

UNIVERSIDADE CESUMAR – UNICESUMAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NO
CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO ENTRE
AS APAEs DO CONSELHO REGIONAL DE UMUARAMA**

RENATA CERVINHANI

MARINGÁ

2023

RENATA CERVINHANI

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NO
CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO ENTRE
AS APAEs DO CONSELHO REGIONAL DE UMUARAMA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Leticia Fleig Dal Forno
Coorientador: Prof^o. Dr^o. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia

MARINGÁ
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C419c Cervinhani, Renata.

O compartilhamento de conhecimento no contexto da gestão escolar: um estudo entre as APAEs do Conselho Regional de Umuarama / Renata Cervinhani. – Maringá-PR: UNICESUMAR, 2023.

124 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Leticia Fleig Dal Forno.

Coorientador: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.

Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Maringá, 2023.

1. Compartilhamento de conhecimento. 2. Ferramentas de compartilhamento do conhecimento. 3. Ambientes para compartilhar. 4. Gestão escolar. 5. APAE. I. Título.

CDD – 658.4038

Roseni Soares – Bibliotecária – CRB 9/1796
Biblioteca Central UniCesumar

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

RENATA CERVINHANI

**O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO NO
CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO ENTRE
AS APAEs DO CONSELHO REGIONAL DE UMUARAMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como pré-requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes membros:

Prof^a. Dr^a. Letícia Fleig Dal Forno
Centro Universitário de Maringá (Presidente)

Prof^a. Dr^a Ângela Mara de Barros Lara
Universidade Cesumar

Prof^a. Dr^a. Tatiane Negrini
Universidade Federal de Santa Maria

Aprovada em: 28 de fevereiro de 2023.

Ao meu pai João e à minha mãe Gislene que são meu porto seguro, que me incentivam e me apoiam e se fazem presentes em tudo na minha vida e dos meus filhos.

Aos meus filhos Clara e João Augusto que são a razão do meu viver, minha maior motivação para chegar até aqui.

Ao meu marido Dyego pelo apoio em todos os momentos da minha trajetória acadêmica.

Aos meus avós Hilário e Maria, Domingos e Rosária (*in memória*), que sempre me incentivou nos estudos e no meu trabalho.

A Deus, que está sempre comigo em todos os momentos, e por me conceder saúde para seguir em frente. A ti, Senhor, toda honra e toda a glória.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me oportunizado a realização deste sonho e por colocar pessoas maravilhosa em meu caminho, as quais me encorajaram a prosseguir. Obrigada por nunca soltar a minha mão e me guiar em todos os momentos.

Aos meus pais, que nunca medem esforços para me ajudar, e me apoiam em todas as etapas de minha vida. Sem vocês eu não chegaria até aqui.

Aos meus filhos que são sinônimos de amor em minha vida. Obrigada por entenderem a minha ausência em vários momentos da vida de vocês. Vocês foram a minha maior motivação. Amo vocês!

Ao meu marido, pela compreensão e dedicação com nossos filhos nos momentos que precisei me ausentar. Minha gratidão pela parceria, paciência, incentivo e confiança.

A minha orientadora que me recebeu de braços abertos, e foi extremamente compreensiva e parceira para a conclusão da pesquisa.

Ao meu orientador que passou a ser meu coorientador, pelo excelente profissional, mas acima de tudo o ser humano fantástico que é, sempre conduzindo os nossos estudos com muita humanidade, atenção, parceria e companheirismo. Gratidão por acreditar em mim nos momentos que nem eu mesma acreditava.

A minha amiga parceira de estudo, que esteve comigo em todos os momentos de dificuldades e de realizações. Obrigada por nunca ter me deixado desistir.

Aos professores obrigada pelo compartilhamento de seus conhecimentos, e pelas aprendizagens possibilitadas neste mestrado.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”.

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

A gestão escolar atualmente constitui e atua de forma objetiva no intuito de promover a organização, a mobilização e a articulação de condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino. As discussões que têm sido realizadas com este tema se referem aos aspectos organizacionais da escola e das influências que estas atividades exercem em nível de qualidade dos serviços educacionais prestados aos discentes. A atuação das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), mantenedoras das Escolas de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial, está ancorada em três pilares integrados nas áreas de educação, saúde, assistência social. Com isto, estas instituições prestam serviços à sociedade a fim de garantir os direitos das pessoas com deficiências. A implementação de métodos, técnicas e ferramentas do processo de compartilhamento de conhecimento poderá auxiliar no processo administrativo escolar destas instituições e colaborar para a melhoria da qualidade de ensino, visto que o compartilhamento de conhecimento tem sido de fundamental importância para a criação do conhecimento. Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora de um Conselho Regional das Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais APAEs da Região de Umuarama. Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa se caracteriza, quanto a natureza, como aplicada, quanto aos objetivos, como exploratória, com abordagem qualitativa e tendo como procedimento o estudo de caso, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas. Para a técnica de análise de dados, fez-se uso da análise de conteúdo de Bardin (2011) com auxílio do *software* IRaMuTeQ. Como resultado desta pesquisa, observou-se que o compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora analisado é motivado por problemas ou alguma demanda de trabalho. Porém, detectou-se a presença de inibidores tanto individuais como organizacionais que dificultam o compartilhamento de conhecimento. Dessa forma, apresentou-se algumas práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento para atenuar os principais problemas verificados no compartilhamento do conhecimento, para que possa contribuir de forma efetiva na gestão escolar do Conselho Regional da APAEs de Umuarama.

Palavras-chave: Compartilhamento de Conhecimento. Ferramentas de Compartilhamento do Conhecimento. Ambientes para compartilhar. Gestão Escolar. APAE.

ABSTRACT

School management currently constitutes and acts objectively in order to promote the organization, mobilization and articulation of material and human conditions necessary to guarantee the advancement of socio-educational processes in educational establishments. The discussions that have been carried out with this theme refer to the organizational aspects of the school and the influences that these activities have on the level of quality of the educational services provided to the students. The work of the Associations of Parents and Friends of the Disabled (APAE), sponsors of Basic Education Schools in the Special Education Modality, is anchored on three integrated pillars in the areas of education, health and social assistance. With this, these institutions provide services to society in order to guarantee the rights of people with disabilities. The implementation of methods, techniques and tools of the knowledge sharing process can help in the school administrative process of these institutions and collaborate to improve the quality of teaching, since the sharing of knowledge has been of fundamental importance for the creation of knowledge. Therefore, this research aims to analyze how knowledge sharing occurs between school managers and managers of the maintainer of a Regional Council of APAEs in the Region of Umuarama. From the methodological point of view, this research is characterized, in terms of nature, as applied, in terms of objectives, as exploratory, with a qualitative approach and having the case study as a procedure, using semi-structured interviews. For the data analysis technique, Bardin's (2011) content analysis was used with the help of the IRaMuTeQ software. As a result of this research, it was observed that the analyzed sharing of knowledge between school managers and managers of the maintainer is motivated by problems or some work demand. However, the presence of both individual and organizational inhibitors that hinder knowledge sharing was detected. In this way, some practices and tools of Knowledge Management were presented to mitigate the main problems verified in the sharing of knowledge, so that it can contribute effectively in the school management of the Regional Council of APAEs of Umuarama.

Keywords: Knowledge Sharing. Knowledge Sharing Tools. Environments to share. School management. APAE.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação conceitual do <i>Ba</i>	26
Figura 2 – Representação dos quatro tipos de <i>Ba</i>	27
Figura 3 – Modelo de Compartilhamento de Conhecimento	32
Figura 4 – Um modelo de compartilhamento de conhecimento entre indivíduos em organizações	33
Figura 5 – Estrutura da Movimento da APAE e do Conselho Regional de Umuarama.....	47
Figura 6 – Mapa do Conselho Regional de Umuarama.....	48
Figura 7 – Etapas de Ensino Ofertadas pelas Instituições Escolares do Conselho Regional de Umuarama.....	50
Figura 8 – Atendimentos Ofertados no Conselho Regional de Umuarama	51
Figura 9 – Unidades de análise da pesquisa	58
Figura 10 – Tipos de Análises e descrições do IRaMuTeQ	60
Figura 11 – Resumo da Pesquisa.....	65
Figura 12 – Dendograma das Classes.....	67
Figura 13 – Filograma sobre as representações das classes	67
Figura 14 – Análise Fatorial por Correspondência.....	73
Figura 15 – Análise de Similitude	75
Figura 16 – Nuvem de Palavras.....	76
Figura 17 – Fatores Inibidores do Compartilhamento de Conhecimento.....	83
Figura 18 – Linha do tempo das entrevistas dos gestores escolares.....	119
Figura 19 – Linha do tempo das entrevistas dos gestores da mantenedora.....	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conversão do Conhecimento e suas Descrições.....	22
Quadro 2 – Definições de Compartilhamento de Conhecimento	23
Quadro 3 – Métodos, Ferramentas e Técnicas de Compartilhamento de Conhecimento.....	25
Quadro 4 – Os quatro tipos de <i>Ba</i>	28
Quadro 5 – Três Tipos de Compartilhamento do Conhecimento	29
Quadro 6 – Principais Fatores que Influenciam o Compartilhamento de Conhecimento entre os Indivíduos nas Organizações	30
Quadro 7 – Barreiras de Compartilhamento segundo Riege (2005)	31
Quadro 8 – Representa as funções do diretor escolar.....	37
Quadro 9 – Estratégias de personalização do compartilhamento e armazenamento do conhecimento.....	40
Quadro 10 – Órgãos das APAEs, responsáveis pela organização, do funcionamento e da administração das APAEs	45
Quadro 11 – Primeiros Gestores das Mantenedoras das APAEs do Conselho Regional de Umuarama	49
Quadro 12 – Quantidade de Profissionais que Atuam na Área da Educação.....	52
Quadro 13 – Quantidade de Profissionais da Área da Saúde e Assistência Social	52
Quadro 14 – Síntese da Caracterização da Pesquisa	54
Quadro 15 – Strings e resultados de busca dos artigos encontrados em bases de dados nacionais e internacionais.....	55
Quadro 16 – Relação de Documentos	57
Quadro 17 – Etapas da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011).....	59
Quadro 18 – Funções do público-alvo da Pesquisa.....	61
Quadro 19 – Idade, Escolaridade, Tempo de Formação, Tempo de atuação na Instituição, e Tempo de Atuação como Gestora Escolar	63
Quadro 20 – Idade, Escolaridade, Profissão, Tempo de atuação na Instituição e Sexo dos Gestores da Mantenedora	64
Quadro 21 – Principais Motivadores e Inibidores para o Compartilhamento de Conhecimento entre os Gestores Escolares e os Gestores da Mantenedora	71

Quadro 22 – Síntese da Classificação do Corpus relativo ao Compartilhamento do Conhecimento entre os Gestores Escolares e os Gestores da Mantenedora.....	72
Quadro 23 – Tipos Básicos de Compartilhamento do Conhecimento segundo Braf (2004) ...	78
Quadro 24 – Fatores que Influenciam no Compartilhamento de Conhecimento entre os Indivíduos na Organização	80
Quadro 25 – Ambientes e Ferramentas utilizadas para o Compartilhamento do Conhecimento	85
Quadro 26 – Tabela de substituições	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial por Correspondência
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
APO	<i>Asian Productivy Organization</i>
CDPD	Convenção sobre os sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CoP	Comunidades de práticas
FEAPAES	Federação das APAEs do Estado do Paraná
FENAPAES	Federação Nacional das APAEs
IRaMuTeq	<i>Interface de R pourles Analuses Multidimensionneles de Texte set de Questionnaires</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDI	Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência
NARC	<i>National Association for Retarded Childrem</i>
OSC	Organização da Sociedade Civil
SSF	<i>Systematic-Search Flow</i>
ST	Segmento de Textos
TIs	Tecnologias de Informação
UniCesumar	Universidade Cesumar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo geral	18
1.1.2 Objetivos específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA	19
1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES (PPGGCO).....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	21
2.1.1 Métodos e Técnicas de Compartilhamento de Conhecimento	24
2.1.2 Conceito de <i>Ba</i>	26
2.1.3 Tipos de Compartilhamento do Conhecimento	28
2.1.4 Fatores Motivadores	30
2.1.5 Fatores Inibidores	31
2.1.6 Modelos de Compartilhamentos	32
2.2 GESTÃO ESCOLAR	34
2.2.1 Gestão Educacional	35
2.2.2 Gestão Democrática	36
2.2.3 Diretor Escolar	37
2.2.4 O Compartilhamento de Conhecimento no Contexto da Gestão Escolar	38
3 AS ASSOCIAÇÕES DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS (APAE)	41
3.1 BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO DAS APAES	41
3.2 A FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES.....	43
3.3 FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS APAES	43
3.4 FORMAÇÃO DOS CONSELHOS REGIONAIS DAS APAES.....	44
3.4.1 Os dirigentes dos Conselhos Regionais	45
3.4.2 O Conselho Regional de Umuarama	46
4 METODOLOGIA.....	54
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
4.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTO DE ANÁLISE	55

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA	60
4.4 ÉTICA NA PESQUISA	65
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS SOBRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE OS GESTORES ESCOLARES E OS GESTORES DA MANTENEDORA DAS APAEs DO CONSELHO REGIONAL DE UMUARAMA	66
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
6 CONCLUSÕES.....	87
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICES	98
APÊNDICE A – ARTIGO DA REVISÃO SISTEMÁTICA	98
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR ESCOLAR.....	112
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR DA MANTENEDORA	115
APÊNDICE D – TABELA DE SUBSTITUIÇÃO DO CORPUS TEXTUAL.....	118
APÊNDICE E – LINHA DO TEMPO DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES ESCOLARES	119
APÊNDICE F – LINHA DO TEMPO DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES DA MANTENEDORA	120
ANEXO.....	121
ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA ..	121

1 INTRODUÇÃO

A humanidade vive em constantes mudanças e vai se transformando conforme suas necessidades. Isto também acontece nas organizações, pois novos desafios vão surgindo e a ampliação da competitividade é cada vez maior, aumentando, assim, a necessidade de se inovar. Na atual situação, a informação e o conhecimento são vistos de maneira importante para as organizações do conhecimento, que trabalham com o foco na aprendizagem e nas diferentes formas de adquirir conhecimento (STEWART, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997) colocam que a criação e o compartilhamento de conhecimento são fundamentais para a organização, pois são fatores que determinam e propiciam vantagens competitivas às empresas. Takeuchi e Nonaka (2008) consideram ainda que o processo de criação do conhecimento é dividido em quatro modos de conversão do conhecimento, tais como: socialização, externalização, combinação e internalização. E que os processos de criação e expansão do conhecimento se dão por meio social entre o conhecimento tácito e explícito.

O compartilhamento de conhecimento é considerado um dos principais processos da Gestão do Conhecimento, pois promove a ligação entre o conhecimento tácito individual e o conhecimento coletivo organizacional (HENDRIKS, 1999). Compartilhar o conhecimento nas organizações vem sendo um processo de identificação e disponibilização de procedimentos, ferramentas e tecnologia dentro das organizações que depende de fatores estruturais e de motivação humana e cultural. Nesse sentido, o compartilhamento do conhecimento tem sido considerado como um dos aspectos que mais contribuem para o desenvolvimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Quando se trata de gestão escolar, esta constitui uma dimensão e um enfoque na área de atuação educacional que objetiva a promoção, organização, mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantia do avanço nos processos educacionais dos estabelecimentos de ensino, que são voltados a promoção da aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2009). O trabalho de gestão escolar exige o desempenho de múltiplas competências, e sua diversidade é um desafio para os gestores (LÜCK, 2009).

Para que a gestão escolar ocorra nas instituições escolares de forma exitosa, é necessário que a instituição escolar tenha clareza da importância do compartilhamento do conhecimento entre todos os envolvidos. E, no âmbito escolar, a Gestão do Conhecimento vem utilizando de maneira informal, o que acaba acarretando perdas nas instituições quanto a agilidade na tomada

de decisões e no compartilhamento de conhecimento, representando um desafio a ser superado pelos gestores (ALARCON, 2015).

A gestão escolar está caracterizada por grandes desafios propiciado pelo rápido desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação. E diante destes avanços tecnológicos, a base produtiva atual voltada para o conhecimento e por inovações tecnológicas faz surgir a necessidade de entender o conhecimento, para que seja capaz de fomentar inovações em instituições escolares, e produzir uma nova gestão capaz de atender anseios sociais (AMORIN; MACUCH, 2019).

O trabalho das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), mantenedora das Escolas de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial, surgiu diante da necessidade da sociedade em atender as pessoas com deficiência intelectual. A primeira APAE surgiu no Brasil no município do Rio de Janeiro em 1954, e tem se expandido por todo o país. As Organizações da Sociedade Civil (OSC) estruturadas em três pilares que atuam de forma integrada, nas áreas de educação, saúde e assistência social, a APAE busca atender de forma integral a pessoa com deficiência intelectual e múltipla.¹

O Movimento das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs) é composto pela Federação Nacional das APAEs (FEAPAES), que congrega vinte e quatro Federações Estaduais (FENAPAES) e mais de duas mil e duzentas e uma APAEs, distribuídas nos municípios em todo o país (FEAPAES, 2020). O Estado do Paraná conta com trezentos e vinte e nove APAEs, que são divididas em trinta Conselhos Regionais e são responsáveis para que as informações cheguem até as APAEs da sua região. O Conselho Regional de Umuarama atende quatorze escolas nas cidades de Altônia, Alto Piquiri, Alto Paraíso, Brasilândia do Sul, Cruzeiro do Oeste, Douradina, Icaraíma, Iporã, Ivaté, Maria Helena, Nova Olimpia, Pérola, Umuarama e Tapira.

Contudo, para que a gestão escolar ocorra da forma adequada nas APAEs, necessita-se que o compartilhamento de conhecimento seja efetivo entre gestores escolares e gestores da mantenedora. Para que este trabalho se desenvolva em todas estas instituições, faz-se importante o trabalho do gestor escolar, trabalho este que está relacionado com orientação, organização e direcionamento das ações que regem a estrutura de uma escola.

O compartilhamento de conhecimento se torna crucial para o processo de tomada de decisão dentro destas organizações, uma vez que problemas de compartilhamento de conhecimento podem dificultar sua realização. Sveiby e Martins (2001) dizem que, para que

¹ Disponível em: <https://www.apaebrasil.org.br/conteudo/quem-somos>. Acesso em: 27 set. 2022.

uma organização alcance o sucesso com o gerenciamento de suas equipes, é necessário incentivá-los ao compartilhamento de conhecimento e aprimorar o acesso e utilização dos conhecimentos produzidos, de forma que eleve a produtividade e, conseqüentemente, alcance maiores resultados.

Dentre as possíveis conseqüências derivadas de problemas do inadequado compartilhamento de conhecimentos, Stewart (2002) considera como um dos mais relevantes a repetição de erros, e que aprender com os erros do passado é importante para que não sejam cometidos novamente. Sendo que esta repetição de erros pode vir a prejudicar a tomada de decisão dos gestores.

Outra conseqüência que as organizações podem enfrentar com os problemas de compartilhamento do conhecimento é a dificuldade de comunicação entre os gestores, prejudicando a tomada de decisão e a gestão escolar como um todo. E ainda, como um dos fatores mais críticos, pode-se citar que o fracionamento de conhecimentos entre gestores escolares e da mantenedora pode impedir que se tenha a perspectiva do todo, prejudicando o desenvolvimento de ações eficientes dentro das instituições de ensino, e ocasionando prejuízos que podem ser irreparáveis dentro destas organizações.

Diante disso, esta pesquisa possui o seguinte problema de pesquisa: Quais são os problemas decorrentes de falhas no compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAEs de uma mesma microrregião?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAEs do Conselho Regional de Umuarama com vistas a auxiliar o processo de gestão escolar.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Realizar um levantamento teórico sobre o processo de compartilhamento do conhecimento;

2. Identificar as características organizacionais da FENAPAES, FEAPAES e APAE;
3. Analisar as práticas de gestão escolar das Instituições que compõem o Conselho Regional de Umuarama das APAEs;
4. Diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora do Conselho Regional das APAEs de Umuarama;
5. Identificar como que o compartilhamento do conhecimento entre os gestores das APAEs está presente no processo de gestão escolar.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo é dada em virtude das contribuições da aplicação do Compartilhamento de Conhecimento no contexto da gestão escolar nas instituições escolares das APAEs da Região de Umuarama. Assim, ao realizar a busca de estudo sobre o tema de pesquisa, constatou-se que há uma escassez de estudos sobre as teorias de compartilhamento do conhecimento aplicado às práticas de gestão escolar dentro destas treze entidades.

Almeja-se, a partir dos resultados desta pesquisa, apresentar conhecimentos levantados pelos estudos relacionados ao Compartilhamento de Conhecimento com o objetivo de contribuir com o trabalho dos gestores escolares e gestores da mantenedora que atuam nestas escolas. De tal forma que, torne-se possível propor o uso de modelos, métodos, práticas e ferramentas de compartilhamento que possam contribuir no contexto da gestão escolar, buscando melhorar os resultados do Conselho Regional de Umuarama e conseqüente das quatorze instituições que este conselho abrange.

Como contribuição teórica tem como intuito uma reflexão sobre as temáticas nas instituições, e despertar o interesse de outros trabalhos na área. A Revisão Sistemática da literatura demonstra a necessidade de incentivar os debates nesta temática, uma vez que não foi encontrado trabalhos que tratem do compartilhamento do conhecimento em gestão escolar no contexto das APAES.

Sendo a APAE uma instituição de grande importância e referência as pessoas com deficiência intelectual e múltipla, e dada aos problemas de compartilhamentos de conhecimentos entre os gestores no processo de ensino e administrativo, a pesquisa vem auxiliar e possibilitar a identificação de meios e oportunidades para o compartilhamento do conhecimento.

1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES (PPGGCO)

O Programa de Pós-Graduação *Strictu sensu*, em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGCO) da Universidade Cesumar (UniCesumar), trabalha de forma multidisciplinar, com duas linhas de pesquisas: Organização e Conhecimento e Educação e Conhecimento. A presente pesquisa se enquadra na linha da Educação e Conhecimento, no qual tem como objetivo a realização de estudos na área de Gestão Escolar das Escolas de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial, mantidas pela rede APAE, visando identificar como é realizada o compartilhamento de conhecimento entre os Gestores Escolares e os Gestores da Mantenedora no Conselho Regional de Umuarama.

