

## A GESTÃO DO CONHECIMENTO CONTRIBUINDO NA FORMAÇÃO DOCENTE PARA UMA EDUCAÇÃO CIDADÃ

### KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A CONTRIBUTION TO TEACHER TRAINING FOR CITIZENSHIP EDUCATION

Raphaella Ciâncio Soares Silva Picanço<sup>1</sup>  
Cláudio Márcio do Nascimento Abreu Pereira<sup>2</sup>  
Sheila da Silva Ferreira Arantes<sup>3</sup>  
Cláudio Henrique dos Santos Grecco<sup>4</sup>

**RESUMO:** A Gestão do Conhecimento (GC) vem se consolidando como um elemento estratégico para o fortalecimento das organizações, especialmente no contexto educacional, marcado por constantes transformações e crescentes exigências de qualidade no processo de ensino-aprendizagem. Nesse cenário, a GC contribui para a inovação, a colaboração e o compartilhamento de saberes, favorecendo o desenvolvimento institucional e a melhoria das práticas pedagógicas. Este estudo tem como objetivo analisar a aplicação da Gestão do Conhecimento na educação, abordando seus fundamentos teóricos, os processos de construção e disseminação do conhecimento, os riscos relacionados à perda do capital intelectual e os fatores que influenciam sua efetividade. A pesquisa possui caráter teórico e busca verificar o conhecimento, a aplicação e a disseminação dos direitos fundamentais nos anos iniciais do Ensino Fundamental por educadores de uma escola pública de Niterói. Os resultados, obtidos a partir das respostas de catorze educadores, demonstraram níveis inferiores aos considerados satisfatórios, evidenciando a necessidade de fortalecer práticas de formação e compartilhamento do conhecimento no ambiente escolar.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Direitos fundamentais. Educação cidadã.

<sup>1</sup>Mestranda em Novas Tecnologias Digitais na Educação (Unicarioca - 2025), pós-graduada em Secretariado Escolar (Facuminas - 2024), Gestão Escolar (UNIBF - 2022), Psicopedagogia (AVM - 2019), licenciada em Pedagogia (UNIBF - 2023) e graduada em Direito (Universidade Cândido Mendes - 2006), além de diversos cursos de especialização na área da educação. Atualmente, atua como coordenadora administrativa pedagógica em uma instituição privada.

<sup>2</sup>Doutorado pelo Programa de Engenharia Nuclear (PEN) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1992), mestrado em Engenharia Nuclear pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1994) e doutorado em Engenharia Nuclear pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999). Atualmente é funcionário da Comissão Nacional de Energia Nuclear, exercendo funções de professor e pesquisador. É pesquisador bolsista PQ-1D do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Além disso, é Professor Colaborador na Universidade Federal do Rio de Janeiro na Escola Politécnica (POLI), no departamento de Engenharia Nuclear. Atua nas áreas de Engenharia Nuclear, Engenharia Elétrica e Computação, tendo como ênfase, aplicações de técnicas de Inteligência Artificial, Ciência de Dados, Aprendizado de Máquina, Otimização e Computação Paralela.

<sup>3</sup>Doutorado pelo Programa de Pós-graduação em Informática (PPGI) da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Doutora no Programa de Ciência da Computação (PPGI) da UFRJ, com mestrado em novas tecnologias digitais na educação pela UNICARIOCA. Pós-graduada em gestão escolar, psicopedagogia e gestão e implementação de cursos EAD. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade da Cidade (2005), com especializações em gestão e implementação de cursos a distância pela UFF, Psicopedagogia pela Universidade Castelo Branco e gestão escolar pelo Centro Universitário Barão de Mauá. Atualmente, atua como diretora pedagógica do Instituto de Educação Colônia do Saber, sendo responsável também por todos os cursos na modalidade EAD da instituição. É palestrante internacional, conferencista e autora de mais de seis livros publicados, sendo Best-Seller em dois deles.

<sup>4</sup>Professor da disciplina Gestão do Conhecimento no Mestrado Profissional de Novas Tecnologias Digitais na Educação da Unicarioca - Pós-Doutorado pelo Programa de Engenharia de Produção (PEP) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

**ABSTRACT:** Knowledge Management (KM) has been consolidating itself as a strategic element for strengthening organizations, especially within the educational context, which is marked by constant transformations and increasing demands for quality in the teaching-learning process. In this scenario, KM contributes to innovation, collaboration, and the sharing of knowledge, promoting institutional development and the improvement of pedagogical practices. This study aims to analyze.

**Keywords:** knowledge management. Fundamental rights. Citizenship education.

## I INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento vem assumindo papel de destaque no cenário econômico e social contemporâneo, expandindo sua relevância para além do setor empresarial e alcançando também o campo educacional. Nesse contexto, Terra (2005) afirma que o atual período de transformação econômica atribui à gestão proativa do conhecimento uma função estratégica para a competitividade das organizações e das nações, perspectiva que igualmente se aplica aos processos de formação docente.

