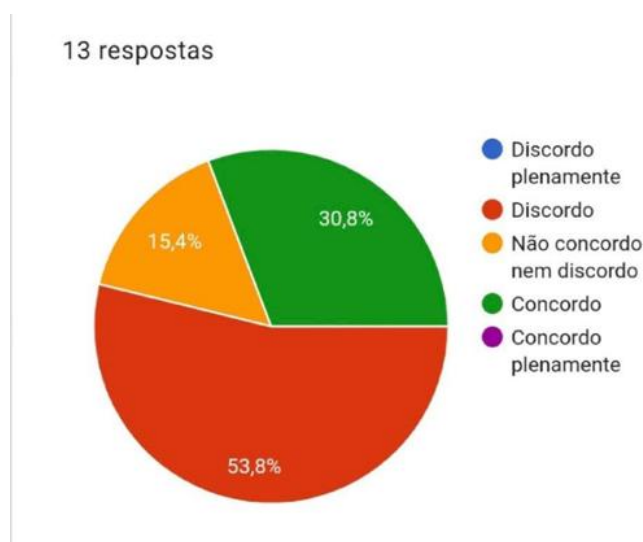
885

#### Quadro nº7 Análise dos Indicadores da Dimensão 3

Indicador	Avaliação	Porcentagem
3.1	M	53,9
3.2	M	61,5
3.3	M	61,6
3.4	M	53,9
3.5	R	46,2

#### 5.4 Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas

Na dimensão quatro Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas, a questão do mapeamento das habilidades dos profissionais teve uma expressão chamativa, classificada como RUIM, fazendo-se necessário que a gestão da EEFII atente para esta análise e faça um mapeamento das habilidades e competências dos profissionais envolvidos no trabalho e as utilize de modo estratégico a fim de beneficiar a unidade escolar e trazer satisfação ao funcionário, que certamente terá um desempenho melhor.

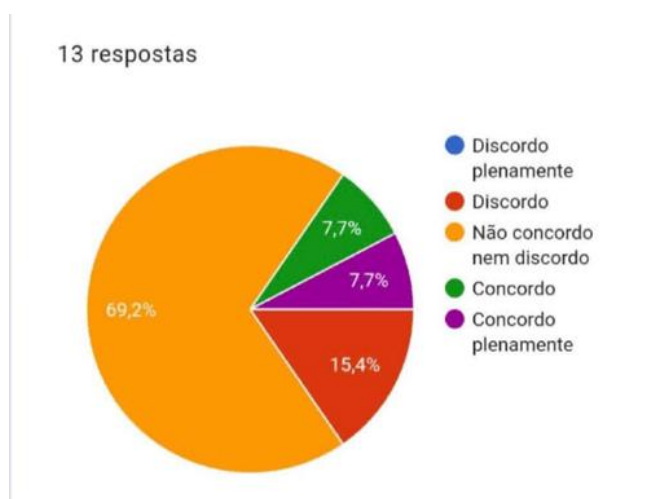


**Quadro nº8** Análise dos Indicadores da Dimensão 4

Indicador	Avaliação	Porcentagem
4.1	M	53,9
4.2	R	61,6
4.3	M	53,8

#### 5.5 Mensuração de Resultados

Na dimensão cinco Mensuração de Resultados, obtivemos a classificação RUIM, pois ficou evidente que a questão do desempenho acadêmico não é utilizada para embasar as decisões estratégicas da escola, o que mostra a necessidade de uma avaliação pormenorizada dos resultados apresentados pelos estudantes e a promoção de uma roda de conversas entre os profissionais onde haja um debate que gere estratégias pedagógicas que visem contribuir para a melhoria das aprendizagens relacionadas e consequentemente a melhora desses dados.