Tendo em vista o propósito de analisar o compartilhamento de conhecimento nestas instituições de ensino dentro do Conselho Regional de Umuarama das APAEs, a presente pesquisa é de extrema importância e aderente ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, uma vez que o compartilhamento do conhecimento é considerado um dos temas centrais dentro do processo de Gestão do Conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo é composto pelos estudos em Compartilhamento do Conhecimento, um dos principais processos da Gestão do Conhecimento, e tem o intuito de dar suporte a seus conceitos, práticas e processos e ainda explorar as práticas de compartilhamento de conhecimento na perspectiva da gestão escolar. Por meio da revisão sistemática da literatura, verificou-se a necessidade de padronização dos seguintes termos: transferência, disseminação, transmissão, difusão, compartilhamento e troca, que são tratados pela literatura como sinônimos. Com isto, a pesquisa, será utilizada o termo compartilhamento do conhecimento em substituição a todos os demais termos apresentados acima como sinônimos.

2.1 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Dada a importância sobre o compartilhamento de conhecimento, este estudo procura aprofundar seu entendimento por meio de alguns autores. O compartilhamento de conhecimento é considerado um dos principais processos da gestão do conhecimento, pois promove a ligação entre o conhecimento individual (tácito) e o conhecimento coletivo ou organizacional (HENDRIKS, 1999).

Takeuchi e Nonaka (2008) defendem que o conhecimento é criado por meio de interações entre os indivíduos e o ambiente que está inserido. Nonaka e Takeuchi (1995) assumem que criar o conhecimento dentro de uma organizacional é uma interação que se torna contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Deste modo, sugere quatro modos de conversão do conhecimento (Quadro 1).

Quadro 1 – Conversão do Conhecimento e suas Descrições

Modos de conversão do conhecimento	Descrição
Socialização: tácito para tácito	O conhecimento tácito é convertido através de experiências compartilhadas na interação social do dia a dia.
Externalização: tácito para explícito	Para que conhecimento possa ser compartilhado com o outro e se torne um novo conhecimento, como conceitos, imagens e documentos escritos.
Combinação: explícito para explícito	O conhecimento explícito pode ser coletado tanto no interior como no exterior da organização, passando então a ser, combinado editado e processado. A utilização das redes de comunicação computadorizadas e das bases de dados de larga escala, usada de forma criativa pode facilitar esse modo de conversão do conhecimento.
Internalização: explícito para tácito	Onde o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas, estando ligado ao aprender fazendo.

Fonte: Elaborado pela autora (2023), adaptado de Takeuchi e Nonaka (2008).

É possível perceber que os quatro modos de conversão do conhecimento estão integrados na forma de um espiral, denominada de espiral do conhecimento. Nesta espiral, a socialização consiste num processo de compartilhar experiências, a externalização é um processo em que o conhecimento tácito é convertido em conceitos e modelos, a combinação é o processo em que a conversão do conhecimento envolve combinar diferentes elementos explícitos e, por último, a internalização é o processo que incorpora o conhecimento explícito, tornando-o em tácito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o compartilhamento de conhecimento passa pelo processo de criação do conhecimento, podendo ser explorado de duas formas: epistemológica e ontológica. No que diz respeito a epistemológica, o conhecimento é dividido em tácito e explícito. Na ontológica, o conhecimento é criado somente pelos indivíduos, enquanto que a organização cria o conhecimento somente em si, desenvolvido por parte dos indivíduos que compõe a organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O compartilhamento de conhecimento é visto como um processo de criação do conhecimento organizacional que inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito e que corresponde, de forma grosseira, à socialização, pois o conhecimento rico e inexplorado que reside em indivíduos deve, primeiramente, ser expandido dentro de uma organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento que necessitam (TONET; PAZ, 2006).

Lin (2007, p. 135, tradução nossa) expõe que o “compartilhamento de conhecimento pode ser considerado um processo de extrema importância dentro das organizações, porque é fundamental para a geração de novas ideias e desenvolvimento de novas oportunidades por meio da socialização”². Diante de tantos estudos relacionados ao compartilhamento de conhecimento, o quadro a seguir apresenta alguns conceitos da literatura.

Quadro 2 – Definições de Compartilhamento de Conhecimento

Autores	Definição
Davenport e Prusak (1998)	O compartilhamento do conhecimento é um ato consciente e voluntário, por meio do qual um indivíduo troca de conhecimento, mas sem estar obrigado a fazê-lo.
Ipe (2003)	Tem como ato de tornar disponível o conhecimento dentro da organização.
King (2006)	Faz com que haja troca de conhecimento entre os indivíduos, equipes, unidades organizacionais e organizações.
Yang (2007)	Conjunto de comportamentos que envolvem o intercâmbio de conhecimentos sobre os atores.
Chute (2007)	Atividade desenvolvida de forma planejada envolvendo grupo de pessoas que estão comprometidas a compartilhar conhecimentos, de acordo com as metas da organização.
Steil (2007)	O termo compartilhamento do conhecimento implica o dar e receber informação inserida em um contexto pelo conhecimento da fonte. O que é recebido é a informação, a qual é inserida no contexto de quem recebe.
Oliveira, Alves Filho (2008)	Compartilhar indica trocar, difundir, combinar conhecimentos que sejam criados de forma individual ou coletiva, promovendo interações entre as pessoas e grupos, para que o conhecimento seja incorporado nas rotinas, nos processos, práticas e normas dentro de uma organização.
Lin, Lee e Wang (2009)	Cultura social, que envolve o intercâmbio de conhecimentos dos funcionários, suas experiências e habilidades, dentro de toda a organização.
Nooshinfard e Anaraki (2014)	O compartilhamento de conhecimento é um meio e um processo pelo qual indivíduos e grupos comunicam seus conhecimentos inconscientemente ou deliberadamente para seu benefício mútuo.
Law, Chan e Ozer (2017)	Compartilhamento do Conhecimento, entre os funcionários dentro de uma organização estão sujeitas as forças atrativas e distrativas, sendo essas os fatores os motivadores intrínsecos e extrínsecos podendo interagir de maneira positiva ou negativa.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As definições apresentadas permitem identificar os benefícios que o compartilhamento do conhecimento proporciona para as organizações, visto que o compartilhamento do conhecimento, que é algo fundamental para a criação do conhecimento, é fortemente influenciado pela cultura organizacional (MCDERMOTT; O’ DELL, 2001). A cultura organizacional é um elemento de extrema importância a considerar, uma vez que o

² Leia-se no original: “*Knowledge sharing can be considered an extremely important process within organizations, because it is fundamental for the generation of new ideas and the development of new opportunities through socialization*” (LIN, 2007, p. 135).

conhecimento a ser compartilhado concentra-se no capital humano³ e na interação de pessoas. E essas interações acontecem entre pessoas que se comunicam, pessoas que assimilam conhecimento (JACOBSON, 2006). Nesse sentido, uma cultura organizacional favorável facilita o compartilhamento do conhecimento, por possibilitar uma melhor interação e comunicação entre as pessoas.

Embora vários estudos apresentem os benefícios do compartilhamento de conhecimento, as pessoas relutam em compartilhá-lo e um dos motivos apontados é o da cultura organizacional. Schein (2010) coloca que a cultura é uma abstração, mas que as consequências comportamentais e atitudinais são concretas, e que suas utilidades só podem ser percebidas se for observável. Suppiah e Sandhu (2010) explicam que a cultura organizacional pode ser diagnosticada de modo eficaz e compreendido pelo esquema dos tipos de cultura que existem nas organizações e explicaria padrões de comportamento de membros da organização, que de outra forma seria inexplicável.

Com o desenvolvimento das organizações como prática de negócios, tem se exigido cada vez mais a formação de trabalhadores do conhecimento, que tem como o propósito de criar ferramentas e rotinas que sejam adequadas para o compartilhamento do conhecimento, com o intuito de transpor as barreiras encontradas. Para King (2006), essas ferramentas e as rotinas desenvolvidas visam a melhoria e a eficiência das organizações.

2.1.1 Métodos e Técnicas de Compartilhamento de Conhecimento

Os métodos e técnicas de compartilhamento são utilizados nas organizações como forma de criação do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) relatam que o conhecimento deve ser transmitido de maneira que seja eficaz para que possa ser utilizado pelas organizações.

Existem inúmeros meios de compartilhar conhecimento, Young (2010) elaborou uma lista de métodos, ferramentas e técnicas aplicadas em empresas bem sucedidas, de diferentes lugares do mundo, para que fosse possível a estimulação e o compartilhamento do conhecimento organizacional. Aprovada pela *Asian Productivity Organization* (APO), abaixo apresenta-se os métodos e técnicas de compartilhamento, os quais são explicitados no Quadro 3.

³ O capital humano é um fator indispensável para o crescimento econômico nas organizações. Este é composto pelas habilidades, pelo conhecimento e pelas características do ser humano, nomeadamente as suas capacidades para produzir que podem resultar também da educação/formação que adquiriram (SCHULTZ, 1961).

Quadro 3 – Métodos, Ferramentas e Técnicas de Compartilhamento de Conhecimento

Métodos, ferramentas e técnicas	Descrição
Peer Assist	Técnica usada por uma equipe de projeto para solicitar assistência de colegas e especialistas no assunto em relação a um problema significativo que a equipe está enfrentando.
Revisão de Aprendizagem	Técnica utilizada por uma equipe de projeto para auxiliar o aprendizado individual e da equipe durante o processo de trabalho.
Avaliação pós-ação	Técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Ele permite que os membros da equipe do projeto descubram por si mesmos o que aconteceu, por que aconteceu e como manter os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.
Narrativas	Histórias ou narrativas são compartilhadas em todas as culturas e em todos os países para entreter, educar, preservar a cultura e inculcar valores morais.
Espaços de trabalho físicos e colaborativos	O espaço de trabalho físico é onde essas interações humanas ocorrem e podem apoiar o compartilhamento/criação de conhecimento se for bem projetado.
Café do conhecimento	É uma forma de discussão em grupo, de refletir e de desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e percepções que possam surgir.
Comunidade de prática	São grupo de pessoas que compartilham uma preocupação ou paixão por algo que fazem e aprendem como fazer melhor ao interagir regularmente.
Bibliotecas de documentos	As ciências das bibliotecas estão preocupadas em melhorar a gestão da informação e manter um repositório de documentos, sendo fundamental para o arquivamento e para que facilite a pesquisa no momento certo de encontrar as informações.
Bases de conhecimentos (Wikis, etc.)	As bases de conhecimento permitem que muito mais pessoas em uma organização acessem, criem, colaborem, desenvolvam e acessem novos conhecimentos com mais frequência.
Blogs	É uma das maneiras mais fáceis de envolver na captura de conhecimento e compartilhamento.
Serviços de rede social	Grupo de pessoas que compartilham uma área de interesse em comum.
Comunicação por vídeo e Webinars	Oferece a oportunidade para um especialista no assunto alcançar um público amplamente disperso em tempo real.
Construindo Clusters do Conhecimento	Refere-se a um grupo que se reúne de novas maneiras para criar, inovar e disseminar conhecimento.
Localizador de expertise/ Quem é Quem	É uma ferramenta de TI para conectar de forma eficaz pessoas que precisam de um conhecimento específico.
Espaços de trabalho virtuais colaborativos	Permite que as pessoas trabalhem juntas, independentemente de onde elas estejam fisicamente localizadas.
Portal do conhecimento	Baseia-se em um portal de informações, que pode acelerar o processo de aprendizagem e a transferência entre as formas de conhecimento tácito e explícito. Contém informações estruturadas, redes e comunidades de conhecimentos, fóruns de discussões e espaço de trabalho colaborativo.
Compartilhamento de vídeo	O compartilhamento de vídeo é a capacidade de publicar vídeo para um público específico ou para o mundo inteiro.
Esquema de Mentor/Mentorado	É a relação de trabalho entre um membro sênior e um júnior da organização com uma agenda intencional projetada para transferir experiência e aprendizado.
Taxonomia	Técnica que fornece a estrutura para organizar informações e documentos de uma maneira consistente. A estrutura auxilia para que os membros das organizações possam navegar de forma eficiente, além de armazenar e recuperar dados e informações.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir dos estudos de Young (2010).

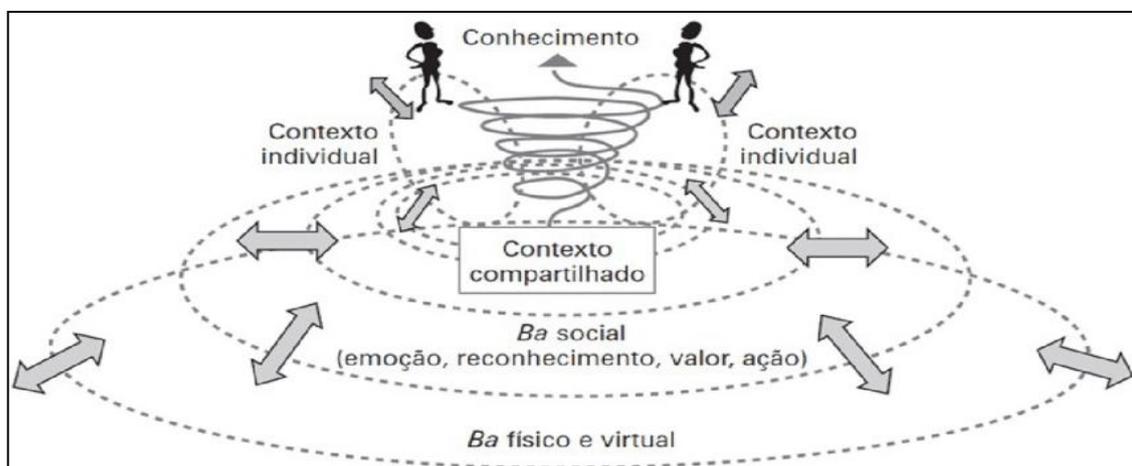
Segundo Young (2010), o objetivo destes métodos e técnicas é fornecer ao consultor e praticante de Gestão de Conhecimento nas organizações uma estrutura e algumas ferramentas práticas para auxiliar a implementação de Gestão do Conhecimento. Esta lista de métodos e técnicas de compartilhamento de conhecimento conta com técnicas que fomentam a criação e o compartilhamento de conhecimento e que podem fazer uso ou não das Tecnologias da Informação (TIs).

2.1.2 Conceito de *Ba*

Para que haja o conhecimento, necessita-se de um contexto físico para que ele seja criado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Esses ambientes de criação e de Gestão do Conhecimento são conhecidos como “*Ba*”, conceito definido para lugar. Takeuchi e Nonaka (2008) defendem a necessidade de se ter um contexto físico para que o conhecimento possa ser criado, de modo específico ao contexto de tempo e espaço.

Esses espaços são locais condicionados para que ocorra a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento organizacional. Podendo ser tanto individual quanto em grupo. O *Ba*, portanto, é um espaço compartilhado para que ocorram relações em um tempo e local específico, podendo ser um espaço físico, espaço virtual e um espaço cognitivo. Estes espaços podem ser utilizados para grupos de trabalho, equipes de projetos, encontros, círculos informais e espaços virtuais. Os participantes do *Ba* podem trazer seus próprios contextos e, por meio das interações com os outros e o ambiente, mudam os contextos de *Ba*, dos envolvidos e do ambiente (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 1 – Representação conceitual do *Ba*

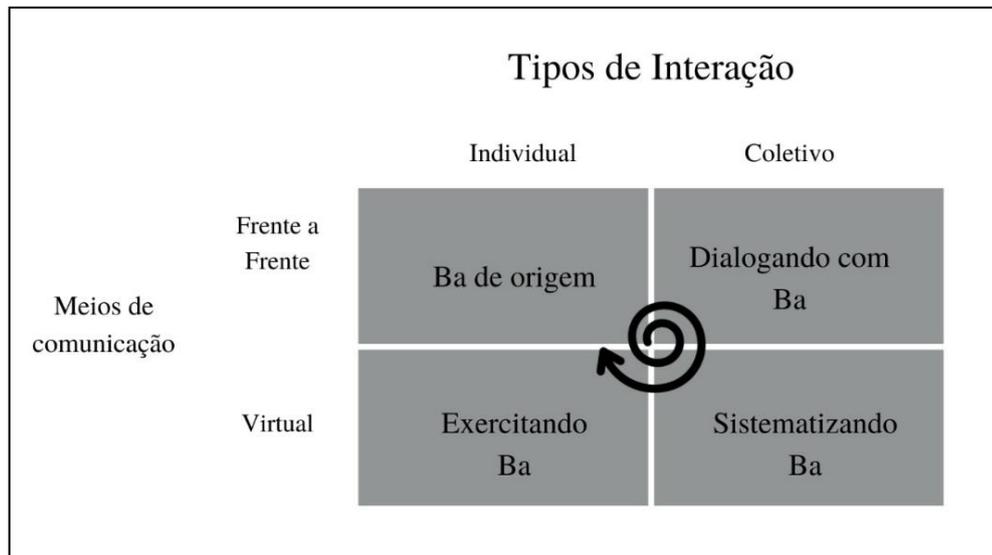


Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 170).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) definem *Ba* como contexto compartilhado no qual o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado. Novos conhecimentos são criados a partir de conhecimento já existentes, com a mudança dos significados e dos contextos e ressaltam ainda que um “*ba*” deve ser constantemente energizado, para que o processo de criação tenha força e qualidade. Este local deve ser auto-organizado de forma intencional, direção, interesse ou missão (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Takeuchi e Nonaka (2008) destacam ainda que o *Ba* é uma maneira de organizar a criação de significados e não um modo de hierarquização e organização. As empresas devem se configurar de forma orgânica, de vários *Ba*, onde podem ocorrer a interação entre as pessoas e o ambiente, baseada em conhecimento que possuem e no significado que criam.

Figura 2 – Representação dos quatro tipos de *Ba*



Fonte: Nonaka, Toyama e Kono (2000, p. 16-17).

Nonaka e Kono (1998, p. 46) alegam que “cada *Ba* apoia um processo de conversão particular e por isso, cada *Ba* acelera o processo de criação do conhecimento”. Desta forma definidos processos particulares de conversão, que estão apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – Os quatro tipos de *Ba*

Quatro tipos de <i>Ba</i>	Características de <i>Ba</i>
<i>Ba</i> Originário	Tem como característica as interações individuais, lugar onde os indivíduos compartilham de experiências, trocam sentimentos, emoções e modelos mentais, removendo, pela empatia e pela confiança, as barreiras que dificultam o compartilhamento de conhecimento tácito entre os indivíduos. Representa um processo de socialização, no qual se inicia o processo da criação de conhecimento associado à cultura e visão da organização;
<i>Ba</i> Dialogando	Tem como características as interações coletivas, lugar onde os modelos mentais e as habilidades dos indivíduos são compartilhados, convertidos e articulados como conceito, onde oferece a externalização, no qual o conhecimento tácito torna-se explícito para o grupo.
<i>Ba</i> Sistematizado	Tem como características as interações coletivas e virtuais, oferece um contexto para a combinação do conhecimento explícito podendo ser transmitido com facilidade a um grande número de pessoas de forma escrita. E que a tecnologia (networks, group-ware, e-mails, database, etc.) é o modo mais eficiente para a combinação dos conhecimentos; e
<i>Ba</i> Exercício	Tem como característica por interações individuais e virtuais, representa o processo de internalização, onde o conhecimento explícito se torna tácito para os indivíduos.

Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir dos estudos de Nonaka, Toyama e Konno (2000).

Neste sentido, Takeuchi e Nonaka (2008) dizem que *Ba* deve ser entendido como “interações” que podem ocorrer em um momento ou espaço específico entre os indivíduos, onde as pessoas possam interagir umas com as outras com base no conhecimento que possuem e no significado dos quais elas criam. *Ba* é o contexto compartilhado entre si, e por aqueles que participam de *Ba* e evolui para a criação do conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONO, 2000).

Buscando aprofundar a pesquisa no tocante ao compartilhamento de conhecimento, as duas próximas seções visam compreender os tipos de compartilhamento do conhecimento, os motivadores e inibidores que compõem o processo.

2.1.3 Tipos de Compartilhamento do Conhecimento

A pesquisadora Braf (2004) traz em seus estudos três tipos básicos de compartilhamento do conhecimento: 1) ativado por problemas específicos, 2) ativado por problemas típicos, e 3) não relacionados a problemas, como apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Três Tipos de Compartilhamento do Conhecimento

Tipos do Compartilhamento do Conhecimento	Definição
Compartilhamento do Conhecimento ativado por problemas específicos	Ocorre quando um ator requer conhecimento adicional para resolver um problema específico de forma imediata (uso direto).
Compartilhamento do Conhecimento, ativado por problemas típicos	Acontece ao enfrentar dificuldades durante a execução de uma atividade comum ou recorrente.
Compartilhamento do Conhecimento não relacionado a problemas	A mediação é motivada por uma atitude pessoal do ator que envolve curiosidade ou interesse.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), a partir dos estudos de Braf (2004).

Para Dorow (2017), o tipo de compartilhamento do conhecimento mais encontrado nas organizações pode variar de acordo com o seu tempo de vida e com o tempo de casa dos seus colaboradores. Um outro tipo de compartilhamento de conhecimento é proposto pelos pesquisadores Witt, Brökel e Brenner (2012), refere-se à distinção entre os modos de compartilhamento de conhecimento em direto e indireto, bem como intencional e não intencional.

O compartilhamento de conhecimento direto ocorre unicamente via oral ou visual e requer o contato face a face entre o transmissor e o receptor, enquanto o compartilhamento de conhecimento indireto é mediado pela codificação do conhecimento transmitido ou estocado num meio artificial, que pode ser posteriormente acessado pelos receptores. Este tipo de compartilhamento é sustentado por sinais óticos, acústicos ou eletrônicos (WITT; BRÖKEL; BRENNER, 2012).

O compartilhamento do conhecimento intencional ocorre quando o emissor compartilha deliberadamente o conhecimento com algum receptor, seja de forma direta ou indireta, enquanto o compartilhamento do conhecimento não intencional ocorre de duas maneiras: i) quando o conhecimento é implicitamente expressado por meio de uma ação que, se observada, permite ao observador fazer inferências e decifrar o conhecimento embutido na ação; ii) quando um agente ganha acesso ao conhecimento codificado ou transmitido pelo meio artificial e cujo acesso não foi pretendido pelo transmissor e/ou proprietário do meio de armazenamento (WITT; BRÖKEL; BRENNER, 2012).

Witt, Brökel e Brenner (2012) ainda indicam o compartilhamento indireto, com o uso de meios tecnológicos como o mais eficaz, devido ao fato de o conhecimento ser compartilhado independente da presença dos agentes detentores do conhecimento e por poder ser acessado por múltiplos indivíduos.

2.1.4 Fatores Motivadores

Para uma melhor compreensão do compartilhamento do conhecimento, faz-se necessário compreender quais são os fatores motivacionais e inibidores que estão relacionados a este processo (DOROW, 2017). E para se ter um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento é necessário que exista uma cultura para tal, e que os integrantes possam compartilhar, de forma voluntária, seus conhecimentos e suas experiências entre si (ANANTATMULA, 2008). Para Stenmark (2001), as pessoas não gostam de compartilhar seus conhecimentos sem que haja uma forte motivação pessoal.