No ambiente escolar, o conhecimento e a informação passam a ocupar posição central, ultrapassando a relevância de recursos tradicionalmente valorizados, como infraestrutura e força de trabalho. Esse movimento caracteriza a consolidação de uma sociedade do conhecimento, na qual o saber se torna elemento fundamental para a dinâmica produtiva, favorecendo o desenvolvimento e a inovação.

Além disso, Grecco *et al.* (2023) ressaltam que, em contextos organizacionais complexos, a Gestão do Conhecimento demanda estruturas capazes de promover a circulação de informações e estimular a produção de novos saberes. No campo educacional, tal perspectiva mostra-se essencial para que a formação docente responda às demandas de uma sociedade orientada pela disseminação do conhecimento.

### 1.1 Gestão do Saber no Contexto Escolar Contemporâneo

A Gestão do Conhecimento tem se consolidado como um recurso estratégico no cenário educacional atual, especialmente em razão das constantes transformações sociais, tecnológicas e metodológicas que impactam os processos de ensino e aprendizagem. As instituições de ensino passaram a atuar em contextos cada vez mais dinâmicos, nos quais se tornam evidentes os desafios relacionados tanto à melhoria da qualidade educacional quanto à necessidade de incorporação de novas tecnologias às práticas pedagógicas.

Nesse contexto, cresce a exigência por resultados educacionais mais eficientes, o que demanda metodologias inovadoras e práticas docentes capazes de responder às necessidades da sociedade contemporânea. A integração entre a atuação pedagógica e os recursos tecnológicos apresenta-se como fator relevante para o fortalecimento do processo educativo, favorecendo experiências mais participativas, colaborativas e significativas.

De acordo com Mendes (2026), a relação entre transformação digital, gestão de pessoas e gestão do conhecimento evidencia uma integração dinâmica entre competências humanas, práticas gerenciais e tecnologias emergentes, favorecendo o desenvolvimento da criatividade, da inovação e da competitividade organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se à formação permanente dos professores. O aperfeiçoamento contínuo contribui para o desenvolvimento de competências pedagógicas e tecnológicas, possibilitando uma prática profissional mais crítica, reflexiva e consciente. Assim, a Gestão do Conhecimento configura-se como importante estratégia para estimular a cooperação, o diálogo e a troca de experiências entre os profissionais da educação, por meio da organização, compartilhamento e utilização do conhecimento produzido no ambiente escolar.

A adoção dos princípios da Gestão do Conhecimento nas instituições educacionais requer a existência de processos comunicacionais eficientes entre os diferentes sujeitos envolvidos na educação. Além disso, torna-se essencial a criação de espaços colaborativos voltados à socialização de saberes e experiências. O uso pedagógico das tecnologias digitais pelos docentes também se destaca como condição indispensável, exigindo não apenas habilidades técnicas, mas também uma compreensão crítica acerca das potencialidades dessas ferramentas no ensino. Nesse sentido, Araújo e Formiga (2023) apontam que a gestão do conhecimento digital somente contribui para a agilidade organizacional quando associada a estratégias digitais estruturadas e intencionais.

Nesse processo, o envolvimento da gestão escolar assume papel fundamental, uma vez que o apoio institucional favorece a consolidação de uma cultura organizacional pautada na colaboração, na inovação e no compartilhamento do saber. Dessa forma, a inserção da Gestão do Conhecimento no ambiente educacional contribui para o fortalecimento de práticas pedagógicas mais integradas e alinhadas às demandas sociais atuais.

## 1.2 Processos de Produção e Compartilhamento do Conhecimento na Educação

A aplicação da Gestão do Conhecimento no campo educacional envolve ações sistemáticas voltadas à criação, circulação e utilização do saber, sendo essencial para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para o estímulo à inovação. Nesse sentido, o modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2008) constitui importante referência teórica ao explicar a dinâmica de transformação do conhecimento nas organizações.

Segundo os autores, a construção do conhecimento ocorre por meio de quatro processos interdependentes. A socialização corresponde ao compartilhamento de experiências e saberes tácitos entre os indivíduos, geralmente por meio da convivência e da interação direta. Já a externalização refere-se à transformação do conhecimento tácito em explícito, permitindo sua formalização em conceitos, registros e modelos.

De acordo com Lima (2025), a combinação caracteriza-se pela reorganização e integração de conhecimentos explícitos provenientes de diferentes fontes, resultando na produção de novos conhecimentos sistematizados. Por sua vez, a internalização ocorre quando o conhecimento explícito é incorporado pelos indivíduos, tornando-se parte de suas práticas e experiências, especialmente por meio da aprendizagem prática.

No contexto escolar, a efetivação desses processos requer estratégias institucionais capazes de promover a criação, o armazenamento e o compartilhamento contínuo do conhecimento. As tecnologias digitais assumem papel relevante nesse cenário, pois ampliam as possibilidades de interação entre profissionais e favorecem a troca de experiências pedagógicas.

Além disso, tais recursos fortalecem os canais de comunicação entre professores, estudantes, famílias e comunidade escolar, ampliando a integração dos diferentes atores envolvidos no processo educativo. A gestão de competências também se destaca como mecanismo importante, ao considerar tanto os conhecimentos já existentes entre os docentes quanto às especificidades individuais de cada profissional.