**Quadro nº9** Análise dos Indicadores da Dimensão 5

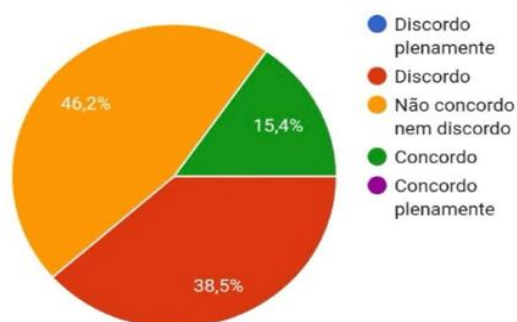
Indicador	Avaliação	Porcentagem
5.1	R	69,2
5.2	M	53,9
5.3	R	69,3
5.4	R	69,2

## 5.6 Tecnologia da Informação

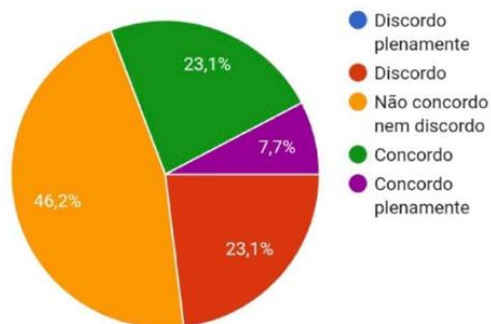
887

Na dimensão seis Tecnologia da Informação, obtivemos a classificação MEDIANA, percebemos uma dificuldade de acesso adequado a recursos tecnológicos por parte dos professores, percebemos dificuldades na comunicação e a ausência de treinamentos que promovam o uso das Tecnologias Digitais por professores e alunos. Sugere-se que a gestão municipal promova cursos, workshops para os profissionais sobre o uso das Tecnologias Digitais com fins de aprimorar os conhecimentos tecnológicos dos profissionais e que disponibilize os aparatos tecnológicos, assim como provedores de internet. Segue os gráficos:

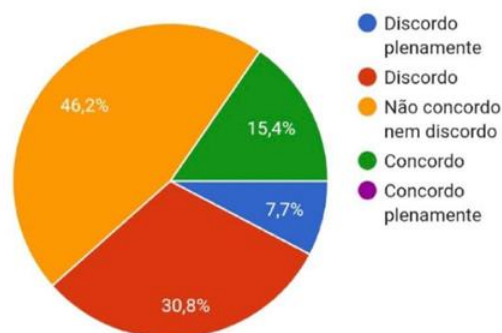
13 respostas



13 respostas



13 respostas



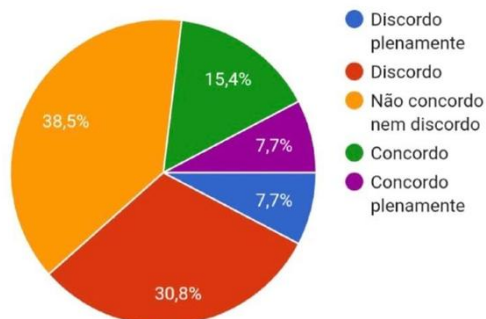
**Quadro nº10** Análise dos Indicadores da Dimensão 6

Indicador	Avaliação	Porcentagem
6.1	B	61,5
6.2	M	46,2
6.3	M	46,2
6.4	M	46,2

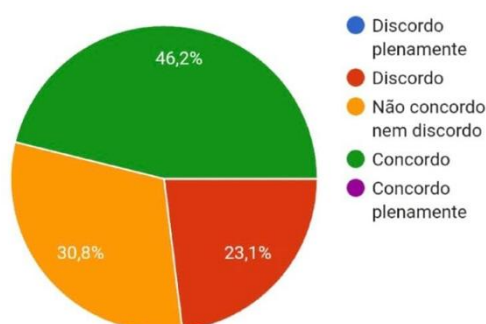
## 5.7 Aprendizado com o ambiente

Na dimensão sete, a falta de parcerias com outras instituições fica evidente, os respondentes também enfatizaram o pouco incentivo a participações em projetos externos e a dificuldade em acompanhar tendências e inovações da área educacional, o que classifica essa dimensão como MEDIANA. Para solucionar esta questão propõe-se a busca de parcerias com outras instituições e que a gestão crie estratégias para aumentar a participação em projetos externos.

13 respostas



13 respostas



**Quadro nºII** Análise dos Indicadores da Dimensão 7

Indicador	Avaliação	Porcentagem
7.1	R	69,3
7.2	M	53,9
7.3	R	69,3

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou conhecer os processos de Gestão do conhecimento, com ênfase na disseminação da comunicação e na formação continuada dos professores da instituição analisada, onde se notou a importância da gestão estratégica em uma instituição devido às vantagens que esta traz tanto na comunicação quanto na formação dos docentes, o que é fundamental para a excelência do ensino.