Segundo Pinder (2014), a motivação para o trabalho consiste num conjunto de forças que se origina tanto de dentro do indivíduo, quanto fora do mesmo, para que se possa iniciar comportamentos relacionados ao trabalho e para que determine a sua forma, direção e intensidade. Ipe (2003), em seus estudos, apresenta determinados fatores que influenciam na capacidade de compartilhamento de conhecimentos, apresentados como: (a) a natureza do conhecimento, (b) motivação para compartilhar, (c) oportunidades para compartilhar e (d) a cultura do ambiente de trabalho. O Quadro 6 apresenta os principais fatores motivacionais que influenciam no compartilhamento de conhecimento.

Quadro 6 – Principais Fatores que Influenciam o Compartilhamento de Conhecimento entre os Indivíduos nas Organizações

Fatores	Definição
Natureza do Conhecimento	Existe tanto na forma tácita e explícita. Essas duas características da natureza do conhecimento têm uma influência significativa do modo de como o conhecimento é compartilhado nas organizações.
Motivação para compartilhar.	Os fatores de motivação que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos podem ser divididos em fatores internos e externos. Fatores internos incluem o poder que é vinculado ao conhecimento recíproco que resulta do compartilhamento. Os fatores externos incluem a relação com o destinatário e as recompensas por compartilhar.
Oportunidades para compartilhar.	Podem ser de natureza formal e informal. As formais incluem programas de treinamento, equipes de trabalho e sistemas que são baseados em tecnologia que facilitam o compartilhamento de conhecimento. As informais incluem relações pessoais e redes sociais que facilitam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento.
Cultura do Ambiente de Trabalho	Todos os fatores são importantes para compreender como o conhecimento é compartilhado entre os indivíduos. Portanto, esses fatores têm como influência a cultura do ambiente de trabalho e a cultura da organizacional dentro de uma organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2022) a partir de estudos sobre IPE (2003).

Para Ipe (2003), a ausência destes fatores citados acima não impede que haja o compartilhamento, mas que tais elementos inter-relacionados criem ambientes que sejam ideais e que ocorra o compartilhamento de conhecimentos dentro das organizações. Riege (2005) coloca que, apesar da importância das práticas de compartilhamento de conhecimentos nas organizações, existem barreiras que o dificultam e, que são chamadas de inibidores.

2.1.5 Fatores Inibidores

Apesar de diversos fatores motivacionais no comportamento humano que são capazes de influenciar o compartilhamento de conhecimento, existem aspectos negativos que impedem que o conhecimento seja compartilhado, ou seja, existem barreiras que impedem o compartilhamento do conhecimento. Riege (2005) considera que existem três tipos de barreiras para o compartilhamento de conhecimentos, que são: as barreiras individuais, tecnológicas, e as organizacionais, tal como apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Barreiras de Compartilhamento segundo Riege (2005)

Barreiras	Descrição
Barreiras Individuais	A falta de relacionamento interpessoal, a baixa habilidade de comunicação, a baixa consciência do valor e a ineficiência em aprender com os próprios erros e de melhorar a aprendizagem organizacional, prover feedbacks e avaliação da captura de conhecimentos.
Barreiras Tecnológicas	A tecnologia é um elemento fundamental para incorporar novos conhecimentos, proporcionando um grande repertório de informações e conhecimentos acessíveis, entretanto existe uma preocupação na quantidade de informações e na sua autenticidade e falsas informações.
Barreiras Organizacionais	A carência de recompensas e de benefícios, e as culturas organizacionais voltadas aos cumprimentos de regras, procedimentos e obrigações de uma forma inflexível fazem com que o compartilhamento de conhecimento seja restrito.

Fonte: Elaborado pela autora (2022) a partir de estudos sobre Riege (2005).

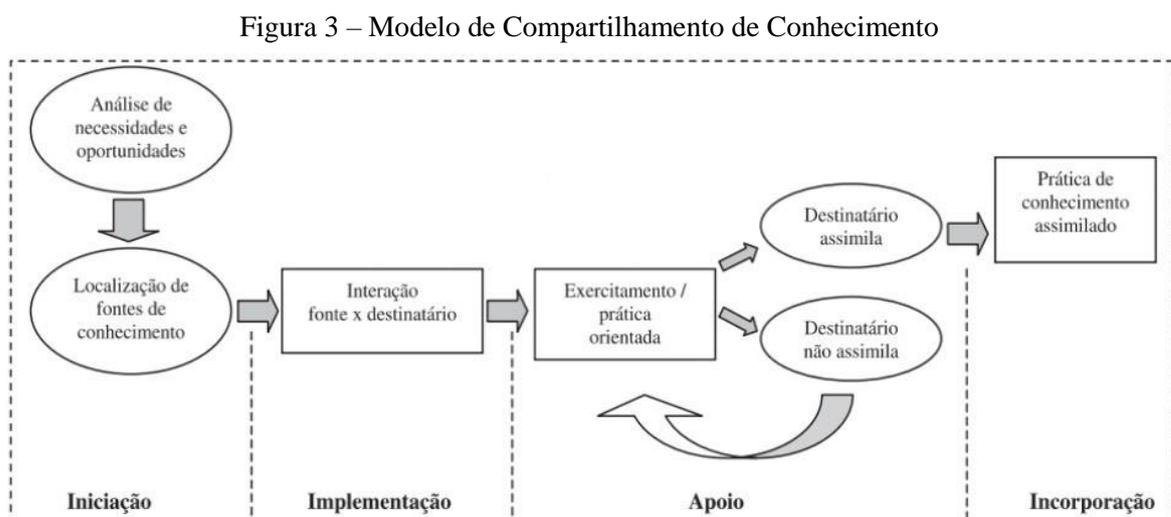
Para Dorow (2017), cada uma dessas barreiras pode impactar de diferentes formas, de acordo com cada organização. Desta forma, para que as organizações alcancem um crescimento contínuo em seus negócios, o compartilhamento de conhecimento precisa fazer parte do cotidiano de maneira integrante. Riege (2005) coloca que existe o medo entre os funcionários em compartilhar conhecimentos, reduzindo a segurança no emprego. Visando buscar um

aprofundamento na pesquisa sobre compartilhamento de conhecimento, a próxima seção apresenta alguns modelos de compartilhamento de conhecimento.

2.1.6 Modelos de Compartilhamentos

Os modelos que serão apresentados são de Tonet e Paz (2006) e Ipe (2003). O modelo de compartilhamento de conhecimentos de Tonet e Paz (2006) tem como finalidade ajudar a compreender o que ocorre quando as pessoas compartilham os conhecimentos que possuem no ambiente de trabalho e discute os elementos que integram esse processo, buscando contribuir na melhoria e eficácia dos resultados (TONET; PAZ, 2006). O foco deste modelo é como ocorre o processo de compartilhamento de conhecimentos nos grupos de trabalhos, considerando a organização como o elemento do contexto em que os grupos estão inseridos (TONET; PAZ, 2006).

O modelo concebido considera que o processo de compartilhamento de conhecimento é integrado por 4 fases: iniciação, implementação, apoio e incorporação. O modelo considera os seguintes elementos básicos do processo de compartilhamento de conhecimento: a fonte de conhecimento, o seu destinatário, o conhecimento a ser compartilhado e o contexto em que o compartilhamento de conhecimento ocorre. A Figura 3 apresenta o modelo proposto pelas autoras.

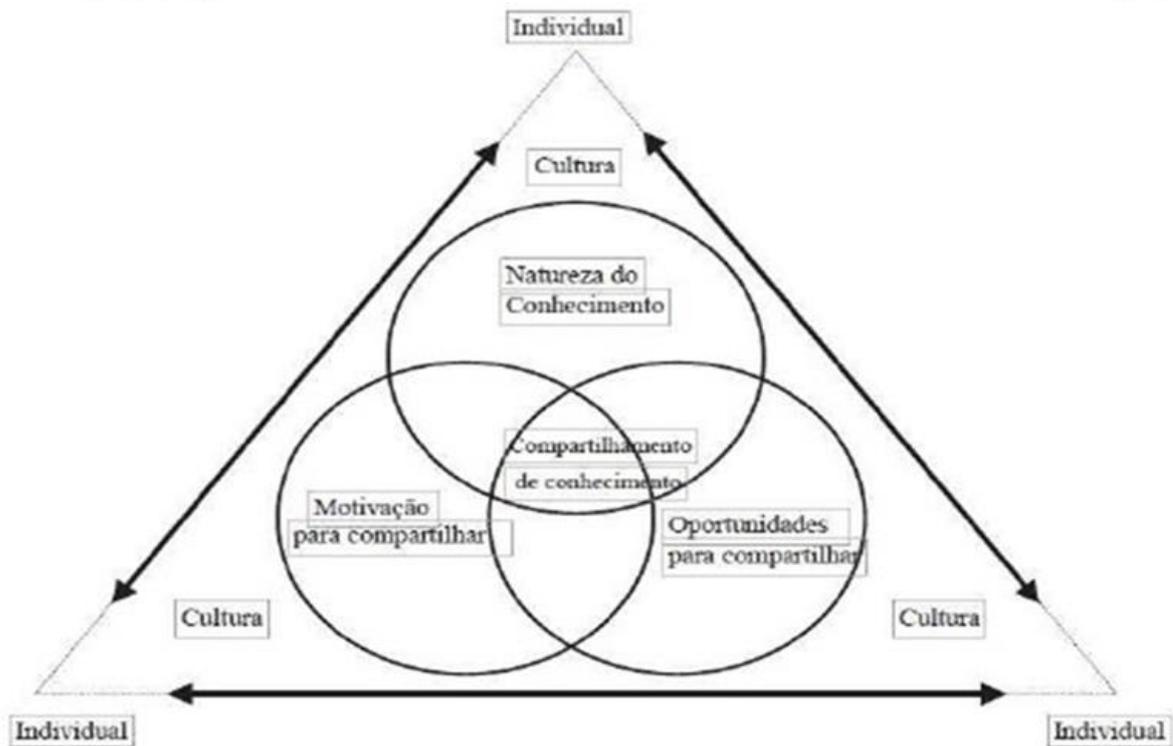


Fonte Tonet e Paz (2006, p. 81).

O modelo de compartilhamento de Ipe (2003) faz a relação entre os fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos, identificados pela autora

com a utilização de revisão de literatura. Identificou-se os seguintes fatores relacionados ao compartilhamento de conhecimento: a natureza do conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades de compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Um modelo de compartilhamento de conhecimento entre indivíduos em organizações



Fonte: Ipe (2003, p. 352).

O modelo de Ipe (2003) indica fatores que exercem influência nesse processo de compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos de uma organização. Esses fatores são: natureza do conhecimento, motivação para compartilhar e oportunidades para compartilhar, e mostra que estão embutidos na cultura do ambiente de trabalho. A cultura tem forte influência sobre esses três fatores, o que reforça que o compartilhamento do conhecimento depende da cultura do ambiente de trabalho (IPE, 2003). O conhecimento nas organizações se apresenta de natureza dinâmica e depende das relações sociais entre os indivíduos para sua criação.

2.2 GESTÃO ESCOLAR

A terminologia gestão tem se disseminado nos meios organizacionais substituindo a administração e inspirando diferentes interpretações. No âmbito educacional, a gestão é utilizada para designar um novo agir dentro da organização escolar e direcionar órgãos educacionais. Lück (2014, p. 53) diz que “trata-se, assim da proposição de um novo entendimento de organização e de seus processos e, para além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola”. E segundo Angeloni (2003, p. 115), “o desafio da gestão é criar um ambiente que valorize verdadeiramente o compartilhamento”.

Gestão escolar é um conceito que vem sendo construído historicamente, repleto de valores e significados específicos trazidos dentro de um contexto político e educacional, os quais vem tornando-se construídos e reconstruídos nos últimos anos (OLIVEIRA; MENEZES 2018). A escola tem tido diversas discussões, entre essas temáticas estão as formas de gestão escolar que vem alcançando maior autonomia e legitimidade (OLIVEIRA; MENEZES, 2018). Com foco no contexto da gestão escolar, percebe-se que a mesma tem como campo de atuação a formação, a organização, a mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais (LÜCK, 2000).

Garay (2011) coloca que gestão é o processo de dirigir uma organização e, a partir deste processo, tem-se a tomada de decisões, levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay (2011) explica ainda que a gestão está relacionada ao chamado processo administrativo e que, no caso da educação, traz uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseando-se no poder e na autoridade. A administração traz, no caso do ambiente escolar, a utilização do termo gestão escolar, que leva o conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola (SANTOS FILHO; 1998). A administração também é entendida como ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados (FAYOL, 1958).

Gestão é uma atividade em que se mobiliza meios e procedimentos para atingir objetivos na organização e que envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativo, (OLIVEIRA; MENEZES, 2018). As instituições escolares têm como função de socializar o conhecimento científico a partir de uma interação entre escola-família-comunidade, necessitando do auxílio dos processos de gestão para obtenção destes objetivos finais (MACHADO, 2017).

Os gestores escolares fazem parte de uma equipe de gestão, em que os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, devem mobilizar e estimular o desenvolvimento na construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente (LÜCK, 2009). O gestor tem um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento acadêmico dos alunos, pois entende que o papel do gestor não é somente técnico-administrativo, mas também de cunho pedagógico (SÁ FILHO, 2021).

O gestor escolar deve proporcionar um ambiente benéfico para a construção do conhecimento, auxiliando na quebra de paradigmas intelectuais, incentivando a reorganização da maneira de pensar, estimular e romper preconceitos, trabalhando a igualdade (SÁ FILHO, 2021).

2.2.1 Gestão Educacional

Para uma nova sociedade, abrangente, tecnológica e global, voltada para o conhecimento, tem-se a necessidade de uma educação que dê conta de questões complexas e que envolva a formação do indivíduo nesse cenário tão incerto. Com isto, tem-se ampliado as discussões em torno da gestão educacional, principalmente no que se refere a superação de conceitos e visões antigas pautadas na administração e na implementação de ações planejadas, dinâmicas e articuladas (CAMPOS, 2016). Isso tudo constitui um conceito comum que visa nortear as ações das escolas, “[...] isto porque foi reconhecido como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento de unidade dos processos educacionais a mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino que oferecem” (LÜCK, 2014, p. 33).

Campos (2016) coloca que, a partir deste enfoque, a gestão educacional é um elemento fundamental para a melhoria do ensino, pois instiga os indivíduos a organizar-se coletivamente em torno de um objetivo, que vem a propiciar oportunidades de inovar ou mesmo de transformar a realidade.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2000, p. 24).

Conforme o exposto, a autora reafirma a importância de uma gestão atuante, enquanto liderança, para efetivação de práticas educativas que prevaleçam a qualidade social e a promoção de uma aprendizagem voltada a formação integral do aluno (LÜCK, 2000). Ela ainda afirma que “o entendimento de gestão já pressupõe, em si a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto” (LÜCK, 2002, p. 15).

2.2.2 Gestão Democrática

Para garantir a autonomia dos gestores escolares prevista pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9.394/96, é fundamental que eles exerçam suas atividades de forma coletiva e partilhada. A LDB, por sinal, destaca a gestão democrática como um de seus princípios básicos na gestão da educação e a entende como necessária para que a educação tenha mais qualidade (BRASIL, 1996). Todos os sujeitos envolvidos precisam participar de forma ativa nos processos decisórios, para que possa ser produzido e construindo conhecimento, e que a comunidade possa estar envolvida para atuar de forma ativa na elaboração e construção de projetos que visem a melhoria na qualidade de ensino (MACHADO, 2017).

A gestão democrática participativa, da escola contemporânea, segundo Libâneo (2004), valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, concebendo à docência como um trabalho interativo, apostando na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares com suas ideias e sugestões. Vieira (2019) coloca que este tipo de gestão traz ao ambiente escolar um maior comprometimento, pois os grupos são formados por membros da comunidade e da escola e são convidados a participarem de momentos coletivos para que possam contribuir com ideias e sugestões.

Lück (2009) coloca que a gestão democrática oportuniza a participação de todos os envolvidos no processo de aprendizagem, aceita sugestões, o espaço para o diálogo é aberto, e proporciona autonomia para que as pessoas possam realizar e controlar seu próprio trabalho, tornando-se responsáveis por ele, beneficiando o grupo escolar e incluindo a comunidade. Lück (2009, p. 17) complementa ainda que é pela gestão que se estabelece um direcionamento e coerência no espaço educacional, que, no entanto, é “importante ter em mente que é uma área meio e não um fim em si mesma”.

2.2.3 Diretor Escolar

De acordo com Lück (2009), o diretor escolar é o profissional a quem compete liderar e organizar o trabalho de todos, de modo que possa orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional, sendo capaz de promover a aprendizagem e formação dos alunos, que precisam ser capacitados para enfrentar os desafios que são apresentados. Segundo a autora, o trabalho do gestor escolar é exigente de múltiplas competências e sua diversidade é um desafio para os mesmos (LÜCK, 2009). E afim de desincumbir-se do seu papel, o diretor acaba assumindo funções, tanto administrativas quanto pedagógicas (LÜCK, 2000). O quadro abaixo representa estas funções.

Quadro 8 – Representa as funções do diretor escolar

Funções do Diretor	Descrição
Funções administrativa	Responsável pela organização de todas as unidades que compõe a escola; controla os aspectos materiais e financeiros da escola, articula e controla os recursos humanos, articulação da escola-comunidade, supervisiona e orienta todos aqueles que são delegadas responsabilidades.
Funções pedagógicas	Responsável em dinamizar e dar assistência aos membros da escola, no intuito de promover ações que condizem com objetivos e princípios educacionais propostos. Liderar, promover um sistema de ação integrada e cooperativa, ter uma comunicação clara e aberta entre membros da escola e comunidade, estimulando a inovação e a melhoria na educação.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), a partir dos estudos de Lück (2000).

Para que o diretor desempenhe estas duas funções, é necessário que ele tenha habilidades e conhecimentos nas áreas administrativa e pedagógica, necessitando refletir o modo que possa liderar de forma competente (VIEIRA; BUSSOLOTTI; 2018). Lück (2009) ainda afirma que a dimensão administrativa é que dá condições para a qualidade da gestão pedagógica na educação.

Libâneo (2010) coloca que o diretor é responsável na organização, coordenação e na mediação de todas as atividades da escola, sendo auxiliado pelos demais membros do corpo de especialistas e dos funcionários técnico administrativo, atende as legislações, regulamentações e dos órgãos superiores do sistema de ensino e às e nas tomadas de decisões. Para Souza (2006), o diretor é um dos principais responsáveis pela execução políticas voltadas a promoção ao atendimento às necessidades dos que compõe a comunidade escolar.

Lück (2009) defende que a ação do diretor não deve ser limitada para que a gestão escolar tenha um papel de liderança e organização da escola, construída a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasam e norteiam

o seu trabalho. Apresenta ainda competências de fundamentação da educação e da gestão escolar relacionadas ao diretor:

1. Garantir o funcionamento da escola, como organização social, focando no aluno na formação e promoção da aprendizagem, mediante respeito e aplicação das determinações legais;
2. Aplicar as práticas de gestão escolar e orientar os planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes da educação que consiste de acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos;
3. Promover na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos;
4. Definir, atualizar e implementar padrões de qualidade para as práticas voltadas a educação escolar, que vise abrangência de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município;
5. Promover e manter um ambiente escolar a integro, de coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho voltado a educação, com foco no seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos;
6. Promover na escola o sentido de unidade e garantir padrões que elevem o ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, que respeite à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam;
7. Articular e englobar as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, condicionando a unidade de trabalho um desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora (LÜCK, 2009).

2.2.4 O Compartilhamento de Conhecimento no Contexto da Gestão Escolar

A implementação da Gestão do Conhecimento nas instituições escolares vem se tornando comum e, segundo Cheng (2019), está se tornando cada vez mais importante com a rápida expansão do conhecimento e influenciando no currículo escolar de muitos países. No contexto educacional, vem permitindo que o conhecimento criado possa ser compartilhado através dos

processos da Gestão do Conhecimento, com propósito de melhoria e evolução de todo o sistema educacional.

As instituições escolares devem ainda procurar maneiras de melhorar a capacidade de seus gestores através da Gestão do Conhecimento que apoia as organizações na criação de estruturas e mecanismos para a aquisição, aplicando o compartilhamento do conhecimento, mantendo até mesmo a criação do conhecimento (CHENG, 2019). Ao aplicar a Gestão do Conhecimento nas instituições escolares a gestão do conhecimento se torna eficaz e vital para a retenção do conhecimento (CHENG, 2019).

Nas instituições de ensino, o termo Gestão do Conhecimento não é amplamente difundido, entretanto suas ações são identificadas e aplicáveis, a exemplo, o compartilhamento do conhecimento e a aquisição do conhecimento ocorrem em reuniões de gestão e ou pedagógicas, em redes sociais e entre outros meios denominados como Gestão do Conhecimento, e que são atividades que propiciam a troca de informações e conhecimento (LLARENA; DUARTE; SANTOS, 2015).

A Gestão do Conhecimento encontra-se alinhada com a gestão escolar, considerando que a teoria dessa área de conhecimento permite à administração destas instituições, pois com a dinâmica da Gestão do Conhecimento bem planejada, poderá otimizar os recursos, o espaço físico e o tempo, propiciando uma nova cultura para aquisição e o compartilhamento, facilitando assim os processos informacionais com melhor qualidade e eficiência para tomada de decisões (LLARENA; DUARTE; SANTOS, 2015).

No contexto da gestão escolar, a integração de atividades de Gestão do Conhecimento com o processo de núcleo de ensino e aprendizagem deve ser um foco importante entre os gestores escolares. Cheng (2019) diz que é um passo vital no sucesso e na implementação de uma estratégia de Gestão do conhecimento.

No Quadro 9, apresenta-se as principais estratégias de personalização e codificação que podem ser colocadas em operação através de *Lesson Study* para alavancar conhecimento para o desenvolvimento da escola, baseado nos estudos de (CHENG, 2019).

Quadro 9 – Estratégias de personalização do compartilhamento e armazenamento do conhecimento

Estratégia de personalização foca no compartilhamento tácito de conhecimento entre indivíduos.	Estratégias que envolve o armazenamento, recuperação e aplicação de conhecimento explícito registrados em documentos organizacionais.
Ajuda os indivíduos a compartilhar o conhecimento tácito, insights, experiência informal com outras pessoas.	Desenvolvimento de um sistema de gerenciamento de registros para armazenar diretrizes curriculares, planos de ensino e materiais.
Contato pessoa-a-pessoa e interação, comunicação para o compartilhamento de conhecimento.	Investimento e uso de TI e sistema de gerenciamento de registro que ajuda armazenar e recuperar o conhecimento.
Incorpora processos de recuperação do conhecimento, através do compartilhamento de conhecimento e utilização do conhecimento.	A codificação dos saberes docentes é uma estratégia adotada pelas escolas para implementação da Gestão do Conhecimento.
Reunião de preparação de aulas que promova o compartilhamento de conhecimento.	Supervisão e administração dos registros digitais ou de papel, usado para capturar o conhecimento tácito em forma escrita, é uma abordagem que codifica o armazenamento e formalmente compartilha o conhecimento.
Troca interpessoal face-a-face do conhecimento.	Construção de uma taxonomia baseada na escola.
Pesquisas de ações colaborativas, comunidades de aprendizagem profissional, comunidades de práticas e círculos de aprendizagem face-a-face entre os membros para o compartilhamento de Conhecimento.	Arquivo digital, baseado em tecnologia da informação para apoiar e melhorar o processo de criação do conhecimento, de compartilhamento e aplicação dentro das organizações.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), baseado nos estudos de Cheng (2019).