Outro elemento significativo refere-se às comunidades de prática, que possibilitam a aproximação entre profissionais que compartilham interesses e desafios semelhantes. Esses espaços colaborativos favorecem a construção coletiva do conhecimento e incentivam o desenvolvimento de soluções pedagógicas inovadoras.

Assim, a articulação entre os processos de conversão do conhecimento e as práticas institucionais de Gestão do Conhecimento contribui para a construção de ambientes educacionais mais colaborativos, reflexivos e orientados à aprendizagem contínua.

### 1.3 Desafios Relacionados à Preservação do Conhecimento Institucional

A manutenção do conhecimento organizacional constitui um dos principais desafios enfrentados pelas instituições, especialmente diante de fatores que podem comprometer sua continuidade. A perda de conhecimento impacta diretamente a capacidade de inovação, a eficiência das atividades e a sustentabilidade institucional (Xavier *et. al*, 2025).

Entre os fatores associados a esse risco, destacam-se as aposentadorias de profissionais experientes, responsáveis por acumular conhecimentos tácitos ao longo de sua trajetória profissional. Quando inexistem mecanismos de registro e compartilhamento, parte significativa desse conhecimento pode ser perdida.

Os afastamentos prolongados por questões de saúde também representam um fator de vulnerabilidade, sobretudo quando envolvem profissionais que desempenham funções estratégicas. Tal situação evidencia a importância de políticas institucionais voltadas à disseminação do conhecimento entre diferentes membros da organização.

Outro aspecto relevante relaciona-se à limitação de investimentos em inovação e à ausência de renovação dos quadros profissionais. A falta de concursos, seleções ou programas de ingresso pode comprometer a continuidade da produção e circulação do conhecimento institucional, dificultando a incorporação de novas perspectivas e experiências. A carência de programas estruturados de formação e capacitação também fragiliza o desenvolvimento organizacional, afetando negativamente os processos institucionais.

A cultura organizacional exerce influência significativa nesse processo, podendo estimular ou dificultar a troca de conhecimentos. Ambientes pouco colaborativos tendem a ampliar os riscos de perda, enquanto contextos pautados pela cooperação favorecem a preservação e disseminação do saber.

Além disso, fatores sociais, econômicos e políticos também interferem na dinâmica organizacional, influenciando investimentos, prioridades institucionais e estratégias de desenvolvimento. Dessa forma, torna-se fundamental a adoção de práticas estruturadas de Gestão do Conhecimento voltadas à valorização, preservação e continuidade do capital intelectual.

A análise da efetividade da Gestão do Conhecimento envolve não apenas a implementação de práticas organizacionais, mas também o desenvolvimento de mecanismos capazes de avaliar seus impactos e resultados. Nesse sentido, autores como Nonaka e Takeuchi

(2008) e Terra (2005) apresentam dimensões relevantes para compreender os fatores que influenciam o sucesso da Gestão do Conhecimento nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A implementação da Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações exige a adoção de práticas administrativas capazes de estimular a circulação, a socialização e a aplicação do conhecimento em todos os níveis institucionais. Para que esse processo seja efetivo, torna-se necessário considerar as especificidades de cada organização, bem como o contexto em que ela está inserida. Nesse sentido, diferentes estudos apontam que não existe um modelo único ou universal de fatores críticos de sucesso (FCS) aplicável a todas as iniciativas de Gestão do Conhecimento, uma vez que tais fatores variam conforme a natureza organizacional e seus objetivos estratégicos.

Segundo Xavier *et. al* (2025), a gestão do conhecimento compreende processos relacionados à produção, disseminação e utilização de saberes no contexto organizacional, favorecendo a implementação de práticas inovadoras e a socialização de experiências entre os profissionais. Nesse sentido, o alinhamento das práticas pedagógicas aos objetivos institucionais demanda a adoção de estratégias de gestão do conhecimento que se mostrem efetivas no ambiente de trabalho, contribuindo para a integração, o desenvolvimento profissional e a melhoria dos processos organizacionais.

6

Apesar da diversidade de abordagens encontradas na literatura, observa-se consenso em torno de algumas dimensões consideradas fundamentais para o sucesso da GC. Entre elas destacam-se: o comprometimento da liderança institucional, a cultura organizacional, as estruturas organizacionais, as práticas de gestão de pessoas, os mecanismos de avaliação de resultados, a tecnologia da informação e a aprendizagem decorrente das interações com o ambiente externo (Boh *et al.*, 2013; Chung *et al.*, 2015; Takeuchi; Nonaka, 2008; Terra, 2005).

Segundo Rachid e Campos (2025), os resultados evidenciam que a Gestão do Conhecimento, quando integrada aos processos formativos e alinhada às finalidades institucionais, desempenha um papel estratégico na promoção de transformações significativas no contexto organizacional. Tal articulação favorece a superação de paradigmas tradicionais e contribui para a consolidação de ambientes orientados à aprendizagem contínua e ao desenvolvimento permanente dos sujeitos envolvidos.