Percebeu-se também que a gestão precisa participar ativamente incentivando os demais profissionais e foi encontrado um grande desafio para a gestão que é a falta de recursos

financeiros, tecnológicos e muitas vezes até de recursos humanos o que impede a eficácia da GC, pois estas faltas acabam por prejudicar a realização das metas educacionais.

Diante do estudo, faz-se necessário rever as políticas públicas voltadas a formação continuada de professores, rever a implantação da tecnologia nos ambientes escolares visando o aperfeiçoamento da comunicação e promover a colaboração entre os profissionais, as escolas próximas, a comunidade escolar e também incluir as autoridades para assim alcançarmos uma educação básica realmente significativa que cumpre seu papel de desenvolvimento cognitivo, social e emocional.

## REFERÊNCIAS

ALAM, G.M.M., KOUSAR, R., SHAFQAT, N., & SHABBIR, M.S. (2022). Drivers and challenges of tacit knowledge sharing in automotive workshop employees. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 71-86. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2020-0058>

ARCURI, R.; BELLAS, H. C.; FERREIRA, D. S.; BULHÕES, B.; VIDAL, M. C. R.; CARVALHO, P.V.R.; JATOBÁ, A.; HOLLNAGEL, E. On the brink of disruption: Applying Resilience Engineering to anticipate system performance under crisis. *Applied Ergonomics*, v. 99, p. 103632, 2022

BLOG Portifólio Gestão do Conhecimento.

<https://portfolioconhecimento.blogspot.com/2016/09/componentes-do-conhecimento-02092016.html?m=1> Acesso em 12/04/25, às 9h

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2017.

CARDANO, M. manual de pesquisa qualitativa. A contribuição da teoria da argumentação. Tradução: Elisabeth da Rosa Conill, Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

DIJK, A.; HENDRIKS, P.; ROMO-LEROUX, I. "Knowledge sharing and social capital in Global y distributed execution." *Journal of Knowledge Management*, v. 20, n. 2, 327-342, 2016.

Enap, 2022 Fundação Escola Nacional de Administração Pública Diretoria de Desenvolvimento Profissional SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

FLICK, U. *Qualitative Research: Why and How to Do It*. 3 ed. Londres: SAGE Publications, 2022.

GRECCO, C. H. S.; SOUZA, J. T. V.; CARVALHO, P.V.R.; COSENZA, C. A. N. Decision support method in the assessment of nuclear knowledge management using fuzzy logic. *Brazilian Journal of Radiation Sciences*, v. 10, p. 1-15, 2022.

HUNG, Y.T., TSAI, H.T., CHEN, I.Y., CHEN, K.C., & YEH, Y.C. (2023). Tacit knowledge sharing in information systems development projects: social interdependence and regulatory focus perspectives. *Information Technology & People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2022-0587>

HOUAISS, A.; VILLAR, M.; FRANCO, F. M. de M. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*, 5, ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, D. de V; GUERRA, A. de L. e R.; ARAÚJO, E.M. de. Diferentes modos de delinear pesquisas acadêmicas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, [S.l.], v.8, n.12, p.806-816, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8085>

MOL, A. S. M, G; SODRÉ, O. S. M; SIQUEIRA, L. P. A; SANTO, E.C.A; CORRALES, S.F.M. A construção da Escrita e a Fonologia mediadas por Sequências didáticas e Tecnologias Digitais. *Educação Pública - CAPES*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 31, ago./2024. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/24/31/a-construcao-da-escrita-e-a-fonologia-mediadas-por-sequencias-didaticas-e-tecnologias-digitais>. Acesso em: 17 abril 2025.

NONAKA, I., KODAMA, M., HIROSE, A. & KOHLBACHER, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation – A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, Elsevier, 32, 137-146.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (2008) Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 54-90.

SOUZA, M. C. S. *Gestão do conhecimento*. Salvador. UFBA. v. 9, n.1, p. 9-48, dez./2020. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/31905>. Acesso em: 18 abril 2025.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Bookman, 2008

TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. 5. ed. São Paulo. Negócio Editora. 2005.

TSOUKAS, H.; SHEPHERD, J. Strategic Knowledge Management in Schools. *Journal of Educational Administration*, v. 61, n.4, p.389-406, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEA-12-2022-0249>.