Cheng (2019) coloca ainda que os dirigentes escolares devem investir recursos em processos, ferramentas e networks que podem ajudar e facilitar essas interações pessoais para o compartilhamento de conhecimento. A tecnologia da informação é necessária para capturar informações e fornecer um sistema que conecte as pessoas na organização.

3 AS ASSOCIAÇÕES DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS (APAE)

A APAE é de uma instituição não governamental, filantrópica e sem fins lucrativos que oferta serviços na área da educação, saúde e assistência social e emprego e renda para pessoas com deficiência intelectual e múltipla, configurando-se no cenário nacional e mundial como uma organização social. Para uma melhor compreensão deste movimento, serão informados dados sobre sua história, o público alvo ao qual se dedica e a importância dos gestores escolares e os gestores da mantenedora dentro destas instituições.

3.1 BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO DAS APAES

Em períodos históricos da humanidade, considerou-se que pessoas com deficiência intelectual e múltiplas deficiências não tinham capacidades total ou parcial para apreender, seja em relação a escolarização ou ao seu desenvolvimento mental (BRITO *et al.*, 2019). Salaberry (2007) enfatiza um pensamento de “incompetência social” definindo a pessoa com “debilidade mental” como um indivíduo com insuficiência mental, que não pode vencer dificuldades e até mesmo prover sua própria existência.

Especialistas franceses e ingleses, na metade do século XIX, passaram a defender a criação de escolas especiais para jovens internados inadequadamente em asilos e hospitais psiquiátricos, reconhecendo que estes espaços não eram apropriados a estas pessoas (BRITO *et al.*, 2019). No Brasil, até ao final do império, o ensino para a população era precário, e muitas das pessoas com deficiências eram abrigadas em instituições de saúde mental (JANNUZZI, 2004).

De acordo com Jannuzzi (2004), a partir de 1930, a sociedade civil começa a se organizar, através de associações com pessoas interessadas por esta situação das pessoas com deficiência, enquanto o poder público desencadeia algumas ações adotando um ensino emendativo, voltado a “corrigir falta, tirar defeito”.

Com a chegada do casal norte-americano ao Brasil, em 1954, George e Beatrice Bemis, que eram funcionários do corpo diplomático e membros da *National Association for Retarded Children* (NARC), além de pais de uma pessoa com Síndrome de Down, e constatando que no Brasil não havia entidades, iniciou no Estado da Guanabara um movimento em favor das pessoas com deficiência mental (SALABERRY, 2007).

Salaberry (2007) relata que o Almirante Henry Broadbent Hoyer, membro também da diplomacia americana, juntamente com Beatrice, reuniram pais, mestres e técnicos da Embaixada dos Estados Unidos no Brasil. Isto com o intuito de exibirem um filme aos convidados sobre as pessoas com deficiência mental, objetivando estimular e dar início a outras reuniões, despertando nos participantes o interesse de criar um movimento que defendessem os direitos das pessoas com deficiência mental no Brasil. Entusiasmado pela experiência de Beatrice, um grupo – que era composto de pais, amigos, professores, médicos, profissionais e comunidade – fundou a primeira Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (BRITO *et al.*, 2019), na cidade do Rio de Janeiro. Após a fundação da primeira APAE do Brasil, procurou-se viabilizar a sua estruturação interna, buscando recursos financeiros como instrucional, para dar suporte ao atendimento nesta instituição (SALABERRY, 2007).

Segundo a Brito *et al.* (2019), foi a primeira vez no país que se discutia a questão da pessoa com deficiência com grupo de familiares que traziam suas experiências como pais de pessoas com deficiência e, em alguns casos, com técnicos da área. Nesse contexto, a APAE do Rio, que contou com sede provisória, iniciou-se com duas classes especiais, com cerca de vinte crianças. O trabalho que ali se iniciava, passou a buscar recursos financeiros e pedagógicos, para que houvesse a melhoria de seus serviços, e ainda se preocupava com a formação de professores especializados na educação, e orientação destas crianças (SALABERRY, 2007).

O movimento com o decorrer do tempo foi se fortalecendo no país, e a APAE/Rio começou a orientar outros grupos responsáveis por pessoas com deficiência Intelectual, sobre como fundar novas Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (NASCIMENTO JÚNIOR; SOUZA, 2021). Salaberry (2007) diz que, mesmo preocupados com problemas de natureza organizacional interna, o grupo que integrava a APAE/Rio orientava outros pais de Pessoas com Deficiência Intelectual, para que fosse formada novas APAEs.

Paralelamente ao atendimento das APAES, no Brasil em 1961, houve a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº. 4.024/61), destacando a “Educação de Excepcionais”, e marcando a história da educação especial no país com a difusão das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (OLIVEIRA; CARVALHO, 2017).

Para compreender de que forma está estruturado o movimento APAEano, no Brasil, será apresentado nas seções seguintes a sua estrutura organizacional dentro das esferas nacional, estadual e municipal.

3.2 A FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES

Segundo Salaberry (2007), a Federação Nacional das APAEs foi criada com o intuito de possibilitar uma maior unidade ao movimento e proporcionar um espaço de reflexão com familiares, profissionais de saúde, da educação, de assistência social e de direitos, tem como objetivo estabelecer um diálogo entre as APAEs e com o governo. É uma instituição filantrópica de abrangência nacional que, de acordo com diretrizes estatutárias, congrega, coordena e orienta as APAEs e as Federações das APAEs dos Estados, mantendo a filosofia de trabalho e os princípios básicos e fundamentais que norteiam o Movimento APAEano (SILVA; REIS; TOBIAS, 2005).

De acordo com a Federação Nacional das APAEs (2021), o movimento APAEano nasceu pela dificuldade encontrada pelo Estado em ofertar os serviços que fossem necessários à assistência das pessoas com deficiências intelectual e múltipla. Este movimento ainda contou com apoio de profissionais que realizaram estudos e pesquisas para a busca de informações e conhecimentos, trazendo benefícios às pessoas com deficiência.

A Federação Nacional das APAEs, é uma organização social sem fins lucrativos, reconhecida como utilidade pública federal e certificada como beneficente de assistência social; de caráter cultural, assistencial e educacional, que congrega como filiadas e 24 federações, que compõem o movimento apaeano, tendo como missão institucional promover e articular ações de defesa de direitos das pessoas com deficiência e representar o movimento perante organismos nacionais e internacionais, para a melhoria da qualidade de serviços prestados pelas APAEs na perspectiva da inclusão social de seus usuários (FENAPAES, 2021).

A FENAPAES (2021), considera a APAE como o maior movimento do Brasil e do mundo, que oferta atendimento integral às pessoas com deficiência intelectual e múltiplas, totalizando aproximadamente 700 mil pessoas atendidas, em mais de 2.227 APAEs e entidades filiadas. A FENAPAES (2021) ressalta ainda que, diante do fortalecimento deste movimento, surgiu a necessidades de criação das Federações Estaduais das APAEs.

3.3 FEDERAÇÃO ESTADUAL DAS APAES

Instituição filantrópica que possui abrangência Estadual, composta por 25 Federações estaduais com diretrizes estatutárias já estabelecidas, que integra, coordena e orienta os Conselhos Regionais e as APAEs, que mantém a filosofia de trabalho do movimento APAEano,

norteando os trabalhos com princípios básicos e fundamentais para a execução do trabalho (SILVA; REIS; TOBIAS, 2005).

A Federação das APAEs do Estado é uma associação civil, de assistência social, de assessoramento, de defesa e garantia de direitos como foco no fortalecimento do movimento da pessoa com deficiência, nas áreas da educação, saúde, esporte, cultura, formação do trabalho, estudo e pesquisa (FENAPAES, 2021). A referida Federação Estadual das APAEs tem como missão promover e articular ações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência e a movimento perante a órgãos estaduais, buscando a melhoria dos serviços ofertados pelas APAEs, no que tange a inclusão social de seus usuários (FENAPAES, 2021).

Em seu Estatuto, a FENAPAES (2018) coloca ainda que tem como alguns dos objetivos produzir, reunir e divulgar informações e experiências com assuntos relacionados as pessoas com deficiência, com incentivo a publicação de trabalhos e obras; estimular estudos e pesquisas em relação a causa da pessoa com deficiência, proporcionando avanços científicos e a formação dos profissionais que atuam nas instituições.

Tendo como foco deste estudo o Conselho Regional das APAEs, apresenta-se a seguir a sua formação, sua função, e atuação junto aos municípios.

3.4 FORMAÇÃO DOS CONSELHOS REGIONAIS DAS APAES

Os Conselhos Regionais são extensões das Federações dos Estados, constituídos por um número variável de APAEs, que se unem pela proximidade geográfica, são nomeados como microrregiões onde estão inseridas, conforme jurisdição nesta região (SILVA; REIS; TOBIAS, 2005). Tem como função coordenar e orientar as ações estabelecidas pela Federação do Estado, às APAEs da região no qual estão inseridas (SILVA; REIS; TOBIAS, 2005).

Os Conselhos Regionais são órgãos representatividade dos auxiliares da Administração, que são criados pelo Conselho Administrativo da Federação das APAEs do Estado. É composto pelos Presidentes das APAEs, vice-presidentes ou membros da diretoria com experiência diretiva com no mínimo de um ano. Com um mandato de três anos permitida apenas uma reeleição (FENAPAES, 2021).

Os Conselheiros Regionais têm como algumas de suas competências acompanhar o desenvolvimento das atividades das entidades filiadas que integram suas regiões; realizar visitas a suas entidades filiadas, realizar reuniões periódicas; fazer relatórios ao Presidente da Diretoria

Executiva da Federação das APAEs do Estado sobre suas atividades, visitas e reuniões entre outras funções (FENAPAES, 2021).

3.4.1 Os dirigentes dos Conselhos Regionais

As APAEs são instituições mantenedoras que possuem uma estrutura estatutária e regimental, em que se apresenta a composição de sua diretoria, que é formada por: I - Assembleia Geral, II - Conselho de Administração, III - Conselho Fiscal, IV - Diretoria Executiva, V - Autodefensoria e VI - Conselho Consultivo. Esta diretoria é eleita para um mandato de 3 anos, podendo ser reconduzida por mais três anos. A cada término de mandato é necessário a realização da Assembleia Geral Ordinária, para a eleição ou recondução dos membros.

A Diretoria Executiva é composta de: I - Presidente (que aqui neste trabalho será tratado como o gestor da mantenedora); II - Vice Presidente; III - 1º e 2º Diretores Secretários; IV – 1º e 2º Diretores Financeiros; V - Diretor de Patrimônio; VI – Diretor Social. O Quadro 10 traz os órgãos competentes e sua organização.

Quadro 10 – Órgãos das APAEs, responsáveis pela organização, do funcionamento e da administração das APAEs

Órgãos	Organização
Assembleia Geral, ordinária ou extraordinária	Órgão soberano da APAE, será constituída pelos associados especiais e contribuintes que a ela comparecem;
	Eleger os membros da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.
Conselho Administrativo	É composto de no mínimo cinco membros, eleitos pela assembleia ordinária.
Conselho Fiscal	É composto por três membros efetivos e três suplentes eleitos pela Assembleia Geral ordinária dentre associados em pelo gozo de seus direitos, preferencialmente com experiência administrativa, contábil e fiscal.
Diretoria Executiva	É composta por oito membros, sendo um presidente, vice-presidente, 1º e 2º diretores secretários, 1º e 2º diretores financeiros, diretor de patrimônio e diretor social.
Autodefensoria	Composta por quatro membros, sendo dois efetivos, um do sexo feminino e outro do sexo masculino e dois suplentes um do sexo feminino e outro do sexo masculino;
	Poderão ser autodefensores as pessoas com deficiência intelectual e múltipla que sejam matriculadas e que sejam frequentes nos programas de atendimento da APAE.
Conselho Consultivo	É composto pelos ex-presidentes da APAE.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), a partir de estudos feitos no Estatuto da Federação das APAEs (FENAPAES, 2018).

A sede de Conselho é deliberada pelas APAEs que compõem a região, e o Gestor da mantenedora desta APAE assumirá a função de Conselheiro Regional, e também a figura da Gestora Escolar Conselheira, que é a diretora da escola mantida por esta APAE. A composição do Conselho Regional segue a mesma da Federação Estadual, visto que nos conselhos deverão ser elencados representantes para as áreas que na Estadual se denominam Coordenadorias. Esta estrutura faz com que o trabalho das coordenadorias estaduais seja replicado nas regionais.

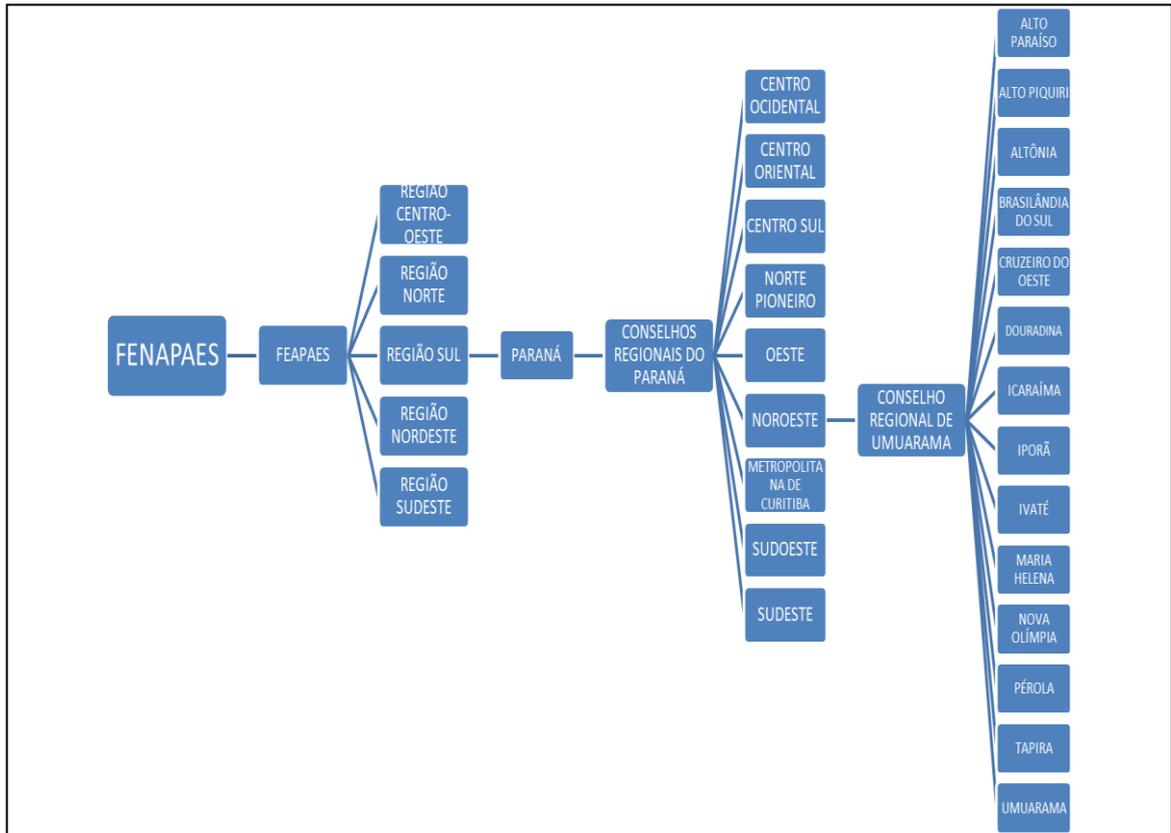
Os gestores escolares dentro do Conselho Regional são representados pelas diretoras das instituições escolares mantidas pelas APAEs, no qual são escolhidas pelos gestores da mantenedora e referenciado pela Diretoria Executiva, que trabalham de forma a favorecer o desenvolvimento do trabalho pedagógico e o assessoramento das demais áreas de atuação. Uma das funções dos Gestores Escolares dentro das APAEs, segundo APAE (2022), é de cumprir a efetivação da gestão democrática e de assegurar o alcance dos objetivos educacionais definidos pelo Projeto Político-Pedagógico da instituição de ensino.

No Estado do Paraná, obedecendo as normas estatutárias, foram criados 30 Conselhos Regionais, de forma a abranger todo a área territorial do Estado e atender as 349 APAEs do Estado.

3.4.2 O Conselho Regional de Umuarama

Para efeito desta pesquisa será utilizado como campo de pesquisa o Conselho Regional de Umuarama. Este Conselho está situado na região noroeste do Estado do Paraná e atende a 14 APAEs, sendo elas: Alto Paraíso, Alto Piquiri, Altônia, Brasilândia do Sul, Cruzeiro do Oeste, Douradina, Icaraíma, Iporã, Ivaté, Maria Helena, Nova Olímpia, Pérola, Tapira e Umuarama. A Figura 5 apresenta a composição da estrutura do movimento das APAEs e o Conselho Regional de Umuarama.

Figura 5 – Estrutura da Movimento da APAE e do Conselho Regional de Umuarama



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Das 14 APAEs que compõem o Conselho Regional de Umuarama, uma delas ainda não oferta os serviços oferecidos pela instituição escolar, pois ainda não possui credenciamento junto a Secretaria Estadual de Educação. Na Figura 6 pode-se observar o mapa do Conselho Regional de Umuarama, que demonstra a extensão territorial de todos os municípios pertencentes ao Conselho Regional e sua sede.

Figura 6 – Mapa do Conselho Regional de Umuarama



Fonte: Arquivo pessoal (2023).⁴

Partindo de uma pesquisa documental, verificou-se que a primeira APAE do Conselho Regional de Umuarama foi fundada na cidade de Umuarama no ano de 1971 e a segunda foi fundada em 1975 em Pérola. Na década de 1980, foram fundadas as APAEs de Iporã, Altônia, Icaraíma, Alto Piquiri e Nova Olímpia. Nos anos 1990 continuaram surgindo novas APAEs, em Tapira e Douradina. A partir do ano 2000, fundou-se as APAEs de Maria Helena, Alto Paraíso e por último a APAE de Ivaté. O Quadro 11 representa a data de fundação das APAEs do Conselho Regional de Umuarama e seus primeiros gestores da mantenedora.

⁴ Material disponibilizado pelo departamento de informática da Federação Estadual das APAEs, por um funcionário da Instituição.

Quadro 11 – Primeiros Gestores das Mantenedoras das APAEs do Conselho Regional de Umuarama

Município	Primeiro Presidente	Ano de fundação
Alto Paraíso	Vanderlan Pedro Lisboa	2005
Alto Piquiri	Felisberto Ferreira de Andrade	1989
Altônia	Luiz Sala Sobrinho	1986
Brasilândia do Sul	Aparecido Piornedo	2005
Cruzeiro do Oeste	Irineu Pascoalotto	1980
Douradina	Suely de Fátima Alegria Alves	1997
Icaraíma	Anésio Borba	1988
Iporã	Ailton Stropa Garcia	1985
Ivaté	Beatriz Ribeiro Basso	2006
Maria Helena	Joilza Malvezzi Lago	2000
Nova Olímpia	Noely Sala Bobrinho	1989
Pérola	Lazáro Azedo	1978
Tapira	Alice Cardoso Perecin	1994
Umuarama	Renato Merson Vieira	1971

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Para cumprimento das normas estabelecidas estatutariamente e para a atuação das APAEs do Conselho Regional de Umuarama, seja de forma integral e integrada, compreendendo a articulação das ofertas nas áreas de assistência social, educação, saúde e inclusão no mercado de trabalho, e que assegure o pleno desenvolvimento, bem-estar e qualidade de vida do seu público-alvo, a APAE Brasil (CARVALHO *et al.*, 2020) leva em conta alguns aspectos: como saúde física, mental e bem-estar emocional, proteção social, supervisão e acompanhamento na vida diária, participação na educação, formação, inclusão no mundo do trabalho e lazer, bem-estar social e econômico, relacionamento doméstico, familiar, social, interpessoal e relações institucionais, autogestão, autodefesa e exercício da cidadania (CARVALHO *et al.*, 2020).

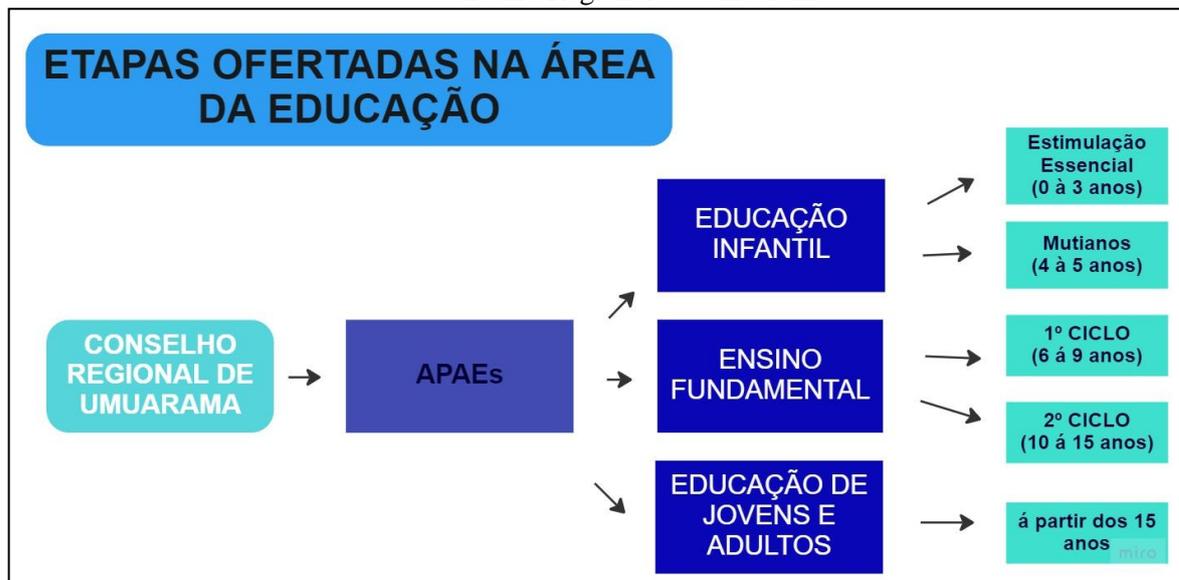
De acordo com o Manual de Política Integral e Integrada da Rede APAE, observa-se que:

Atenção integrada na Apae Brasil compreende a organização das políticas públicas e a oferta de serviços prestados, que devem ocorrer de forma interdisciplinar, colaborativa, cooperativa, transversal e progressiva, considerando as diversidades socioeconômica, sociocultural, humana, entre outras, tendo em vista as singularidades de seu público-alvo e o cumprimento de sua missão institucional (CARVALHO *et al.*, 2020, p. 19).