## 2.1 Compromisso da Alta Direção

O comprometimento da alta gestão é apontado como um dos principais fatores para a consolidação da Gestão do Conhecimento. A liderança institucional possui papel estratégico na mobilização dos diferentes níveis hierárquicos, promovendo condições favoráveis ao compartilhamento de informações, à cooperação entre equipes e ao desenvolvimento de práticas alinhadas aos objetivos organizacionais.

Segundo Terra (2005), a coerência entre o discurso institucional e as ações desenvolvidas pela gestão é essencial para fortalecer uma cultura organizacional orientada ao compartilhamento do conhecimento. Dessa forma, a atuação da liderança deve ultrapassar o campo discursivo, refletindo-se em políticas, práticas e mecanismos institucionais que incentivem a aprendizagem e a colaboração.

## 2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional influencia diretamente a maneira como o conhecimento é produzido, compartilhado e valorizado no ambiente institucional. Organizações que promovem relações colaborativas, confiança e reconhecimento profissional tendem a favorecer a disseminação do conhecimento e o fortalecimento do aprendizado coletivo.

Estudos indicam que ambientes organizacionais voltados à aprendizagem estimulam a inovação, a cooperação entre setores e o comprometimento dos profissionais com os objetivos institucionais. Conforme destaca Terra (2005), organizações que desenvolvem culturas colaborativas apresentam maior integração entre equipes e maior disposição para a troca de experiências e saberes.

Adicionalmente, conforme elucida Lima (2025), a constituição de um clima organizacional favorável está diretamente relacionada à qualidade das interações interpessoais e à presença de práticas comunicativas pautadas no diálogo. Nesse contexto, o pedagogo, por meio de uma atuação fundamentada na escuta qualificada e na mediação de conhecimentos, apresenta competências relevantes para favorecer esse processo, estimulando a valorização dos sujeitos envolvidos e contribuindo para a consolidação de um ambiente institucional mais colaborativo, equilibrado e saudável.

Nesse contexto, programas de incentivo, reconhecimento profissional e valorização da participação coletiva tornam-se mecanismos relevantes para fortalecer a cultura de compartilhamento do conhecimento.



### 2.3 Estruturas Organizacionais

As estruturas organizacionais também exercem influência significativa sobre os processos de Gestão do Conhecimento. Modelos organizacionais mais flexíveis, descentralizados e colaborativos tendem a favorecer a circulação de informações e o desenvolvimento de práticas inovadoras (Grecco *et al.*, 2023).

A literatura destaca como fatores relevantes a autonomia profissional, a descentralização das atividades, a cooperação entre equipes e a redução de níveis hierárquicos excessivamente rígidos. Tais características favorecem a aprendizagem organizacional e ampliam as possibilidades de interação entre os diferentes setores institucionais.

Além disso, estruturas organizacionais mais dinâmicas contribuem para a adaptação às mudanças sociais, tecnológicas e institucionais, fortalecendo a capacidade de inovação das organizações.

### 2.4 Práticas e Políticas de Gestão de Pessoas

As práticas de gestão de pessoas representam dimensão estratégica para o fortalecimento da Gestão do Conhecimento, uma vez que estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento do capital intelectual institucional. Investimentos em formação, capacitação e qualificação profissional contribuem para a ampliação das competências individuais e coletivas.

De acordo com a literatura, a Gestão do Conhecimento não se restringe ao conhecimento individual, mas depende principalmente da construção de processos coletivos de aprendizagem e compartilhamento. Assim, políticas institucionais voltadas à valorização profissional, aos sistemas de avaliação, aos mecanismos de reconhecimento e aos incentivos à colaboração tornam-se essenciais para a consolidação da GC (Rachid e Campos, 2025).

Entre os fatores frequentemente mencionados destacam-se a identificação de competências, os programas de formação continuada, os sistemas de feedback, os incentivos ao compartilhamento de informações e a construção de ambientes pautados na confiança e na cooperação.

### 2.5 Mensuração de Resultados

A mensuração dos resultados constitui aspecto fundamental para avaliar a efetividade das iniciativas de Gestão do Conhecimento. A definição de indicadores e métricas permite



verificar o alinhamento entre as ações desenvolvidas e os objetivos estratégicos da organização (Souza, 2021).

Nesse sentido, diferentes estudos apontam a importância da avaliação dos investimentos realizados em formação, capacitação e compartilhamento do conhecimento, bem como da análise do desempenho institucional e profissional decorrente dessas ações.

A utilização de mecanismos de monitoramento e avaliação contribui para identificar avanços, limitações e possibilidades de aprimoramento das práticas de Gestão do Conhecimento.

## **2.6 Tecnologia da Informação como Suporte à Gestão do Conhecimento**

A tecnologia da informação desempenha papel relevante na Gestão do Conhecimento, especialmente por possibilitar o armazenamento, a organização e a disseminação de informações em diferentes setores da organização. Os sistemas tecnológicos favorecem a comunicação entre equipes, ampliam o acesso às informações e contribuem para o fortalecimento dos fluxos comunicacionais (Lima *et al.* 2024).

Entretanto, a literatura ressalta que a efetividade da Gestão do Conhecimento não depende exclusivamente da infraestrutura tecnológica. Conforme apontam Nonaka e Takeuchi (2008), a criação do conhecimento organizacional está profundamente associada às interações humanas, ao compartilhamento de experiências, ao conhecimento tácito e à aprendizagem coletiva.