As APAEs que compõem o Conselho Regional de Umuarama atuam nas áreas estatutariamente ordenadas pela Federação Nacional e Estadual, prestando atendimento à 1226 pessoas com deficiências intelectual e múltipla. Na área de educação, estas pessoas são atendidas nas escolas de educação básica na modalidade de educação especial, nas etapas de

ensino de educação infantil, ensino fundamental e educação de jovens e adultos. Sua organização se dá junto as normatizações da Secretaria de Estado de Educação do Paraná, como demonstrados na Figura 7.

Figura 7 – Etapas de Ensino Ofertadas pelas Instituições Escolares do Conselho Regional de Umuarama



Fonte: Elaborada pela autora (2022), a partir do SERE (2022).⁵

O programa desenvolvido nas APAEs na área de saúde está voltado para a pessoa com deficiência visando um trabalho de habilitação e/ou reabilitação das funcionalidades e de garantir a articulação e a integração da saúde, tem como foco reabilitar a pessoa com deficiência na sua capacidade funcional e no desempenho humano, contribuindo assim, para a sua inclusão na vida social, protegendo a saúde, bem como atuando na prevenção de deficiências (PILOTTO, 2017). Os atendimentos ofertados no Conselho Regional de Umuarama, são ofertados clínicos em especialidades médicas e terapêuticas como fisioterapia, psicologia, terapia ocupacional, nutrição, odontologia e fonoaudiologia.

Na área de atuação, da assistência social, cabe ressaltar que a Resolução CNAS n°. 14/2014 define que, tanto as APAEs quanto as demais Entidades e ou Organizações de Assistência Social, podem funcionar isoladas ou cumulativamente, nas seguintes categorias conforme seu art. 2°:

⁵ Disponível em: <https://www.sere.pr.gov.br/sere/>. Acesso em: 27 set. 2022.

I - de atendimento: aquelas que, de forma continuada, permanente e planejada, prestam serviços, executam programas ou projetos e concedem benefícios de proteção social básica ou especial, dirigidos às famílias e indivíduos em situações de vulnerabilidades ou risco social e pessoal, nos termos das normas vigentes;

II - de assessoramento: aquelas que, de forma continuada, permanente e planejada, prestam serviços e executam programas ou projetos voltados prioritariamente para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social, nos termos das normas vigentes;

III - de defesa e garantia de direitos: aquelas que, de forma continuada, permanente e planejada, prestam serviços e executam programas ou projetos voltados prioritariamente para a defesa e efetivação dos direitos socioassistenciais, construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais e articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social, nos termos das normas vigentes (BRASIL, 2014).

Nesta área são trabalhadas as representatividades junto aos Conselhos Municipais e no Conselho Nacional de Assistência Social, isto de forma a garantir o acesso das pessoas com deficiência e de suas famílias as políticas públicas. A Figura 8 apresenta os atendimentos ofertados do Conselho Regional:

Figura 8 – Atendimentos Ofertados no Conselho Regional de Umuarama



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Na área de atuação de emprego e renda das pessoas com deficiências, as APAEs fundamentam-se na Constituição de República, na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD), na Lei nº. 13.146/2015 Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com

Deficiência (LDI), Estatuto da Pessoa com Deficiência. O Movimento das APAEs tem como meta atuar no sentido de contribuir para que as pessoas com deficiência intelectual e múltiplas possam encontrar seu caminho de inserção no mercado de trabalho, e que participem de sua comunidade como sujeitos autônomos e responsáveis (OLIVEIRA, 2017).

Para mostrar a dimensão do número de profissionais que compõem e atuam nas APAEs do Conselho Regional de Umuarama apresentam-se nos Quadros 12 e 13 a organização de área da atuação de cada profissional, bem como a carga horária correspondente.

Quadro 12 – Quantidade de Profissionais que Atuam na Área da Educação

Área da Educação		
Função	Carga Horária	Quantidade de profissionais
Direção	40	13
Direção Auxiliar	20	5
Pedagogo	20	26
Professores Regentes	20	173
Professores de Artes	520 hora/aula	25
Professores de Educação Física	307 hora/aula	17
Atendentes	40	58
Instrutores	40	11
Secretário Escolar	40	13
Auxiliar Administrativo	20	20
Cozinheira	40	21
Serviços Gerais	40	30
Motorista	40	19

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Tal como pode ser observado no Quadro 13, nem todas as APAEs do Conselho Regional são contempladas com profissionais que atuam na área de saúde e assistência social, com apenas 8 APAEs possuindo os serviços de psiquiatria, 4 APAEs com serviços de nutricionistas e apenas 2 com serviços de odontologia.

Quadro 13 – Quantidade de Profissionais da Área da Saúde e Assistência Social

Área da Saúde e Assistência Social		
Função	Número de Procedimentos	Quantidade de profissionais
Psicólogo	498	18
Fonoaudiólogo	372	16
Terapeuta Ocupacional	176	13
Fisioterapeuta	429	19
Neurologista	38	12
Psiquiatra	28	8
Nutricionista	64	4
Dentista	20	2
Assistência Social	272	14

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Estes profissionais que atuam nas instituições escolares são os responsáveis pelo desenvolvimento da instituição escolar, assegurando uma gestão democrática, garantido os objetivos educacionais, a saúde e garantia de direitos dos alunos destas instituições.

4 METODOLOGIA

Esta seção vem expor os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa a ser abordada, abrangendo a discussão a respeito da natureza, objetivos, abordagem e método da pesquisa, trazendo o contexto dos sujeitos envolvidos, e apresentando os instrumentos de coleta de dados e a técnica de análise de conteúdo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A apresentação dos procedimentos metodológicos tem o fim de atender os objetivos da pesquisa. Quanto a sua natureza, a pesquisa se caracteriza como aplicada, que tem como característica o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos (GIL, 2008).

Em relação a abordagem, utilizou-se a qualitativa, que tem como foco compreender e aprofundar fenômenos que são explorados a partir de uma perspectiva dos indivíduos em um ambiente natural e em relação ao contexto (SAMPIERI, 2013). Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, pois tem o intuito de proporcionar visão geral acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado (GIL, 2008).

Como procedimento metodológico temos a utilização do estudo de caso. De acordo com Yin (2005 *apud* GIL, 2008), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

No Quadro 14 apresenta-se a síntese dos procedimentos metodológicos que serão empregados nesta pesquisa:

Quadro 14 – Síntese da Caracterização da Pesquisa

Classificação	Tipo
Quanto a natureza	Aplicada
Quanto aos objetivos	Exploratória
Quanto as abordagens	Qualitativa
Quanto aos procedimentos	Estudo de caso

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Desse modo, esta pesquisa é aplicada, pois busca fazer como que o conhecimento obtido possa contemplar as consequências práticas da temática. É qualitativa, pois busca as percepções

dos gestores das APAEs do Conselho Regional de Umuarama, avaliando contextos e perspectivas, entre outros. Sendo exploratória pois trata-se de um tema pouco explorado.

O Conselho Regional das APAEs, que é o foco deste estudo, é composto por quatorze instituições escolares conforme apresentado na seção 3.4.2.

4.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTO DE ANÁLISE

A pesquisa iniciou com um levantamento teórico para que pudesse atender o processo de compartilhamento de conhecimento, que diz respeito ao primeiro objetivo específico, que consiste em: “Realizar um levantamento teórico sobre o processo de compartilhamento de conhecimento”. Para alcançar tal objetivo foi realizada uma revisão sistemática da literatura sobre o compartilhamento do conhecimento, utilizando o protocolo *Systematic-Search Flow* (SSF) e em base de dados nacionais e internacionais.

Com o objetivo de identificar estudos que tratem sobre o compartilhamento de conhecimento no contexto da gestão escolar nas APAEs, a revisão sistemática da literatura teve início com consulta em bases de dados nacionais e internacionais, com termos de buscas em português e inglês e todos entre aspas. As consultas também foram realizadas no período de 10 anos. O Quadro 15 apresenta os Strings utilizados e os resultados das pesquisas:

Quadro 15 – Strings e resultados de busca dos artigos encontrados em bases de dados nacionais e internacionais

Strings Utilizados	Resultados
“Compartilhamento do conhecimento” AND “Gestor”	9
“Disseminação do conhecimento” AND “Gestor”	2
“Transferência do conhecimento” AND “Gestor”	1
“Difusão do Conhecimento” AND “Gestor”	3
“Troca de Conhecimento” AND Gestor”	4
Knowledge sharing” AND “Manager”	1092
“Knowledge dissemination” AND “Manager”	15
“Knowledge transfer” AND “Manager”	440
“Knowledge transmission” AND “Manager”	3
Knowledge exchange” AND “Manager”	112
“Knowledge diffusion” AND “Manager”	12
“Gestão Escolar” AND “Educação Especial”	17
“School management” AND “Special education”	0
Totalizando	1711

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

E partir dos resultados obtidos na primeira triagem que foram de um mil setecentos e onze artigos, que estiveram presentes no título ou resumo das publicações, setenta e quatro estavam duplicados e um mil seiscentos e dez foram excluídos por falta de aderência, logo em seguida iniciou-se a segunda triagem da pesquisa com a leitura integral dos textos selecionados, no qual foram vinte e sete artigos, e vinte foram excluídos e ficando apenas sete destes trabalhos que ressaltaram contribuições do compartilhamento de conhecimento, gestão escolar e educação especial.⁶

Ao finalizar a revisão sistemática da literatura, realizou-se a elaboração de um artigo científico que teve sua publicação como capítulo do livro Educação: Avaliação e Políticas Públicas no Brasil e na América Latina, cujo tema “Compartilhar Conhecimento no Contexto da Gestão Escolar: Uma Revisão Sistemática da Literatura”.⁷

Para que fosse possível atender ao segundo objetivo específico: “Identificar as características organizacionais da FENAPAES, FEAPAES e APAE”, a análise de pesquisa documental se tornou fundamental. Para fins de pesquisa científica, são considerados documentos não apenas os escritos utilizados para esclarecer determinada coisa, mas qualquer objeto que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno (GIL, 2008). Foram consultados documentos norteadores da FENAPAES (Federação Estadual das APAEs) que estão disponibilizados em fonte abertas a todo o público de forma *online*, e do acervo documental das instituições escolares. Esses documentos possibilitaram a ampliação dos conhecimentos sobre o universo da pesquisa e colaborou para criação de critérios de seleção do objeto de estudo. O Quadro 16 apresenta a relação de documentos pesquisados:

⁶ Vide Apêndice A.

⁷ Vide Apêndice A.

Quadro 16 – Relação de Documentos

Relação de Documentos	Disponível em:
Manual de Fundação das APAEs	https://media.apaebrasil.org.br/Manual-Apae-com-o-criar-uma-apae.pdf
Regimento Interno da Federação das APAEs	https://media.apaebrasil.org.br/FINAL.pdf
Estatuto da Fenapaes	https://media.apaebrasil.org.br/1642-estatuto-fenapaes.pdf
Estatuto da FEAPAES	https://media.apaebrasil.org.br/1642-estatuto-fenapaes.pdf
Estatuto das APAEs	https://media.apaebrasil.org.br/2599-estatuto-feapaes2015-4-estados.doc
Política de atenção integral e integrada da rede APAE	https://cdn-apae-dev.s3.amazonaws.com/a0e22ed0-9633-46e9-b2cf-e1f792d5f8c6.pdf
Manual de Eleições das APAEs de 2022	Acervo documental da Instituição Escolar
Ata de Fundação das APAEs do Conselho Regional	Acervo documental da Instituição Escolar
Regimento Escolar	Acervo documental da Instituição Escolar
Regimento Interno	Acervo documental da Instituição Escolar
Ata de posse da atual diretoria	Acervo documental da Instituição Escolar

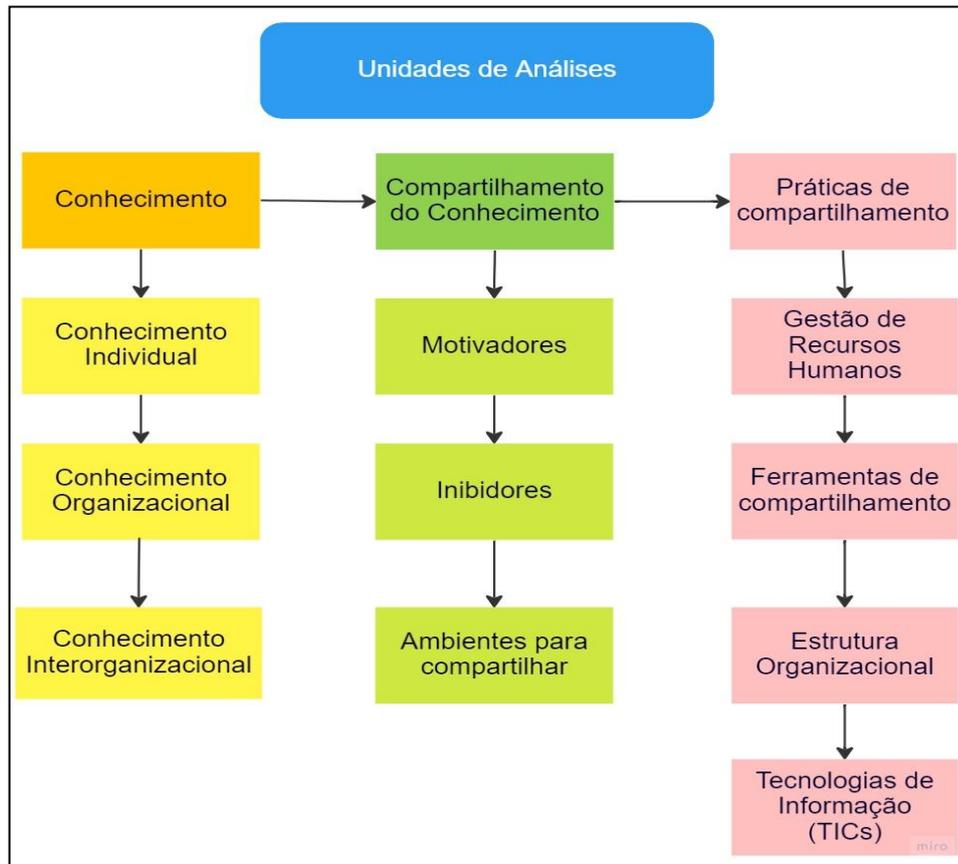
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No intuito de alcançar o terceiro e quarto objetivos específicos, que são, respectivamente: “Analisar as práticas de gestão escolar das Instituições das APAEs do Conselho Regional de Umuarama” e “Diagnosticar como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora do Conselho Regional das APAEs de Umuarama”. Utilizou-se, como técnica de coleta de dados, de entrevistas semiestruturadas com gestores escolares e gestores das mantenedoras das instituições do Conselho Regional das APAEs de Umuarama. De acordo com Gil (2010), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas em pesquisas sociais e mais adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam acerca de algum tema, assim como as razões pessoais para cada resposta.

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir dos resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica sobre a prática de compartilhamento de conhecimento no contexto da gestão escolar. A pesquisa bibliográfica contribuiu para a elaboração e identificação do modelo de compartilhamento de conhecimentos mais apropriado. Por se tratar de dois cargos diferentes com funções diferenciadas, foram elaborados dois roteiros de entrevistas, ambos são compostos por duas partes: a primeira parte analisa o perfil do entrevistado, já a segunda parte é baseado no modelo de compartilhamento de conhecimento de Dorow (2017). A Figura 9 apresenta as unidades de análise da pesquisa.⁸

⁸ Vide Apêndice B e C.

Figura 9 – Unidades de análise da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

E para alcançar o último objetivo específico, que é: “Identificar como que o compartilhamento do conhecimento entre os gestores das APAEs do Conselho Regional está presente no processo de gestão escolar”. A análise das entrevistas com os gestores escolares e os gestores da mantenedora possibilitou identificar como ocorre o compartilhamento do conhecimento no contexto da gestão escolar das instituições escolares do Conselho Regional.

Como técnica de análise de dados das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2011). Está é uma análise qualitativa que visa a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem, que é tomado em consideração (BARDIN, 2011).

O conteúdo das entrevistas dos gestores foi gravado através do aplicativo *Gravador Voz Fácil* e posteriormente transcrito no *Microsoft word*. Para esta análise, Bardin (2011) ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, além da necessidade de ultrapassar as incertezas, e de descobrir o que é questionado. Bardin (2011) organiza as análises de conteúdos em três etapas, conforme indicado no Quadro 17.

Quadro 17 – Etapas da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011)

Etapas	Objetivos
Pré-análise	Organizar o material que será analisado, buscando uma sistematização inicial. Realizando uma leitura flutuante do material; selecionar os documentos que serão analisados ou coletados para a análise; constituir o <i>corpus</i> com base na exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; formulação de hipóteses.
Exploração do Material	Codificar e categorizar o material, identificando as unidades de registro, selecionando as unidades de registro, enumerando critérios e categorizando quanto ao semântico, sintático, léxico ou expressivo.
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.	Considerar os mecanismos da comunicação (mensagem, suporte, emissor e receptor).

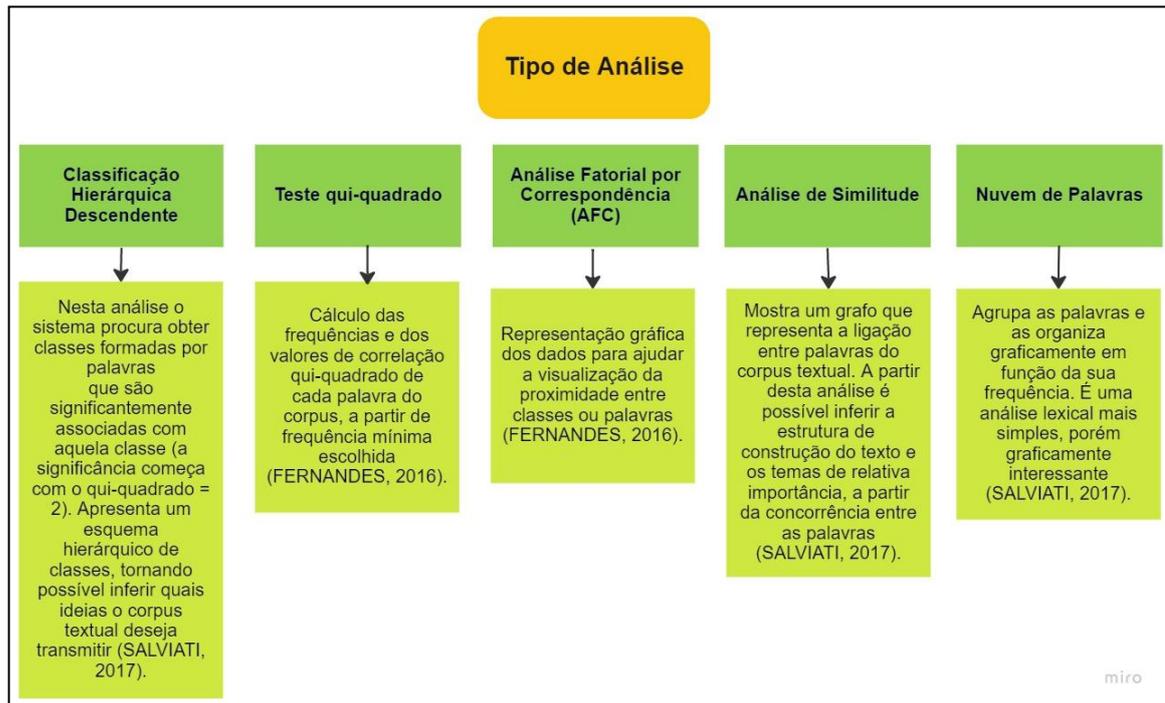
Fonte: Elaborado pela autora (2023), a partir dos estudos de Bardin (2011).

Para agilizar e apoiar a análise de conteúdo, utilizou-se como programa de apoio o *software* IRaMuTeq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), desenvolvido pelo francês Ratianaud em 2009. O *software* faz uso de linguagem estatística R e Python. Segundo Camargo e Justo (2013), o *software* se trata de um programa informático, que se ancora no software R e permite diferentes formas de análises estatísticas sobre corpus textuais e sobre tabelas de indivíduos por palavras.

Para Camargo e Justo (2013), o IRaMuTeq possibilita os seguintes tipos de análises: estatísticas textuais clássicas, pesquisa de especificidades de grupos; Classificação Hierárquica Descendente (CHD); análise de similitude; e nuvem de palavras. Podendo trazer muitas contribuições aos estudos em ciências humanas e sociais.

Procurando demonstrar os conteúdos adquiridos com o processo de análise de dados, as análises realizadas pelo IRaMuTeq se deram no sentido de proporcionar a Classificação Hierárquica Descendente, Teste qui-quadrado, Análise Fatorial por Correspondência (AFC), Análise de Similitude e Nuvem de Palavras. A Figura 10 apresenta os tipos de análises e suas descrições.

Figura 10 – Tipos de Análises e descrições do IRaMuTeQ



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Para que as análises das 22 entrevistas pudessem ser efetivadas no IRaMuTeQ, as entrevistas foram organizadas em forma de textos individuais, transcritas no *Microsoft Word*. As perguntas foram suprimidas, conservando-se as respostas em texto corrido e referenciando-as perguntas. Na sequência, as 22 entrevistas sobre o compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora foram convertidas em um único arquivo, salvo como texto sem formatação e codificado como *Unicode* (UTF-8). Havendo a padronização de todo o *corpus* textuais, foram criados uma Lista de Substituição⁹, que visa identificar e categorizar os termos para obter-se resultados mais afetivos. Em seguida, o *corpus* textual foi inserido e analisado no IRaMuTeQ.

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada nas APAEs do Conselho Regional de Umuarama, no qual fazem parte quatorze APAEs, uma destas associação ainda não conta com o funcionamento da instituição escolar conforme apresentado na seção 3.4.2. As treze APAE que compõe as

⁹ Vide Apêndice D.

entidades escolares do Conselho Regional atendem um número de 1226 alunos com deficiência intelectual e múltiplas deficiência, na faixa etária a partir de 0 anos e vai sem limitação de idade para finalização dos seus estudos.

As instituições escolares estão localizadas nos municípios de Alto Paraíso, Alto Piquiri, Altônia, Cruzeiro do Oeste, Douradina, Icaraíma, Iporã, Ivaté, Maria Helena, Nova Olímpia, Pérola, Tapira e Umuarama. As instituições contam com o total de 537 colaboradores deste estudo, e 247 membros das diretorias das APAEs do Conselho Regional, conforme descrito na seção 3.4.2.

Quanto ao público-alvo da pesquisa, são profissionais que exercem a função de gestores escolares e gestores da mantenedora que atuam nas APAEs do Conselho Regional de Umuarama, que são responsáveis por estas instituições escolares, no Quadro 18 apresenta algumas funções do público-alvo conforme estabelecidos no Regimento Escolar e no Estatuto das APAEs.

Quadro 18 – Funções do público-alvo da Pesquisa

Público – Alvo	Funções
Gestor Escolar	A função de diretor(a), como responsável pela efetivação da gestão democrática, é a de assegurar o alcance dos objetivos educacionais definidos no Projeto Político-Pedagógico da Instituição de Ensino. A direção é exercida por profissionais que comprovem Licenciatura com Habilitação em Educação Especial ou Especialização em Educação Especial, em nível médio ou superior. Atendendo à especificidade da Instituição de Ensino, o diretor deve ter, no mínimo, dois anos de experiência pedagógica... (Regimento Escolar) ¹⁰
Gestor da Mantenedora	Assegurar o pleno funcionamento dos serviços da Apae nos seus aspectos legais, administrativos, técnicos e pedagógicos, com o apoio do Conselho de Administração... (Estatuto das APAEs). ¹¹

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Este grupo representa um contingente de 26 profissionais, portanto os gestores da APAE de Douradina não participaram da pesquisa, por um dos profissionais ser a responsável pela pesquisa e dois gestores da APAE de Ivaté não aceitaram o convite para participar da pesquisa. A partir do aceite de participação da pesquisa, foram agendadas as 22 entrevistas, que constituíram a amostra desta pesquisa, para que ocorresse de forma presencial, respeitando as normas de saúde devido a Pandemia do COVID-19. A técnica de amostragem empregada foi a

¹⁰ Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/ed_especial/fundamentacao_legal_regimento_escolas_especializadas.pdf. Acesso em: 27 set. 2022.

¹¹ Disponível em: <https://media.apaebrasil.org.br/1642-estatuto-fenapaes.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2022.

amostragem por conveniência, em que os participantes da amostra são pessoas que estão dispostas a colaborar. O pesquisador seleciona os elementos que tem acesso, admitindo que esses possam de alguma forma representar o universo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

As entrevistas foram realizadas nas onze instituições escolares, foram realizadas no período de 13 de abril de 2022 à 14 de julho de 2022. O tempo mínimo das entrevistas foram de onze minutos e cinquenta e quatro segundos e o tempo máximo de duração foi de cinquenta minutos e quatorze segundos. Para ser ter uma visão mais ampla de como foram realizadas todas as entrevistas foi construída uma linha do tempo, para que fosse possível se ter maiores informações sobre as entrevistas dos gestores escolares e dos gestores da mantenedora, demonstrou-se como realizou a ordem que as entrevistas foram realizadas, o local da entrevista, os dias e tempo de duração de cada uma delas, que se encontra na Figura 18 e 19.¹²

Com o propósito de explicitar o perfil dos entrevistados e analisar os dados coletados, por meio de entrevistas semiestruturadas, as quais foram realizadas com gestores escolares e gestores da mantenedora das APAEs do Conselho Regional de Umuarama.

Observou-se no perfil dos entrevistados os dados relativos aos cargos nos quais são atribuídos, que o cargo de gestores escolares são todas mulheres e tinham entre 42 e 60 anos, todas com formação de curso superior na área da educação, com tempo de formação de 16 a 38 anos de formada e todas com especialização na área de Educação Especial. Algumas gestoras assumiram cargos diferentes e fizeram sua graduação atuando na instituição escolar e só depois, aos longos dos anos, que se tornaram gestoras. Identificou-se também que o tempo de atuação na instituição escolar é de 16 a 38 anos e no tempo de atuação como gestora escolar na instituição vai de 2 anos e 7 meses a 22 anos, conforme detalhado no Quadro 19.

¹² Vide Apêndice E e F.

Quadro 19 – Idade, Escolaridade, Tempo de Formação, Tempo de atuação na Instituição, e Tempo de Atuação como Gestora Escolar

Idade	Escolaridade	Tempo de formado	Tempo de atuação na instituição	Tempo de atuação na função de gestora
46 anos	Pedagogia /História	25 anos	25 anos	11 anos
	Especialização em Educação Especial			
48 anos	Ciências/Biologia	16 anos	30 anos	6 anos
	Especialização em Educação Especial			
53 anos	Pedagogia	30 anos	16 anos	12 anos
	Especialização em Educação Especial			
57 anos	Educação Física	20 anos	22 anos	5 anos
	Especialização em Educação Especial			
42 anos	Educação Física	20 anos	19 anos	16 anos
	Especialização em Educação Especial			
56 anos	Matemática	18 anos	22 anos	22 anos
	Especialização em Educação Especial			
60 anos	Letras	38 anos	25 anos	9 anos
	Especialização em Educação Especial			
60 anos	Matemática	28 anos	16 anos	2 anos e 7 meses
	Especialização em Educação Especial			
52 anos	Pedagogia	19 anos	32 anos	10 anos
	Especialização em Educação Especial			
56 anos	Letras/Artes Visuais	21 anos	38 anos	3 anos
	Especialização em Educação Especial			
46 anos	Letras	20 anos	20 anos	6 anos
	Especialização em Educação Especial			

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No perfil dos entrevistados dos gestores da mantenedora, os dados relativos aos cargos nos quais os concerne, observou-se que 7 gestores são mulheres e 4 são homens e apresentavam a idade entre 41 a 70 anos, com formação do Ensino Fundamental II ao com Especialização, com profissões das mais diversas áreas e o tempo de atuação como gestores da mantenedora variando de 2 anos e 4 meses a 19 anos, conforme detalhado no Quadro 20.

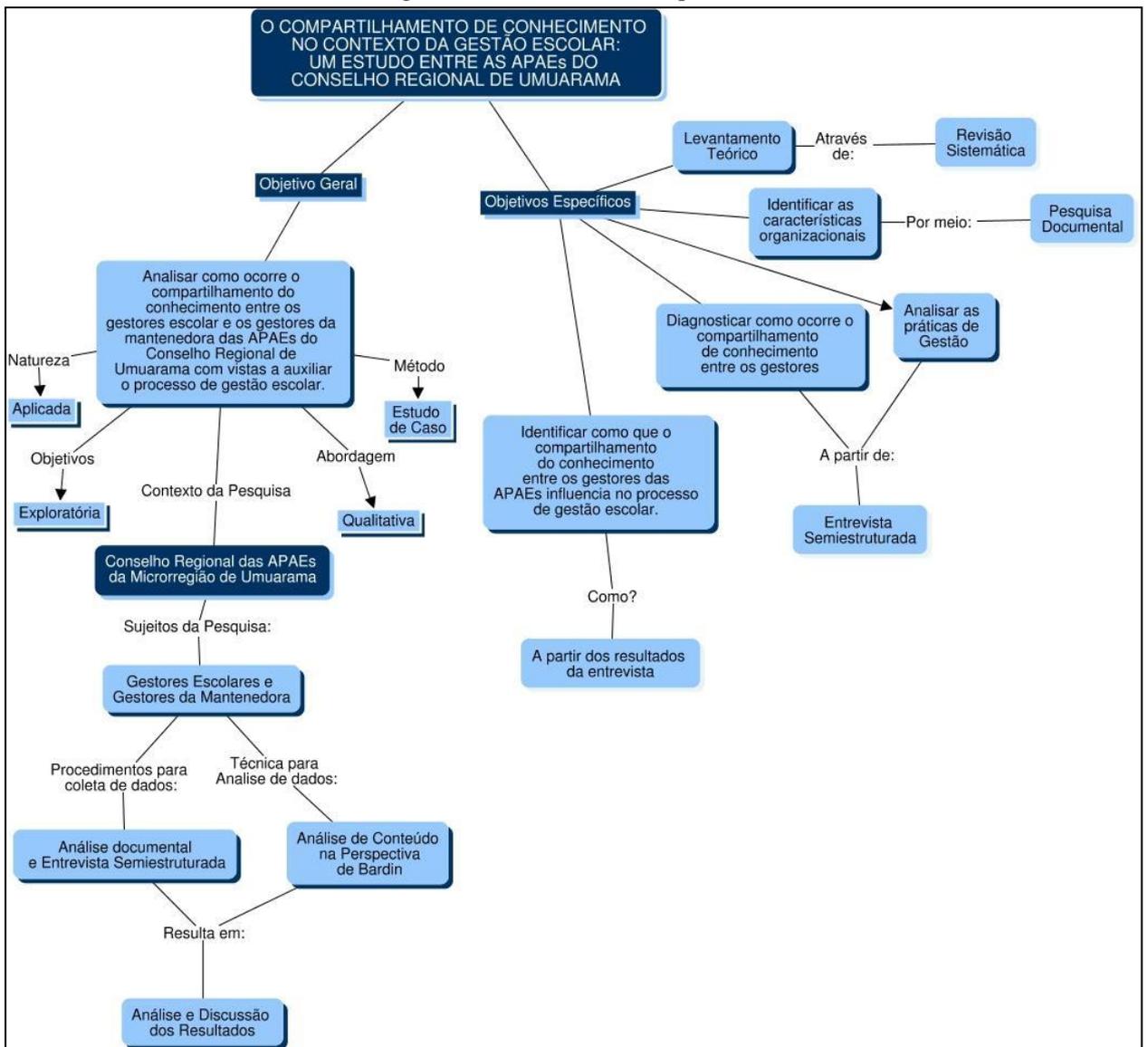
Quadro 20 – Idade, Escolaridade, Profissão, Tempo de atuação na Instituição e Sexo dos Gestores da Mantenedora

Idade	Escolaridade	Profissão	Tempo de atuação na instituição	Sexo
70 anos	Magistério	Professora aposentada	2 anos e 4 meses	Feminino
41 anos	Superior completo	Professora	5 anos e 6 meses	Feminino
63 anos	Ensino Médio	Professora Aposentada	2 anos e 6 meses	Feminino
59 anos	Ensino Médio	Agricultor	9 anos	Masculino
57 anos	Especialização	Professora aposentada	19 anos	Feminino
62 anos	Superior completo	Professora aposentada	6 anos	Feminino
48 anos	Superior completo	Advogado	12 anos	Masculino
47 anos	Superior completo	Servidora Pública Federal	5 anos e 6 meses	Feminino
57 anos	Ensino Fundamental II	Do lar	2 anos e 5 meses	Feminino
41 anos	Superior Completo	Motorista	5 anos e 6 meses	Masculino
56 anos	Superior Completo	Empresário	2 anos e 6 meses	Masculino

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Figura 11 apresenta um resumo da pesquisa, expondo os procedimentos metodológicos descritos acima.

Figura 11 – Resumo da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

4.4 ÉTICA NA PESQUISA

Para a realização da pesquisa, a entrevista foi enviada ao comitê de ética e pesquisa, para que fosse possível ser coletados termos de consentimento e de declaração de autorização, para que fosse tomados todos os cuidados, assegurando a confiabilidade da pesquisa, e a não identificação dos entrevistados por questões de sigilo. Sob o parecer nº 5.338.373, CAAE: 57131322.0000.5539, cujo parecer encontra-se em situação aprovada.¹³

¹³ Vide Anexo A.

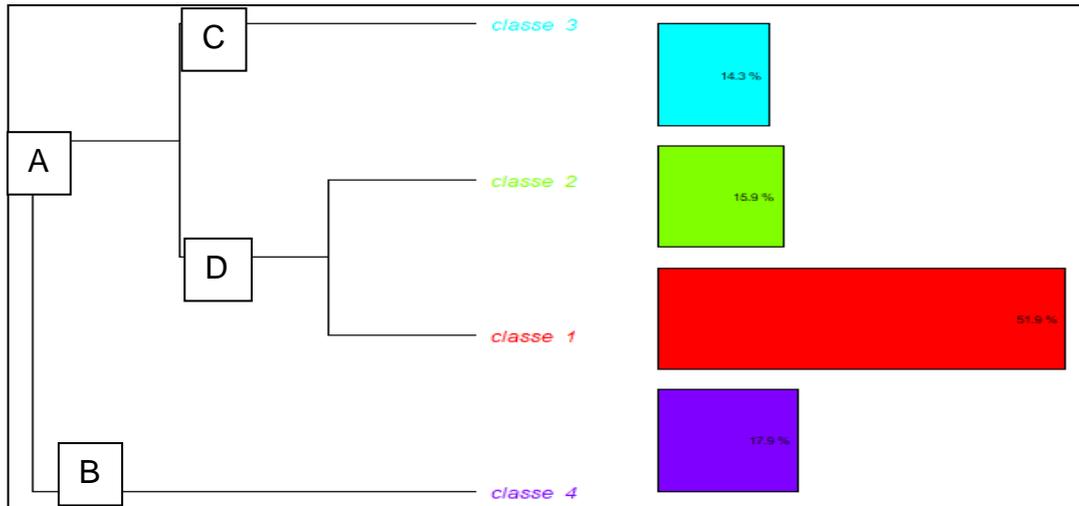
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos dados teve como objetivo fornecer uma visão da pesquisa de campo realizada com as entrevistas semiestruturadas, por meio de análise de conteúdos na perspectiva de Bardin (2011), e para apoiar e agilizar a análise de conteúdo, utilizou -se o programa de software IRaMuTeq, que possibilitou uma análise de como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora entrevistados do Conselho Regional, que é o objetivo desta pesquisa.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS SOBRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE OS GESTORES ESCOLARES E OS GESTORES DA MANTENEDORA DAS APAEs DO CONSELHO REGIONAL DE UMUARAMA

O conteúdo das entrevistas que versavam sobre o compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAEs do Conselho Regional foi transformado em um *corpus* textual e foi composto por 22 textos, separados em 728 Segmentos de Textos (ST), dos quais 609 foram classificados pelo IRaMuTeQ, resultando em um aproveitamento de 83,65%. Emergiram 25.862 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), com 1.291 lemas, 1.100 formas ativas, 183 formas suplementares e 460 palavras com uma única ocorrência (intitulado de *hapax*). O conteúdo analisado foi categorizado em quatro classes: classe 1, com 316 ST (51,9%); classe 2, com 97 ST (15,9%); classe 3, com 87 ST (14,3%); e classe 4, com 109 ST (17,9%), conforme Figura 12.

Figura 12 – Dendrograma das Classes



Fonte: Elaborada pela autora (2022) e gerada pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Na Figura 13, observa-se que as quatro classes geradas se encontram, inicialmente, em dois subcorpus. O Subcorpus A possui duas ramificações (C e D). A ramificação C contém a classe 3, enquanto a ramificação D possui as classes 2 e 1. Já o subcorpus B contém a classe 4. A Figura 13 apresenta as palavras pertencentes a cada classe e as relações entre as classes.

Figura 13 – Filograma sobre as representações das classes



Fonte: Elaborada pela autora (2022) e gerada pelo aplicativo IRaMuTeQ.

A classe 4, categorizada de ‘ambientes e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento’, compreende 17,9% do total do *corpus* analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 5,81$ (questão) e $X^2 = 146,43$ (ambiente físico). As seguintes palavras se destacam: ambiente físico ($X^2 = 146,43$), ambiente virtual ($X^2 = 122,19$), *WhatsApp* ($X^2 = 120,36$), ambiente ($X^2 = 114,61$), redes sociais ($X^2 = 113,19$), *Google Meet* ($X^2 = 65,73$), tecnologia ($X^2 = 54,17$), plataforma ($X^2 = 46,64$), tecnologias de informação e comunicação ($X^2 = 37,19$) e compartilhamento do conhecimento ($X^2 = 30,29$). Nesta classe encontram-se os termos que simbolizam os ambientes e as ferramentas utilizadas para o compartilhamento do conhecimento entre os gestores da mantenedora e os gestores escolares da APAE, tal como segue:

Nós não temos um ambiente físico de preferência, que seja mais apropriado para o compartilhamento de conhecimento, nós nos comunicamos principalmente por *WhatsApp*, ou eu vou na instituição escolar. Nesse sentido, posso afirmar que usamos os ambientes físico e virtual para o compartilhamento de conhecimento (Gestor da Mantenedora 01).

Na minha opinião o melhor ambiente para ocorrer interação e realizar o compartilhamento de conhecimento, onde me sinto realmente confortável, é o ambiente físico, eu acho que a questão humana, o relacionamento, isso é muito melhor para você estar conversando, mas também é muito produtivo as reuniões realizadas pelo *Google Meet* em ambiente virtual, para que ocorra trocas de experiências, que acaba nos ajudando no quesito de tempo e deslocamento. Mas ainda considero o ambiente físico mais apropriado para o compartilhamento de conhecimento, porque eu gosto muito do ambiente da instituição escolar (Gestor Escolar 02).

Com uso das plataformas do *Google Meet* nós conseguimos nos reunir e conversar, e até produzir mais do que no ambiente físico, as vezes o pessoal se dispersava e não prestava a atenção nos assuntos que eram compartilhados e agora com as reuniões realizadas pela plataforma do *Google Meet*, você tem que ouvir, percebe-se que melhorou o compartilhamento de conhecimento, mesmo que não são todas as pessoas que compartilham, mas você aprende a ouvir e prestar mais atenção (Gestor Escolar 07).

O Conselho Regional tem utilizado os serviços de redes sociais e grupos de *WhatsApp* para compartilhamento de conhecimento com seus membros, a vantagem que eu percebo é pelo momento que estamos vivendo neste período de pandemia e pós pandemia é algo que tem nos auxiliado e muito. Mas pela minha dificuldade de me expor virtualmente eu prefiro as reuniões em grupo no ambiente físico, mas a utilização do *WhatsApp* é muito importante para atual situação (Gestor da Mantenedora 06).

Atualmente o ambiente que considero mais apropriado ao compartilhamento de conhecimento é o ambiente virtual, porque o ambiente virtual atinge todos com muito mais rapidez, por exemplo se eu vou realizar o compartilhamento de conhecimento com os profissionais aqui da instituição escolar eu consigo

que todos recebam ao mesmo tempo através do *WhatsApp*, e no ambiente físico pode ser que naquele momento ele não esteja presente na instituição escolar, então o ambiente virtual é muito mais rápido e atinge todos (Gestor Escolar 08).

A partir dos fragmentos das entrevistas acima, verifica-se que os gestores utilizam tanto do ambiente físico quanto do virtual para realizar o compartilhamento de conhecimentos. Além disso, observa-se que as principais ferramentas utilizadas são: *WhatsApp*, *Google Meet* e redes sociais.

A classe 3, denominada de “Valorização do conhecimento individual”, compreende 14,3% do total do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 4,81$ (procurar) e $X^2 = 247,91$ (valorizar). As seguintes palavras se destacam: valorizar ($X^2 = 247,91$), experiência profissional ($X^2 = 143,42$), experiência pessoal ($X^2 = 136,95$), formação ($X^2 = 123,69$), execução ($X^2 = 117,67$), liberdade ($X^2 = 94,29$), trabalho ($X^2 = 82,39$), buscar ($X^2 = 77,48$), base de conhecimento ($X^2 = 73,45$), conhecimento tácito ($X^2 = 67,21$) e prática profissional ($X^2 = 61$). Esta classe demonstra a valorização do conhecimento individual dos entrevistados, da sua experiência profissional e pessoal para a busca de novos conhecimentos para a execução do seu trabalho, conforme analisado nos trechos:

Eu acredito que o conhecimento tácito dos profissionais é valorizado dentro do Conselho Regional, pois as reuniões acontecem de forma democrática e todo mundo participa (Gestor Escolar 01).

O conhecimento tácito dos profissionais é valorizado dentro do Conselho Regional pelos gestores da mantenedora até mesmo porque nós gestores escolares somos extensão do trabalho deles (Gestor Escolar 05).

A classe 2, denominada ‘motivações para o compartilhamento de conhecimento’, compreende 15,93% do total do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 5,25$ (parceiro) e $X^2 = 268,88$ (problema). As seguintes palavras se destacam: resolver ($X^2 = 248,72$), demanda ($X^2 = 101,13$), dificuldade ($X^2 = 95,69$), colaborar ($X^2 = 96,96$), intuição ($X^2 = 84,73$), solucionar ($X^2 = 84,73$), debater ($X^2 = 79,22$), problema específico ($X^2 = 68,68$) e problema atípico ($X^2 = 37,38$). Esta classe demonstra as principais motivações para o compartilhamento de conhecimento e do intuição dos entrevistados em solucionar problemas, de resolver demandas urgentes, compartilhando seus conhecimentos para compreendê-los e solucioná-los, tal como comentado pelos entrevistados:

No nosso dia a dia quando temos algum problema para resolver, iniciamos o compartilhamento de conhecimento no momento em que sentamos, e discutimos, e assim tentamos encontrar soluções para resolver juntos, tudo tem que ser feito em conjunto para chegar no melhor resultado (Gestor Escolar 02).

Eu sempre me sinto motivado em compartilhar conhecimentos por situações de problema específico das instituições que compõem o Conselho Regional, como, por exemplo, resolver alguma demanda que seja urgente, porque como tenho um horário de trabalho maleável, qualquer problema que surge eu posso estar ajudando a resolver (Gestor da Mantenedora 10).

Para que possamos solucionar algum problema, geralmente o compartilhamento de conhecimento inicia com o foco de onde surge o problema, se for um problema de gestão escolar nós procuramos resolver aqui com a equipe da instituição escolar, agora se for um outro problema maior que envolve a mantenedora, nós procuramos conversar com outros membros do Conselho Regional e pedimos ajuda para podermos solucionar (Gestor Escolar 11).

O compartilhamento de conhecimento se inicia para que os problemas sejam solucionados, primeiramente procuramos entrar em contato com a pessoa que possui um conhecimento maior, e geralmente é através de um contato por telefone, ou pessoalmente, e a partir disso vamos resolvendo os problemas e multiplicando este conhecimento através do compartilhamento de conhecimento, para ajudarmos outras instituições escolares (Gestor Escolar 04).

A classe 1, categorizada como ‘fatores motivacionais e inibidores para o compartilhamento do conhecimento’, compreende 51,89% do total do corpus analisado e é composta por palavras e radicais com intervalo qui-quadrado entre $X^2 = 4,02$ (vontade) e $X^2 = 56,45$ (gestores escolares). As seguintes palavras se destacam: gestores da mantenedora ($X^2 = 56,08$), fatores motivacionais ($X^2 = 33,43$), fatores inibidores ($X^2 = 32,54$), política ($X^2 = 21,16$), motivar ($X^2 = 19,7$), externo ($X^2 = 19,17$), inibir ($X^2 = 18,34$) e barreira ($X^2 = 11,35$). Esta classe demonstra os fatores motivacionais e inibidores que facilitam e interferem no compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora, tal como pode ser observado nos seguintes fragmentos de entrevista:

Me sinto motivada em realizar o compartilhamento de conhecimento com gestor da mantenedora principalmente porque ela é bem atuante, e por ter interesse nos assuntos relacionados a instituição escolar (Gestor Escolar 01).