Além disso, aspectos como excesso de informação, acessibilidade, organização dos conteúdos e usabilidade dos sistemas tecnológicos constituem desafios importantes para a implementação de soluções digitais voltadas à Gestão do Conhecimento.

## **2.7 Aprendizagem Organizacional e Relação com o Ambiente Externo**

As organizações atuam em contextos marcados por constantes transformações, o que torna indispensável a capacidade de aprender com o ambiente externo. Nesse sentido, as interações com parceiros institucionais, comunidades, organizações e demais atores sociais favorecem a incorporação de novos conhecimentos e experiências (Emydio e Rocha, 2018).

O compartilhamento de informações e a comunicação eficiente constituem fatores essenciais para o fortalecimento da aprendizagem organizacional em contextos complexos e instáveis. A circulação do conhecimento permite que decisões sejam tomadas de maneira mais

estratégica, contribuindo para a inovação e para a adaptação institucional. Dessa forma, a aprendizagem organizacional depende da construção de ambientes colaborativos, do fortalecimento dos canais de comunicação e da valorização das experiências coletivas.

## **2.8 Avaliação dos Fatores Críticos de Sucesso na Gestão do Conhecimento**

A análise dos fatores críticos de sucesso na Gestão do Conhecimento exige a utilização de métodos de avaliação capazes de compreender a complexidade dos processos organizacionais. A literatura apresenta diferentes abordagens metodológicas, incluindo o uso de escalas ordinais e indicadores quantitativos para mensurar o nível de desenvolvimento da GC nas instituições.

Além disso, a efetividade das iniciativas de Gestão do Conhecimento depende da existência de mecanismos de avaliação capazes de orientar decisões e estimular o engajamento dos diferentes níveis organizacionais. Estudos anteriores têm utilizado escalas ordinais para mensurar esses fatores (Kim, 2006; Lima, 2025), porém tais instrumentos apresentam limitações quanto à interpretação e à mensuração do nível de maturidade organizacional.

Assim, o estudo e a compreensão dos fatores críticos de sucesso tornam-se essenciais para a implementação eficaz da Gestão do Conhecimento, considerando que esses elementos influenciam diretamente a consolidação de práticas organizacionais mais colaborativas, inovadoras e sustentáveis.

10

## **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, tendo em vista que seu objetivo consiste em analisar as características de um grupo específico, sem a pretensão de estabelecer relações causais ou explicativas acerca dos fenômenos investigados (Gil, 2022).

Para a fundamentação teórica e construção do instrumento metodológico, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, baseada na análise e interpretação de produções científicas previamente publicadas. Segundo Mol *et al.* (2024), a pesquisa bibliográfica possibilita o aprofundamento do conhecimento por meio da investigação de estudos científicos já validados e difundidos na literatura acadêmica.

O percurso metodológico da investigação foi estruturado em três etapas principais. Inicialmente, elaborou-se uma estrutura de fatores fundamentada nas sete dimensões propostas por Terra (2005), voltadas à avaliação da Gestão do Conhecimento no contexto escolar. Em

seguida, procedeu-se à construção de uma escala e de métricas destinadas à mensuração dos aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento. Por fim, realizou-se a aplicação e validação do método desenvolvido.

O Quadro 1 apresenta a estrutura de fatores utilizada para a avaliação da Gestão do Conhecimento no ambiente educacional, organizada a partir de sete dimensões: comprometimento da gestão, cultura organizacional, estruturas organizacionais, práticas e políticas de gestão de pessoas, mensuração de resultados, tecnologia da informação e aprendizagem com o ambiente. Cada fator encontra-se associado a indicadores específicos elaborados com o propósito de analisar a Gestão do Conhecimento no contexto escolar, especialmente no que se refere à formação continuada desenvolvida com os professores da instituição investigada.

**Quadro 1** - Estrutura de Fatores da Gestão do Conhecimento No Ambiente Educacional

| Dimensão                                  | Fatores Críticos de Sucesso                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Comprometimento da alta direção</b> | 1.1 Documentos normativos: O Projeto Político-Pedagógico (PPP) e o Regimento Interno da instituição são de conhecimento de todos e de fácil acesso.                                           |
|                                           | 1.2 Interação entre pessoas: A instituição assegura liberdade de interação entre indivíduos e setores para o compartilhamento de conhecimentos sobre a educação cidadã.                       |
|                                           | 1.3 Compartilhamento do conhecimento: As lideranças oferecem suporte tecnológico ao compartilhamento de conhecimento para formação cidadã entre os membros da equipe.                         |
|                                           | 1.4 Disseminação do conhecimento: As lideranças promovem e estabelecem condições internas favoráveis à disseminação do conhecimento da educação para a cidadania.                             |
| <b>2. Cultura organizacional</b>          | 2.1 Clima organizacional: A instituição mantém um ambiente acolhedor e respeitoso que incentiva o compartilhamento do conhecimento para formação de indivíduos conscientes dos seus direitos. |
|                                           | 2.2 Elogios e reconhecimento: A instituição adota mecanismos de reconhecimento para ideias aplicadas em seus processos de educação para democracia.                                           |

|                                                     |                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | 2.3 Uso do espaço escolar: A instituição realiza atividades explorando todo o seu espaço físico e criando diversos ambientes de aprendizagem favoráveis à educação cidadã.   |
|                                                     | 2.4 Estímulo para a equipe: Os docentes são incentivados a investir em formação continuada com o uso de tecnologias digitais na educação cidadã.                             |
| <b>3. Estruturas organizacionais</b>                | 3.1 Equipes multidisciplinares: As equipes apresentam composição multidisciplinar e possuem autonomia e autoridade para a tomada de decisões no ensino para formação cidadã. |
|                                                     | 3.2 Reuniões pedagógicas: As reuniões pedagógicas abordam práticas para o ensino da educação cidadã, conforme a BNCC, 2018.                                                  |
|                                                     | 3.3 Ações didáticas: Práticas educativas estão de fato comprometidas com a justiça social, a equidade e a participação democrática na formação cidadã.                       |
|                                                     | 3.4 Estrutura administrativa: A instituição dispõe de uma equipe específica responsável pela gestão do conhecimento de uma educação para a cidadania.                        |
| <b>4. Práticas e políticas de gestão de pessoas</b> | 4.1 Sala de aula: As salas de aula são espaços onde se promove debate crítico e participativo sobre os direitos fundamentais com os alunos.                                  |
|                                                     | 4.2 Pressão de tempo: A instituição estabelece metas e prazos compatíveis com as atividades, favorecendo a circulação do conhecimento sobre cidadania.                       |
|                                                     | 4.3 Apoio aos docentes: A liderança oferece suporte aos professores que encontram desafios em abordar o tema cidadania.                                                      |
|                                                     | 4.4 Responsabilidades: As responsabilidades atribuídas aos docentes são acompanhadas de critérios de valorização.                                                            |
| <b>5. Mensuração de resultados</b>                  | 5.1 Investimento em capacitação: A instituição realiza o acompanhamento dos resultados dos investimentos em treinamentos para uma educação democrática.                      |

|                                       |                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | 5.2 Avaliação de desempenho: A instituição conduz a avaliação dos resultados das atividades para educação cidadã desempenhadas pelos docentes.                                            |
|                                       | 5.3 Identificação de aderência: A instituição avalia as atividades desenvolvidas pelos docentes quanto ao alinhamento com os objetivos institucionais.                                    |
| <b>6. Tecnologia da informação</b>    | 6.1 Estrutura tecnológica: A instituição dispõe de infraestrutura tecnológica para o armazenamento e compartilhamento do conhecimento de uma educação democrática.                        |
|                                       | 6.2 Política de acesso às informações: A instituição mantém um portal institucional (intranet) destinado à disseminação e à busca de conhecimento.                                        |
|                                       | 6.3 Capacitação: Os docentes recebem capacitação para a utilização dos recursos tecnológicos de informação no ensino da cidadania.                                                        |
|                                       | 6.4 Inclusão de novas metodologias: A unidade escolar apoia e incentiva a inclusão de novas metodologias ativas para realizar as práticas pedagógicas de uma formação cidadã.             |
| <b>7. Aprendizagem com o ambiente</b> | 7.1 Mudanças de contexto: A instituição incentiva o aprendizado, a participação e a adoção de novas práticas e tecnologias inovadoras favoráveis ao ensino da educação cidadã.            |
|                                       | 7.2 Tendências e inovações educacionais: A instituição acompanha tendências e inovações na área educacional e adapta suas práticas com base nessas referências.                           |
|                                       | 7.3 Conteúdo das informações: As informações compartilhadas nos processos de comunicação são suficientes para o desenvolvimento das atividades que abordam o tema cidadania.              |
|                                       | 7.4 Comunicação: A instituição dispõe de mecanismos de comunicação eficientes para a disseminação de informações relacionadas às atividades de trabalho para cidadania e ao conhecimento. |
| <b>Fonte:</b> Própria Autora (2026)   |                                                                                                                                                                                           |

Para avaliação da gestão do conhecimento, por meio dos fatores, utilizou-se uma métrica percentual a partir do somatório de 5 termos linguísticos: discordo plenamente (pontuação

zero); discordo (pontuação um); não concordo nem discordo (pontuação dois); concordo (pontuação três); concordo plenamente (pontuação quatro).

De acordo com Almeida *et al.*, (2024), a análise exploratória dos dados da pesquisa é utilizada para analisar e obter as respostas descritivas, voltando-se para a criticidade e relevância, diante dos resultados obtidos. Deste modo, foi proposta uma métrica para mensurar os resultados da avaliação de cada dimensão e seus fatores. A utilização de uma métrica avaliativa, facilita a localização de pontos positivos e críticos, proporcionando a obtenção de dados de forma prática e útil (Bastos *et al.*, 2024).