Um dos fatores motivacionais de compartilhar conhecimento com o gestor escolar é de meu filho estar estudando aqui, e de estarmos sempre procurando agregar melhorias para o desenvolvimento da instituição escolar (Gestor da Mantenedora 02).

Eu me sinto extremamente motivado em realizar o compartilhamento de conhecimento com o gestor escolar, apesar de o conhecimento em geral da instituição escolar eu não ter muito acesso de como administrar uma instituição escolar, não é o meu ramo e nem meu foco, não estou aqui dentro no dia a dia, mas acho que me ajuda bastante, a gente se engajar na instituição escolar e de ser parceiro, não só na diretoria do Conselho Regional, como gestor da mantenedora, mas o fato da instituição escolar ser uma extensão da minha casa. Como eu tenho uma filha aqui, que frequenta esta instituição escolar, a experiência que tem nos proporcionado é um fator motivacional (Gestor da Mantenedora 07).

Já senti inibida em estar realizando o compartilhamento de conhecimento com as gestoras escolares do Conselho Regional, quando assumi o cargo de gestora escolar eu me sentia incapaz, sem conhecimento e as gestoras escolares já estavam na gestão escolar a muito tempo, e eu sentia até envergonhada, com falta de coragem e limitação quanto ao conhecimento (Gestor Escolar 05).

Eu acho que a minha principal barreira em estar realizando o compartilhamento de conhecimento no Conselho Regional com os gestores escolares é a falta de ter um tempo específico para estar realizando o meu trabalho no Conselho Regional e isso dificulta bastante, sempre tenho que resolver as demandas no horário do meu almoço ou no horário que saio do meu trabalho. Assim temos que ir conciliando os trabalhos e ir resolvendo as demandas mais urgentes (Gestor da Mantenedora 02).

Um dos fatores inibidores para o compartilhamento de conhecimento com a gestora da mantenedora pra mim é o fato de termos medo de ficar atrapalhando a gestora da mantenedora porque nós precisamos ir muito até a casa dela por conta da função dela aqui na mantenedora, e um outro fator inibidor é quando precisa viajar, fazer algum curso fora, a falta de disponibilidade dela de estar se deslocando (Gestor Escolar 06).

Diante dos resultados obtidos com a classe 1, o Quadro 21 apresenta, na perspectiva dos entrevistados, os principais motivadores e inibidores para o compartilhamento de conhecimentos entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAES do Conselho Regional de Umuarama:

Quadro 21 – Principais Motivadores e Inibidores para o Compartilhamento de Conhecimento entre os Gestores Escolares e os Gestores da Mantenedora

Motivadores	Inibidores
Confiança	Interesses pessoais
Interesses em comum	Falta de conhecimento
Comprometimento pessoal	Sentimento de incapacidade
Valorização do conhecimento individual	Falta disponibilidade para buscar conhecimentos fora do Conselho Regional.
Experiência Profissional	Falta de tempo
Melhoria da instituição escolar.	Incompatibilidade de horário
Incentivo	Distância

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No Quadro 22, pode-se verificar uma síntese das classes referentes ao compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora do Conselho Regional de Umuarama das APAEs, com as denominações, percentuais em ordem de representatividade, considerando a quantidade de conteúdo representada pelas palavras.

Quadro 22 – Síntese da Classificação do Corpus relativo ao Compartilhamento do Conhecimento entre os Gestores Escolares e os Gestores da Mantenedora

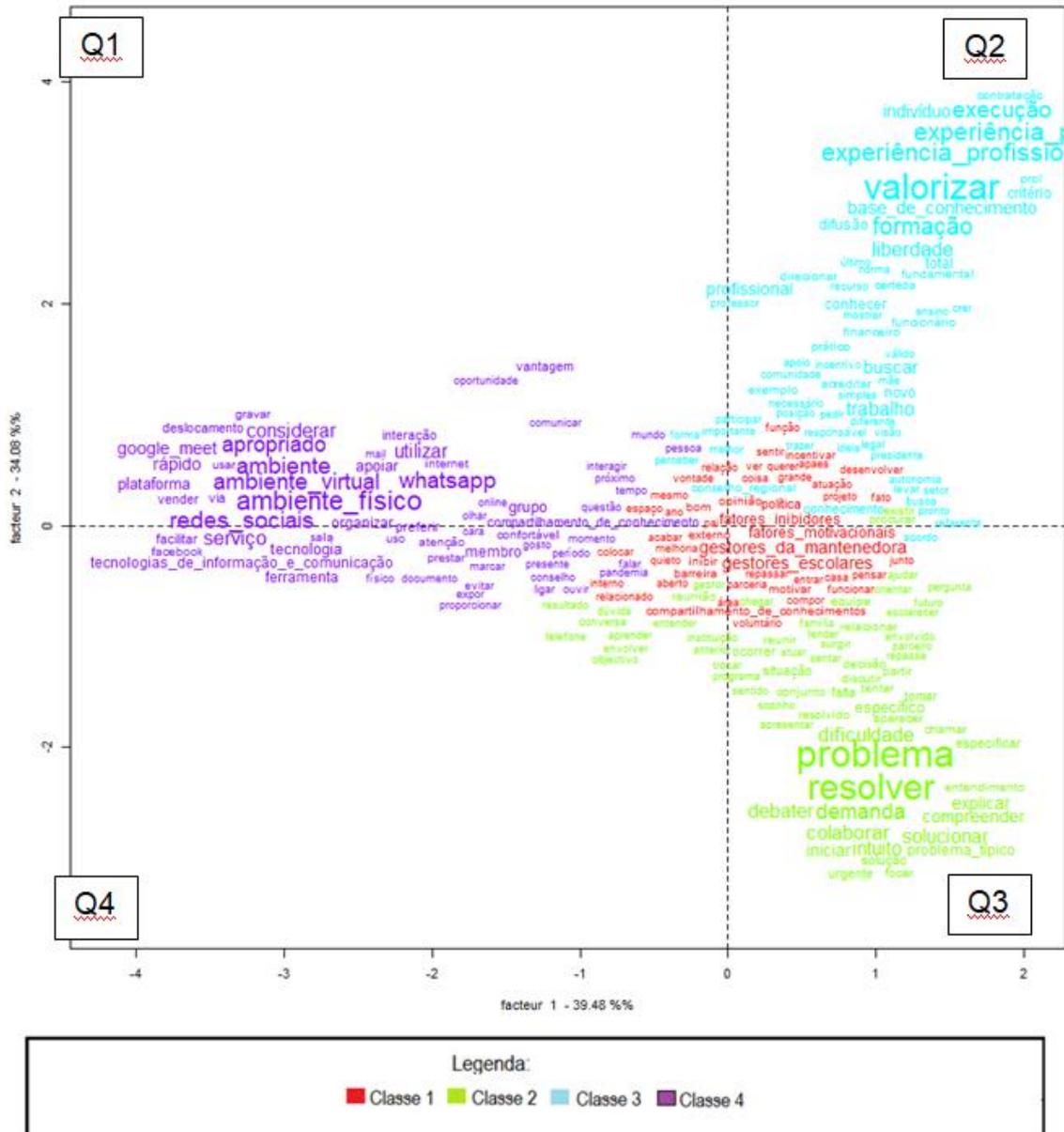
Classe	Denominação	%
1	Fatores motivacionais e inibidores para o compartilhamento de conhecimento	51,9
2	Motivações para o compartilhamento de conhecimento	15,9
3	Valorização do conhecimento individual	14,3
4	Ambientes e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento	17,9

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em síntese, os fatores motivacionais e inibidores para compartilhamento de conhecimento, a classe 1, corresponde a 56,45% do corpus analisado. A Classe 2, que se refere a motivações para o compartilhamento de conhecimento, apresentou o terceiro maior percentual no *corpus* do texto, ou seja 15,93%. A Classe 3, que se refere a valorização do conhecimento individual, representou 14,17% do *corpus* textual. Enquanto a Classe 4, que se refere aos ambientes e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento, apresentou o segundo maior percentual no *corpus* textual, representando 17,9%.

A relação entre essas classes pode ser observada por meio da (AFC), em que as palavras, considerando sua incidência de frequência nas classes do *corpus* textual, foram representadas em um plano cartesiano. Na Figura 14, percebe-se que a classe 4, que compreende os ambientes e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento, está mais isolada no quadrante 1 (Q1).

Figura 14 – Análise Fatorial por Correspondência



Fonte: Elaborada pela autora (2022) e gerada pelo aplicativo IRaMuTeQ.

As classes 1 e 3 estão diretamente relacionadas, estando apresentadas de forma conjunta no segundo quadrante (Q2), pois, enquanto a classe 1 se refere aos fatores motivacionais e inibidores para o compartilhamento de conhecimento, a classe 3 corresponde a valorização do conhecimento individual. Nesse sentido, a valorização do conhecimento individual é um importante fator motivacional, quanto maior a valorização do conhecimento do indivíduo, maior é a motivação em compartilhar o seu conhecimento.

As classes 1 e 2 se relacionam no terceiro quadrante (Q3), pois enquanto a classe 1 compreende aos fatores motivacionais e inibidores para o compartilhamento de conhecimento, a classe 2 refere-se as motivações para o compartilhamento de conhecimento. Assim estas

classes estão diretamente relacionadas porque enquanto uma destaca os fatores motivacionais e inibidores a outra apresenta quais são as principais motivações para o compartilhamento de conhecimento.

Percebe-se que as classes 1, 2 e 4 estão relacionadas, pois a classe 1 corresponde aos fatores motivacionais e inibidores para o compartilhamento de conhecimento, a classe 2 indica as motivações para o compartilhamento de conhecimento e a classe 4 refere-se aos ambientes e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento. Nesse sentido, estas três classes encontram-se relacionadas no mesmo quadrante (Q4), o que demonstra que os ambientes e ferramentas da classe 4 são fundamentais para as classes 1 e 2 para o seu processo de compartilhamento de conhecimento,

A análise de similitude, que está representada na Figura 15, permite uma visão holística do *corpus* textual. A partir desta análise, observa-se que o *corpus* textual possui quatro eixos principais e que cada um deles está relacionado a temas que são relevantes para a pesquisa. Como eixo central no *corpus* sobre o Compartilhamento do Conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora, pode-se notar o termo ‘Conselho Regional’, que é formado pelos ‘gestores escolares’ e pelos ‘gestores da mantenedora’ que realizam o ‘compartilhamento de conhecimento’ entre si.

O primeiro eixo deste *corpus* é formado pelo tema Conselho Regional. Este tema apresenta determinados termos que são importantes para o entendimento de como ocorre o compartilhamento de conhecimento no Conselho Regional. Dentre esses termos conhecimento, experiência profissional e pessoal, conhecimento tácito, valorização, mapeamento do conhecimento aparecerem no mesmo nível de relevância. Observa-se neste eixo que o Conselho Regional incentiva e procura demonstrar a valorização do conhecimento, realizando um mapeamento do conhecimento, tornando-se referência a experiência pessoal e profissional para o compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora.

O segundo eixo do *corpus* textual possui o tema gestores escolares, que são os responsáveis pelas instituições escolares. Neste tema as seguintes palavras possuem destaque: instituição escolar, experiência, cultura organizacional e reunião. Aqui faz-se importante destacar que o eixo formado pelo tema gestores escolares estão interligados com os outros três eixos, que são gestores da mantenedora, Conselho Regional e compartilhamento de conhecimento.

No terceiro eixo aparecem os gestores da mantenedora, demonstrando como ramificações a política, desenvolver, externalizar, atuação. Com isto, verifica-se que este eixo

conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAEs do Conselho Regional de Umuarama.

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os entrevistados, conforme já exposto no decorrer da pesquisa, correspondem aos Gestores Escolares e Gestores da Mantenedora das APAEs do Conselho Regional de Umuarama. Todos os entrevistados atuam nas APAES que compõem o Conselho Regional, os gestores escolares como funcionários da instituição escolar e os gestores da mantenedora são voluntários e cumprem mandato conforme estabelecido pelo Estatuto das APAEs.

Nas análises realizadas na classe 3, categorizada como “Valorização do Conhecimento Individual”, pode-se observar que o Conselho Regional valoriza o conhecimento individual dos entrevistados, assim como a experiência profissional e pessoal para a busca de novos conhecimentos para o desenvolvimento do seu trabalho. Isto está de acordo com os estudos de Stewart (2002), que aborda que, na atual era, a informação e o conhecimento são vistos de maneira importante para as organizações do conhecimento, que trabalham com o foco na aprendizagem e nas diferentes formas de adquirir conhecimento.

O compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAEs do Conselho Regional de Umuarama, conforme analisado nas entrevistas, não apresenta um padrão pré-determinado, geralmente ele ocorre por consequência de alguma demanda ou para resolver problemas da instituição escolar, mas raramente ocorre de forma espontânea.

A pesquisa demonstra que os entrevistados são motivados para o compartilhamento de conhecimento quando tem que solucionar problemas e resolver demandas urgentes. Uma vez que problemas de compartilhamento de conhecimento podem dificultar a realização de algum trabalho. Assim como uma das entrevistadas diz:

[...] Eu me sinto muito motivada em realizar o compartilhamento de conhecimento por situações de problemas específicos, ou de resolver alguma demanda urgente. Nós fazemos tudo o que for preciso para estar tentando solucionar, porque as vezes as coisas acontecem de última hora, aí você tem que correr atrás para não perder prazo (Gestora Escolar 05).

O compartilhamento de conhecimento, eu acho que ocorre em três casos, ele pode estar relacionado a um problema típico, a um problema específico ou não estar relacionado a nenhum problema, porque, as vezes tem um problema

gerado, e você precisa resolver, outras vezes para questão de conhecimento, de estudos, e outras vezes nós sentamos para fazer uma avaliação de tudo o que está acontecendo, não tem como fazer algo separado, tem que ser realmente pensado nestas três vertentes (Gestora Escolar 02).

Conforme apresentado pelos entrevistados, suas motivações em realizar o compartilhamento de conhecimento estão relacionados a solucionar problemas, como problemas específicos, problemas típicos e não relacionados a problemas, e também de resolver demandas urgentes. Estas motivações estão de acordo com o que está presente na literatura sobre compartilhamento de conhecimento, tal como nos estudos de Braf (2004), que traz a identificação de três tipos básicos de compartilhamento do conhecimento. No Quadro 23 estão relacionados os tipos de compartilhamento de conhecimento, tal como apresentado por Braf (2004), com os resultados obtidos por esta pesquisa.

Quadro 23 – Tipos Básicos de Compartilhamento do Conhecimento segundo Braf (2004)

Motivadores	Definição	Entrevistado
Compartilhamento do conhecimento por problemas específicos	Ocorre quando um ator requer conhecimento adicional para resolver um problema específico de forma imediata.	Eu me sinto motivada em realizar o compartilhamento de conhecimento por situações de problemas específicos das instituições que compõem o Conselho Regional, eu sempre me coloco a disposição. Se eu não posso vir até aqui, eles vão até a mim, como sou aposentada eu tenho tempo para ajudar no que for preciso, estou sempre pronta para ajudar, gosto de ajudar, venho e faço de coração (Gestora da Mantenedora 06).
Compartilhamento do conhecimento por problemas típicos	Acontece ao enfrentar dificuldade durante a execução de uma atividade comum ou recorrente.	O compartilhamento de conhecimento ocorre geralmente quando está relacionado a um problema típico ou específico, a gente acaba compartilhando. Não nos reunimos sem ter um motivo, quando a gente precisa mesmo solucionar e resolver algum problema, nos reunimos para buscar o que o outro pensa, e trocamos informações para que estes problemas sejam resolvidos (Gestora Escolar 07).
Compartilhamento do conhecimento não relacionados a problemas	A mediação é motivada por uma atitude pessoal do ator que envolve curiosidade ou interesse.	Vou falar como que o compartilhamento de conhecimento inicia e de que forma os problemas são solucionados, não vou dizer no período de pandemia, porque neste período foi bem diferente, mas agora que estamos retornando, criamos o hábito de todas as terças-feiras os membros do conselho virem até a instituição escolar para repassarmos tudo o que está acontecendo, como os projetos que estão sendo desenvolvidos, os que estão em andamentos, prestação de contas. Enfim, todas as demandas que vão surgindo, porque eu acho que chamá-los aqui somente quando tem problema fica algo desagradável, e com a presença deles aqui na instituição escolar já vamos solucionando os problemas que vão aparecendo (Gestora Escolar 09).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O primeiro tipo de compartilhamento de conhecimento, por problemas específicos, foi um motivador indicado por muitos entrevistados, de forma semelhante relataram que se encontram sempre motivados a solucionar problemas específicos das instituições escolares do Conselho Regional, colocando-se à disposição em se fazer presente na instituição, assim como doar o seu tempo. Esse achado confirma o resultado apresentado por Dorow (2017), que defende que o processo de compartilhamento de conhecimento não é planejado e nem estruturado com antecipação.

O segundo tipo de compartilhamento de conhecimento é a solução de problemas típicos, em que os entrevistados colocam que se reúnem para buscar conhecimento e trocar informações para que este problema seja resolvido. Isto também está de acordo com Dorow (2017), para quem o problema típico pode ter origem em problemas específicos, mas não se trata de resolver problemas específicos, trata-se de evitar problemas futuros.

O terceiro tipo de compartilhamento de conhecimento pode não estar relacionado à problema. Conforme a Gestora Escolar de Umuarama, como relatado na última linha do Quadro 23 coloca que, faz-se importante que os membros do conselho estejam presentes nas instituições escolares não somente para a resolução de problemas e, sim, para ver os andamentos dos trabalhos realizados, que com o compartilhamento de conhecimento contínuo é mais fácil de resolver os problemas que vão surgindo. Isto vem de acordo com Dorow (2017), que defende que o tipo de compartilhamento do conhecimento mais encontrado em uma organização pode variar de acordo com o seu tempo de vida e com o tempo de casa de seus colaboradores.

Fica evidente pelos próprios gestores que, embora os gestores escolares e os gestores da mantenedora do Conselho Regional compartilham seus conhecimentos durante sua prática diária de trabalho, muitas informações partem de iniciativas dos próprios gestores em estarem buscando o conhecimento na tentativa de entender e resolver as demandas existentes e as que vão surgindo ao longo do processo. O papel da gestão no contexto do compartilhamento de conhecimento é fundamental, isto por ser considerado um processo de extrema importância dentro das organizações, visto que é fundamental para a geração de novas ideias e desenvolvimento de novas oportunidades por meio de socialização (LIN, 2007). Por isso, a importância de os gestores avaliarem e perceberem quais os fatores podem estar favorecendo ou limitando o compartilhamento de conhecimento.

A análise dos dados permitiu evidenciar um conjunto de fatores que motiva e inibe os gestores escolares e os gestores da mantenedora a compartilharem conhecimentos. Como apresentado no modelo de Dorow (2017), os entrevistados puderam apresentar de forma sucinta

os motivadores organizacionais e interorganizacionais que podem ocorrer por meio de fatores internos ou externos aos sujeitos.

Conforme Ipe (2003), os fatores que se articulam e atuam no compartilhamento do conhecimento de uma forma não linear são quatro: 1) a natureza do conhecimento; 2) a motivação para compartilhar; 3) as oportunidades para compartilhar; e 4) a cultura do ambiente de trabalho. O Quadro 24 destaca os principais fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos nas organizações que participaram da pesquisa, de acordo com a abordagem de Ipe (2003).

Quadro 24 – Fatores que Influenciam no Compartilhamento de Conhecimento entre os Indivíduos na Organização

Fatores	Definição	Entrevistado
Natureza do conhecimento	Existe tanto na forma tácita e explícita. Essas duas características da natureza do conhecimento têm uma influência significativa do modo de como o conhecimento é compartilhado.	Eu me sinto motivada em compartilhar conhecimento com os demais gestores escolares, e um dos fatores que me motiva é quando eu consigo compartilhar algo, porque geralmente é a gente que vai atrás das dúvidas e isso me faz sentir motivada, e eu acho que quando a gente tem um conhecimento e pode repassar ao outro, faz com que a gente se sinta bem e feliz, e quando a gente realiza o compartilhamento do conhecimento a gente aprende muito (Gestora Escolar 04)
Motivação para compartilhar	Os fatores de motivação que influenciam o compartilhamento de conhecimentos entre os indivíduos podem ser divididos em fatores internos e externos.	Eu me sinto confortável em realizar o compartilhamento de conhecimento, com maior frequência com o gestor da mantenedora interno, mas também me sinto confortável com os gestores escolares externos, mas com gestor da mantenedora é uma forma da gente estar planejando as ações e melhorias dentro da nossa instituição escolar, e já com os gestores escolares externos, seriam as trocas de experiência, o que está dando certo numa instituição escolar e o que está dando certo em outra instituição escolar (Gestor Escolar 02)
Oportunidades para compartilhar	Podem ser de natureza formal e informal. As formais incluem programas de treinamentos, enquanto que as informais incluem relações pessoais e redes sociais que facilitam a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento.	Utilizamos o <i>WhatsApp</i> entre os membros do Conselho Regional, nós temos um grupo, que é onde é feito o compartilhamento de conhecimento de tudo o que vai acontecer, e eu vejo como vantagem a interação que tem ali no grupo (Gestora Escolar 03)

Cultura do ambiente de trabalho	Todos os fatores são importantes para compreender como o conhecimento é compartilhado entre os indivíduos. Portanto, esses fatores têm como influência a cultura do ambiente de trabalho e a cultura organizacional dentro de uma organização.	Um dos fatores motivacionais que tenho em realizar o compartilhamento de conhecimento com o gestores da mantenedora é que o fato dele estar dentro da instituição escolar, ele também tem que ter um conhecimento, ele deve saber como que funciona a instituição escolar, e ele se faz sempre presente e isso é um fator que motiva o compartilhamento de conhecimento com ele, ele também é uma pessoa que sempre busca o conhecimento, e também traz um conhecimento de fora e com isso acontece essa troca de informação, eu me sinto motivada sim, porque eu acho que é fundamental ter está parceria (Gestora Escolar 04).
---------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em conformidade com as entrevistas, o compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora do Conselho Regional acontece com maior frequência entre ambos os gestores da mesma instituição escolar, segundo os entrevistados, isto por serem os mesmos interesses pela mesma instituição escolar. Já com os demais gestores do Conselho Regional de Umuarama ficou evidente que o compartilhamento do conhecimento acontece com maior frequência entre os gestores escolares, pois os gestores da mantenedora não têm esse compartilhamento do conhecimento de forma contínua com os outros gestores da mantenedora das outras instituições escolares do Conselho Regional, conforme representa uma das citações do entrevistado:

Eu sempre me sinto motivada em realizar compartilhamento de conhecimento com o gestor da mantenedora, e um dos fatores motivacionais que eu vejo é a de trocar ideias e isso me deixa bem confortável, as ideias que partem do gestor da mantenedora, muitas vezes, pensamos em algo, que vem agregar na instituição escolar, com suas experiências de gestor da mantenedora que é trazida de fora, com um outro olhar, então vem com bastante ideia (Gestor Escolar 02).