Para este trabalho, foi criada uma métrica para avaliação da Gestão do Conhecimento diante de uma Formação Continuada para professores do Ensino Fundamental Anos Iniciais com o objetivo de promover o letramento digital na unidade escolar. A métrica utilizada é baseada no percentual das avaliações, a partir do somatório dos resultados obtidos na pesquisa fornecida ao participantes através do Google Forms.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O método foi aplicado em uma instituição de ensino pública que constitui a Rede de Educação do Município de Niterói. A escolha da instituição ocorreu com o objetivo de avaliar a gestão do conhecimento no ambiente escolar, diante da futura formação continuada para promover o letramento digital na unidade escolar. Os fatores, apresentados no quadro 1, foram avaliados por catorze docentes da instituição, sendo 1 (uma) diretora geral, 1 (uma) diretora adjunta, 1 (uma) secretária escolar e 11 (onze) professores, no mês de abril de dois mil e vinte e seis (04/2026), por meio de um questionário no aplicativo Google Forms, utilizado para coleta de dados, que alimentaram a planilha de Microsoft Excel e forneceram a média alcançada em cada indicador de cada dimensão. Enfatizou-se que a pesquisa é anônima e a coleta dos dados segue o mesmo padrão, garantindo a privacidade e segurança dos entrevistados. Nenhum fator de impedimento foi detectado para a aplicabilidade do instrumento. Sendo assim, o questionário foi preenchido pelos funcionários.

A seguir são apresentados e avaliados os resultados de cada dimensão.

## Quadro 2 – Apresentação do Resultados de Cada Dimensão

| Dimensões                                    | Média das avaliações |
|----------------------------------------------|----------------------|
| 1. Comprometimento da alta direção           | 2,62                 |
| 2. Cultura organizacional                    | 2,69                 |
| 3. Estruturas organizacionais                | 2,50                 |
| 4. Práticas e políticas de gestão de pessoas | 2,56                 |
| 5. Mensuração de resultados                  | 2,46                 |
| 6. Tecnologia da informação                  | 2,23                 |
| 7. Aprendizagem com o ambiente               | 2,35                 |

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Tabela 1 – Resultados da Pesquisa Aplicada – Indicador 1.2

|                                       |                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensão: Compromisso da alta direção | Indicador - 1.2 Interação entre pessoas: A instituição assegura liberdade de interação entre indivíduos e setores para o compartilhamento de conhecimentos sobre a educação cidadã. |
| 3 participantes                       | Concordam plenamente                                                                                                                                                                |
| 8 participantes                       | Concordam                                                                                                                                                                           |
| 2 participantes                       | Não concordam, nem discordam                                                                                                                                                        |
| 1 participante                        | Discorda                                                                                                                                                                            |
| Nenhum participante                   | Discorda plenamente                                                                                                                                                                 |

Fonte: Google Forms da Pesquisa Aplicada

Tabela 2 - Resultados da Pesquisa Aplicada – Indicador 7.1

|                                        |                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensão: Aprendizagem com o ambiente. | Indicador: 7.1 Mudanças de contexto: A instituição incentiva o aprendizado, a participação e a adoção de novas práticas e tecnologias inovadoras favoráveis ao ensino da educação cidadã. |
| 2 participantes                        | Concordam plenamente                                                                                                                                                                      |
| 10 participantes                       | Concordam                                                                                                                                                                                 |
| Nenhum participante                    | Não concorda, nem discorda                                                                                                                                                                |
| 2 participantes                        | Discordam                                                                                                                                                                                 |
| Nenhum participante                    | Discorda plenamente                                                                                                                                                                       |

Fonte: Google Forms da Pesquisa Aplicada



Os resultados evidenciam que apesar de todos os eixos terem se mostrado insatisfatórios e as dimensões 1 e 7 também terem sido penalizadas, os indicadores 1.2 (“interação entre pessoas” da dimensão “compromisso da alta direção”) e 7.1 (“mudanças de contexto” da dimensão “aprendizagem com o ambiente”), foram bem avaliados, uma vez que a partir da média 3,0 (três) há concordância que aquele indicador está funcionando no local de trabalho, que abaixo de 3,00 precisa de atenção e gerenciamento adequado e acima de 3,00 há a concordância plena de bom desempenho do indicador analisado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento torna-se indispensável para o aprendizado pessoal e coletivo dos indivíduos, oportunizando melhorias organizacionais, onde a capacidade de gerar e compartilhar conhecimentos valiosos são permitidos nesse processo de obter a informação e utilizá-la para o progresso das organizações e consequentemente da sociedade.

Nesse contexto, o presente artigo apresentou um método para avaliação da gestão do conhecimento em um ambiente escolar, diante do processo de formação continuada para professores do Ensino Fundamental Anos Iniciais no Município de Niterói/RJ.

Para aplicação do método, utilizou-se um questionário no Google Forms para que os docentes da instituição escolar, em questão, pudessem avaliar os indicadores de cada dimensão.

Na análise dos resultados, uma métrica foi elaborada, baseada no percentual das avaliações, a partir do somatório dos itens da categoria de análise. A avaliação final da Gestão do Conhecimento no ambiente escolar foi considerada insatisfatória, de acordo com a métrica desenvolvida.

Entende-se a importância da gestão do conhecimento nas instituições escolares, possibilitando a propagação do conhecimento de maneira contínua e ampla, a fim de colaborar com indivíduos eficientes, criativos, flexíveis e adaptáveis às mudanças e exigências profissionais.

A formação continuada para o letramento digital do docente é uma oportunidade do profissional adquirir conhecimentos e colocá-los em prática, tornando as suas aulas mais atrativas e motivadoras, através das tecnologias digitais. Para isso, a gestão do conhecimento torna-se indispensável quanto ao gerenciamento das informações e ao uso do conhecimento de maneira eficiente.

Sendo assim, a instituição escolar participante da pesquisa, foi avaliada como um ambiente desfavorável para a gestão do conhecimento em suas práticas da rotina e às formações continuadas que agregam novos conhecimentos para os seus funcionários.

Recomenda-se após a identificação dos pontos negativos, a partir dos resultados obtidos, a proposta de estratégias para melhorias, como a formação continuada do corpo docente.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio de Janeiro (FAPERJ).

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. T.; FORMIGA, N. S. **Evidência empírica de um modelo teórico da Gestão de Conhecimento digital, estratégias digitais e agilidade organizacional.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 13, n. 1, p. 10-32, 9 jan. 2023.

BASTOS, C., SILVA, R. A. D. B. B., RAMOS, S. M. M., DE CARVALHO, M. A., CARVALHO, J. C. S., SANTOS, F. A. O., & SOUZA, P. C. **Uma abordagem baseada em métricas para avaliação da qualidade de projetos de software.** Revista Científica da UNIFENAS. V.6, n5, p 43-48, ago./2024. Disponível em: <https://revistas.unifenas.br/index.php/revistaunifenas/issue/view/52>.

BOH, W. F.; NGUYEN, T.; XU, Y. **Knowledge transfer across dissimilar cultures.** Journal of Knowledge Management, Bingley, v. 17, n. 1, p. 29-46, 2013.

CHUNG, C. A.; CHEN, H.; NUNAMAKER JUNIOR, J.F. **A visual framework for knowledge discovery on the Web: an empirical study of business intelligence exploration.** Journal of Management Information Systems, Armonk, v. 21, n. 4, p. 57-84, 2015.

EMYDIO, M. M.; ROCHA, R. F. **Gestão do conhecimento e tecnologia: aplicação na educação.** REBECIN – Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação, v. 5, n. esp., p. 53-57, 2. sem. 2018. ISSN 2358-3191. Disponível em: <http://abecin.org.br/portalderevistas/index.php/rebecin>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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.

GRECCO, S. H. C.; SOUZA, V. T. J.; CARVALHO, R. V. P.; PINTO, S. M. J. **Uma estrutura de fatores críticos de sucesso para Gestão do Conhecimento em ambientes complexos.** Revista Carioca de Ciência, Tecnologia e Educação (online). Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 85 - 87, dez./2023. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/2283237.8.2-7>.

GRECCO, C. H. S.; SOUZA, J. T. V.; CARVALHO, P. V. R.; PINTO, J. M. S. **Uma estrutura de fatores críticos de sucesso para gestão do conhecimento em ambientes complexos.** *RECITE – Revista Carioca de Ciência, Tecnologia e Educação*, 2023.

KIM, J. A. **Measuring the Impact of Knowledge Management.** *IFLA Journal*, v. 32, n.4, p. 362–367, 2006.

LIMA, A. N. *et al.* **A atuação do pedagogo no ambiente organizacional: contribuições para o desenvolvimento de pessoas nas empresas.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, São Paulo, v. 11, n. 10, out. 2025. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.viii10.21384>.

LIMA, R. C. M.; GRECCO, C. H. S.; MACHADO, D. M.; VALIM, R. L. M. **A gestão do conhecimento na formação docente dos professores do ensino regular para uma educação inclusiva na área da deficiência visual.** *Revista FT, Ciências Humanas*, v. 29, ed. 141, dez. 2024. DOI: <https://doi.org/10.69849/revistaft/n10202412092027>.

MENDES, W. C. **Para além da digitalização: um ensaio teórico sobre a relação entre pessoas, conhecimento e transformação organizacional.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, São Paulo, v. 12, n. 5, maio de 2026. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v12i5.26157>. ISSN 2675-3375.

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>.

18

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

RACHID, N.; CAMPOS, M. A. S. e. **Organizações sociais de saúde e a inovação disruptiva: contribuições da gestão do conhecimento para a modernização institucional.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, São Paulo, v. 11, n. 7, jul. 2025. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.viii7.20350>. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.viii7.20350>

SOUZA, J. T. V. S. **Uso da lógica Fuzzy para desenvolvimento de um método para a gestão do conhecimento nuclear:** aplicação no laboratório de interfaces humano-sistema (LABIHS) do instituto de engenharia nuclear. Rio de Janeiro: Instituto de Engenharia Nuclear, 2021.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

XAVIER, M. T. C.; GRECCO, C. H. S.; JATOBÁ, A. **A gestão do conhecimento em uma escola de ensino fundamental II: comunicação e trabalho colaborativo.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, São Paulo, v. 11, n. 7, jul. 2025. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.viii7.20283>