Pode-se perceber que existem diferentes fatores que motivam os gestores escolares e os gestores da mantenedora a compartilharem seus conhecimentos. Porém, com os gestores estudados, foi percebida uma forte cultura de compartilhamento do conhecimento, fruto de relações de confiança, de interesses pessoais, comprometimento pessoal, valorização do conhecimento individual e da experiência profissional. Os valores comuns que os gestores possuem fornecem um modelo de confiança que faz com que os gestores do Conselho Regional se empenhem para desenvolver suas relações com os outros. Confirmando assim os estudos de Stenmark (2001), que afirma que as pessoas não gostam de compartilhar seus conhecimentos sem que haja uma forte motivação pessoal.

Mesmo com diversos fatores motivacionais entre os entrevistados que foram capazes de influenciar no compartilhamento de conhecimento, foram detectados aspectos negativos que impedem o compartilhamento do conhecimento, para Riege (2005) são consideradas barreiras para o compartilhamento do conhecimento, que são: barreiras individuais, tecnológicas e as organizacionais.

Embora o compartilhamento do conhecimento seja considerado importante pelos gestores da mantenedora, os trechos das entrevistas na sequência corroboram com a importância de momentos informais para a socialização e do compartilhamento do conhecimento.

[...] eu não tive nenhum fator motivacional que me fizesse procurar estes gestores da mantenedora de fora, somente aqui os gestores escolares mesmo, nada que eu tenha precisado ir atrás (Gestora da Mantenedora 02).

[...] não tenho fatores motivacionais relacionados a compartilhar conhecimento com outros gestores da mantenedora eu nunca conversei com outro gestor de outra APAE (Gestor da Mantenedora 03).

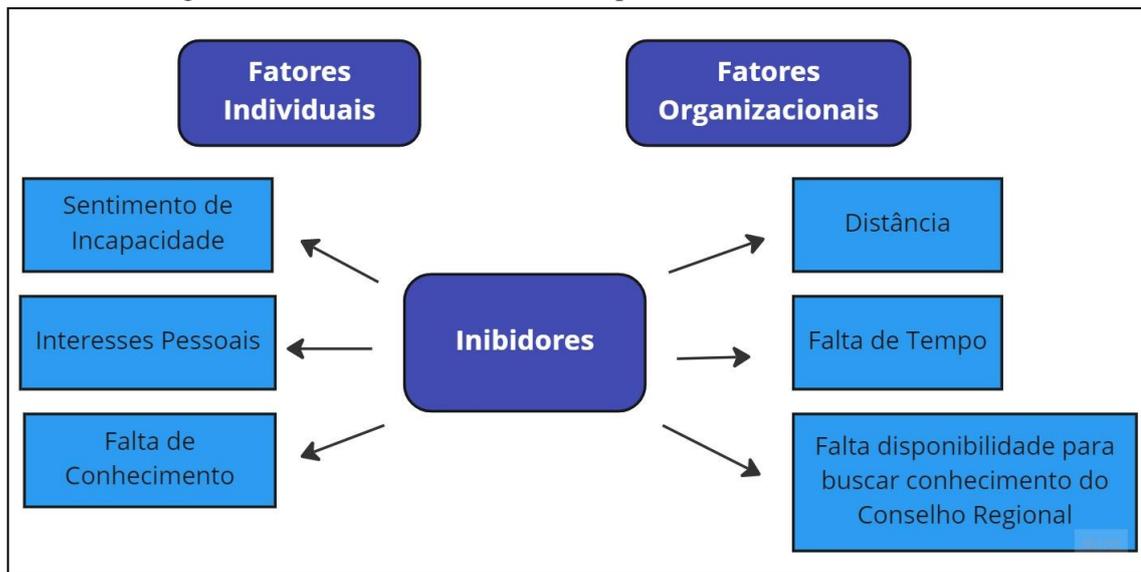
[...] em relação ao compartilhamento de conhecimentos com os outros gestores da mantenedora eu tenho fatores motivacionais bem pouco, porque nós não conseguimos nos encontrar da maneira que nós desejávamos (Gestor da Mantenedora 04).

[...] gestores da mantenedora eu não tenho fatores motivacionais em estar compartilhando conhecimento, infelizmente eu não tenho, porque para que eu possa me deslocar eu preciso que alguém me leve, mas já acabei fazendo contato com alguns por telefone mesmo (Gestora da Mantenedora 05).

É importante observar que esse distanciamento entre os gestores das mantenedoras das outras instituições escolares que compõe o Conselho Regional pode estar influenciando até mesmo no conhecimento que esses gestores têm da própria estrutura da instituição escolar no qual é responsável. O fato de serem de instituições escolares diferentes talvez explique esta falta de motivação dos gestores da mantenedora estarem compartilhando conhecimento entre si.

Durante as entrevistas, os participantes tiveram oportunidades de descrever os inibidores percebidos em relação ao compartilhamento do conhecimento. Algumas das descobertas mais interessantes em relação aos inibidores do compartilhamento do conhecimento podem ser identificadas na Figura 17, tanto relacionadas a fatores individuais quanto a inibidores organizacionais:

Figura 17 – Fatores Inibidores do Compartilhamento de Conhecimento



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Estes fatores inibidores identificados ao comportamento de compartilhamento do conhecimento podem ser observados nas entrevistas:

Um dos fatores inibidores que eu tenho com o gestor da mantenedora eu acho que uma das coisas que interferem é o tempo, porque ele é uma pessoa voluntária que também tem o serviço dele, então a gente também dentro da instituição escolar tem muito outras coisas, então acaba sim, sendo bem limitado, mas assim que a gente consegue, nós nos reunimos para discutir e compartilhar conhecimento (Gestora Escolar 04).

Agora já as gestoras escolares sim, eu já me senti inibida em estar compartilhando conhecimento, quando eu entrei eu me sentia muito incapaz na verdade, sem conhecimento e as gestoras escolares que já estavam na gestão escolar, já estavam a muito tempo, e eu sentia até envergonhada, falta de coragem e limitação quanto ao conhecimento (Gestora Escolar 05).

Eu não tenho muito o que falar sobre fatores inibidores relacionados aos gestores da mantenedora que compõe o Conselho Regional, porque na atual situação não tenho tido muita convivência com eles. (Gestor da Mantenedora 05)

Na minha opinião, um dos fatores inibidores para o compartilhamento de conhecimento com o gestor da mantenedora é a falta de tempo dele, pela profissão dele, e por ele ser voluntário não ter uma remuneração, nós temos que respeitar o tempo dele, então assim o que pega mesmo é a disponibilidade dele pra hora que a gente precisa, assim se você precisar no momento, então você não consegue (Gestora Escolar 07).

Na minha opinião um dos fatores inibidores que as vezes pode atrapalhar no compartilhamento de conhecimento com a gestora da mantenedora talvez seria o tempo porque ela é bastante ocupada (Gestor Escolar 08).

A análise das entrevistas indicou os seguintes inibidores ao compartilhamento do conhecimento: distância, interesses pessoais, sentimento de incapacidade, falta de disponibilidade de buscar novos conhecimentos fora do Conselho Regional e falta de tempo. Riege (2005) acredita que, apesar das práticas de compartilhamento de conhecimento nas organizações, existem barreiras que são chamadas de inibidores, que dificultam o compartilhamento do conhecimento para alcançar metas e a entrega de um retorno positivo nas instituições. Para que as instituições escolares alcancem um crescimento contínuo no seu desenvolvimento, o compartilhamento do conhecimento precisa fazer parte do cotidiano de maneira integrante.

Tanto os motivadores quanto os inibidores resultantes da pesquisa e das análises das entrevistas parecem ser complementares e retratam uma imagem das percepções dos participantes sobre o porquê compartilham ou não conhecimento. Os contextos de trabalho estudados ajudavam na criação de relacionamentos entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora do Conselho Regional que alavancam as possibilidades e a capacidade dos estudados de aprenderem a compartilhar e adquirir conhecimento. Confirmando assim a pesquisa de Tonet e Paz (2006): o contexto organizacional onde a fonte está inserida influencia positiva ou negativamente o compartilhamento do conhecimento.

A pesquisa também destaca a utilização de ambientes e ferramentas utilizadas para o compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAEs do Conselho Regional. Conforme as entrevistas, foi possível verificar que os gestores utilizam tanto o ambiente físico quanto o ambiente virtual para realizar o compartilhamento de conhecimento. Segundo Dorow (2017), a utilização destes ambientes cria uma cultura organizacional apropriada para o compartilhamento de conhecimento. E a partir das entrevistas, observa-se que as principais ferramentas utilizadas são: *WhatsApp*, *Google Meet* e redes sociais, e é possível perceber as vantagens a partir de fragmentos da fala da entrevista:

O Conselho Regional utiliza de serviços de redes sociais para o compartilhamento de conhecimento entre seus membros através da ferramenta de *WhatsApp* e a vantagem que eu percebo é a velocidade com que a mensagem é transmitida, eu acho a rapidez e a facilidade, eu acho que isso ajuda muito (Gestora Escolar 05).

Proporcionar diferentes ambientes que estimulem o compartilhamento do conhecimento é estratégico para a organização e, segundo Dorow (2017), o ambiente, físico ou virtual, pode favorecer o compartilhamento do conhecimento, o que para os gestores escolares e os gestores

da mantenedora ambos os ambientes são considerados apropriados para o compartilhamento do conhecimento e destacam-se algumas ferramentas utilizadas para o compartilhamento do conhecimento. No Quadro 25 estão relacionados os tipos de ambientes para compartilhar e as ferramentas mais frequentes utilizadas para o compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora do Conselho Regional.

Quadro 25 – Ambientes e Ferramentas utilizadas para o Compartilhamento do Conhecimento

Ambientes para compartilhar	Tipo de ambiente	Ferramentas utilizadas pelos entrevistados para o compartilhamento de conhecimento
Ambiente da instituição escolar	Físico	Eu prefiro o ambiente físico porque as dúvidas que vão surgindo durante uma reunião conforme o desenvolver, vão sendo tiradas as dúvidas ali, e o conhecimento das atividades pra mim é melhor, eu prefiro mais o ambiente físico (Gestora Escolar 04).
<i>WhatsApp</i>	Virtual	O Conselho Regional organiza o compartilhamento de conhecimento entre seus profissionais por meio das tecnologias de informação e comunicação através das ferramentas do <i>Google Meet</i> , <i>WhatsApp</i> . E utiliza dos serviços redes sociais para o compartilhamento de conhecimento, e eu percebo que ao utilizar está ferramenta a utilização do tempo é bem mais rápida, facilita bastante, aqui temos os grupos de <i>WhatsApp</i> com toda a diretoria, que quando não conseguimos nos reunir pessoalmente, conseguimos discutir a demanda de trabalho tudo ali no grupo (Gestora Escolar 01).
Redes Sociais	Virtual	O conselho utiliza serviços de redes sociais para compartilhamento de conhecimento entre seus membros que veio facilitar muito o nosso trabalho, a agilidade que está ferramenta nos proporciona para o compartilhamento de conhecimento é o que mais contribui (Gestora Escolar 11).
<i>Google Meet</i>	Virtual	Eu tenho percebido que o Conselho Regional tem melhorado e atualizado os processos de conhecimentos envolvidos na gestão escolar através dos repasses e do compartilhamento de conhecimento, porque toda vez que tem alguma reunião do Conselho Regional, relacionados as mudanças que acontece, procura ser repassado pra nós, com essa pandemia ficou um pouco prejudicado, mas mesmo assim, com uso das plataformas <i>Google Meet</i> a gente conseguiu conversar, e até produzir mais do que no ambiente físico (Gestora Escolar 07).

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A partir dos trechos dos entrevistados citados no quadro acima, mostrou-se que ambos os ambientes são considerados importantes para o compartilhamento do conhecimento, assim como Takeuchi e Nonaka (2008) ressaltam a importância do *Ba* para que ocorra o compartilhamento do conhecimento, podendo ser um espaço físico, espaço virtual e espaço cognitivo.

Os entrevistados enfatizaram o uso das ferramentas tecnológicas para o processo de compartilhamento do conhecimento. Valentim (2010) lembra que são os indivíduos que têm o poder de decidir se compartilham ou não seus conhecimentos. Assim, considera-se que o uso dessas ferramentas são importantes e destacam as vantagens, como, por exemplo: a velocidade, a rapidez, a facilidade no compartilhamento do conhecimento, melhorando até mesmo a forma de produzir dentro da instituição escolar. Corroborando, assim, Cheng (2019) diz que, independentemente de qual formato se apresente o conhecimento, seja na mente das pessoas ou em registros distintos, as práticas de compartilhamento serão muito úteis na recontextualização dos conhecimentos.

6 CONCLUSÕES

Esta seção vem estabelecer a relação da pesquisa com o cumprimento dos objetivos, apresentando as conclusões finais da pesquisa de campo e os seus resultados, esclarecendo de que modo a pesquisa contribui para o avanço da ciência. Apresentando uma proposta com medidas para atenuar os principais problemas verificados no compartilhamento do conhecimento, das limitações observadas pela pesquisadora, e, por fim, faz recomendações gerais para dar continuidade a pesquisa e novos desdobramentos futuros para criação de novos conhecimentos.

A finalidade desta pesquisa foi de analisar como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAEs do Conselho Regional de Umuarama com vistas a auxiliar o processo de gestão escolar. Durante o desenvolvimento da pesquisa, as etapas propostas foram alcançadas através dos objetivos específicos que serviram como guia para direcionar o estudo realizado.

Primeiramente, foi preciso identificar e realizar uma revisão sistemática da literatura, utilizando os protocolos *Systematic-Search Flow – SSF*, com termos de busca em português e inglês, em bases nacionais e internacionais, no intuito de entender processo de compartilhamento de conhecimento. Ao cumprir este objetivo foi possível identificar a importância do processo do compartilhamento de conhecimento dentro da Gestão do Conhecimento, e grandes temas emergentes como o conhecimento, motivadores, inibidores, ambientes e práticas e ferramentas do compartilhamento do conhecimento.

Para alcançar o objetivo específico 2 que é “identificar as características organizacionais da FENAPAES, FEAPAES e APAE”, foi realizada uma análise documental, que permitiu identificar as características organizacionais das APAEs. O cumprimento deste objetivo possibilitou conhecer e entender a organização e a estrutura do movimento das APAEs, e principalmente o Conselho Regional, que foi o foco de estudo desta pesquisa.

Para o cumprimento dos objetivos específicos 3 e 4 – que são, respectivamente: “analisar as práticas de gestão escolar das instituições que compõem as APAEs do Conselho Regional de Umuarama” e “diagnosticar e como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAEs do Conselho Regional de Umuarama” – foram realizadas 22 entrevistas semiestruturadas com os gestores escolares e os gestores da mantenedora, utilizando-se de dois roteiros de entrevista com questões adaptadas de Dorow (2017) e que posteriormente foram organizadas e analisadas com o auxílio do *software* IRaMuTeQ para que fosse possível agilizar a técnica de análise de conteúdo.

Finalmente o objetivo específico 5, que é “identificar como que o compartilhamento do conhecimento entre os gestores das APAEs está presente no processo de gestão escolar”, foi alcançado com a pesquisa de campo com os gestores escolares e os gestores da mantenedora do Conselho Regional de Umuarama, no qual possibilitou uma maior visão da realidade das instituições escolares em relação ao compartilhamento do conhecimento e o envolvimento com aspectos teóricos e práticos que tratam da sua utilização no dia a dia do Conselho Regional.

Feito a conclusão dos objetivos propostos, observa-se que, por meio das entrevistas realizadas com os gestores escolares e os gestores da mantenedora, foi constatado que os gestores entrevistados do Conselho Regional possuem a percepção que são valorizados pelo seu conhecimento individual, pela sua experiência profissional e pessoal e que tem liberdade para buscar novos conhecimentos sempre que julgam necessário.

Evidenciou ainda que o compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora ocorre com maior frequência entre os gestores da mesma instituição escolar, principalmente motivado pela necessidade de resolver algum problema ou alguma demanda de trabalho. O desenvolvimento dessas relações sociais e profissionais entre os gestores da mantenedora que, conhecendo o nível de domínio e de conhecimento dos gestores escolares, se torna valioso para a prática profissional dentro destas instituições escolares, pois eles sabiam a quem recorrer quando necessário e observaram que este relacionamento social ajudava na construção da confiança e do respeito mútuo.

Destaca-se ainda que não foi possível observar uma preferência entre os ambientes para que ocorra o compartilhamento de conhecimento tanto com os gestores escolares quanto com os gestores da mantenedora, pois ambos afirmaram se sentirem confortáveis em estar realizando o compartilhamento de conhecimento em ambiente físico ou virtual.

Observou-se também que os gestores fazem a utilização das práticas e ferramentas tecnológicas de compartilhamento de conhecimento com bastante frequência, fazendo o uso do *WhatsApp*, as redes sociais e o *Google Meet* os mais utilizados para compartilhar informações e conhecimentos no dia a dia de trabalho. A pandemia de Covid-19 impulsionou ainda mais o uso de ambientes virtuais para que fosse possível estas interações sociais de forma rápida e diminuindo a distância entre os gestores do Conselho Regional tornando possível o compartilhamento de conhecimento.

Percebeu-se que os principais fatores que influenciam o compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora do Conselho Regional estão relacionados a abordagem de Ipe (2003), que aponta quatro motivos que influenciam os indivíduos a compartilharem o conhecimento, como a natureza do conhecimento, motivações

para compartilhar, oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho. Sendo percebida uma forte cultura do compartilhamento do conhecimento entre os entrevistados, como fruto de relações de confiança, de interesses pessoais, de comprometimento pessoal de valorização do indivíduo.

Detectou-se aspectos negativos apontados pelos entrevistados que impedem ou dificultam o compartilhamento de conhecimento, os fatores identificados foram tanto individuais como organizacionais, e os mais indicados foram: a distância, interesses pessoais, sentimento de incapacidade, falta de disponibilidade de buscar novos conhecimentos fora do Conselho Regional e a falta de tempo. Segundo Dorow (2017), as barreiras do compartilhamento do conhecimento podem impactar de diferentes formas, de acordo com cada organização.

Apresenta-se algumas práticas e ferramentas do compartilhamento de conhecimento, que estão elencadas no Manual de Ferramentas e Técnicas em Gestão do Conhecimento da *Asian Productivity Organization* (YOUNG, 2010), para resolver ou atenuar os principais problemas verificados no compartilhamento do conhecimento, principalmente removendo os inibidores observados na pesquisa, e, com isto, contribuindo de uma forma efetiva na gestão escolar do Conselho Regional de Umuarama. Estas práticas e ferramentas podem facilitar os processos de compartilhamento de conhecimentos entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora das APAEs do Conselho Regional de Umuarama.

Diante dos resultados da pesquisa, com o intuito de atenuar os fatores inibidores organizacionais que mais influenciam de forma negativa o compartilhamento do conhecimento – que foram: a distância, a falta de tempo e a falta de disponibilidade para buscar conhecimento fora do Conselho Regional – as seguintes práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento podem ser utilizadas: comunidades de práticas e comunicação por vídeos e webinar.

As comunidades de práticas: são grupos de pessoas que compartilham interesse ou paixão por alguma coisa em comum, com as trocas de conhecimentos entre os membros da Comunidade de Práticas (CoP), desenvolve-se o conhecimento e ampliam-se as ações. Dado que as comunidades de prática podem ser transferidas para o ambiente virtual, com a utilização da plataforma do *WhatsApp*, determinados inibidores para o compartilhamento de conhecimento, como a distância e o tempo, podem ser atenuados de forma virtual. Com a utilização desta prática, o compartilhamento de conhecimento e informações podem ocorrer de forma simultânea entre todos os gestores do Conselho Regional, de tal forma que possam discutir sobre temas relacionados ao trabalho da gestão escolar das instituições que fazem parte do Conselho Regional.

Com a comunicação por vídeos e webinar é possível conectar pessoas em todo o mundo por meio de vídeo gratuita ou baixo custo. Webinar é uma apresentação, palestra, workshop ou seminário transmitido pela web. O compartilhamento de conhecimento dentro desta ferramenta possibilita que os gestores possam realizar suas reuniões de modo virtual, realizar capacitações e treinamentos de estudos dirigidos e relacionados ao tema para uma melhoria da gestão escolar. Já a disponibilização de vídeos especialmente produzidos para o compartilhamento de informação específica do Conselho Regional pode atenuar inibidores, como falta de disponibilidade dos gestores para buscar conhecimento fora do Conselho Regional.

Para atenuar os fatores inibidores individuais que influenciam de forma negativa o compartilhamento de conhecimento apresentado pelos gestores entrevistados – tais como: sentimento de incapacidade, interesses pessoais e falta de conhecimento – as seguintes práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento podem ser indicadas: a biblioteca de documentos, cafés do conhecimento e *storytelling*.

A biblioteca de documentos, que tem como foco a melhoria da informação e do gerenciamento de documentos, faz com que os gestores escolares e os gestores da mantenedora tenham um acesso eficiente e eficaz e soluciona a sobrecarga de informação. Com isto, os documentos do Conselho Regional e das instituições escolares podem ser disponibilizados digitalmente para que seja de fácil acesso aos gestores, atenuando, assim, inibidores como sentimento de incapacidade e falta de conhecimento.

A prática café do conhecimento, além de proporcionar a socialização e aproximação dos gestores escolares com os gestores da mantenedora, permite o desenvolvimento e compartilhamento de conhecimentos e *insights* que possam surgir de modo que promova uma percepção mais profunda do conhecimento a ser adquirido. Esta ferramenta pode vir a atenuar fatores inibidores como o de interesses pessoais.

A prática *Storytelling*, que é uma técnica de transmitir conhecimentos em formato de narrativas e histórias a fim de propiciar a facilidade na explicitação, especialmente de conhecimentos tácitos, permite que a comunicação se torne livre e que a exposição do conhecimento tácito se torne mais eficiente entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora, podendo atenuar os inibidores individuais apresentados tais como: sentimento de incapacidade, interesses pessoais e falta de conhecimento.

Como resultado deste estudo, pode-se obter uma visão teórica e prática da pesquisa sobre o compartilhamento de conhecimento no contexto da gestão escolar, entre os gestores escolares e gestores da mantenedora, que através de suas particularidades também ajudam a reduzir a lacuna identificada na área da gestão escolar. As descobertas desta pesquisa vêm

contribuir para a compreensão de como os ambientes, práticas e ferramentas apropriados podem auxiliar na criação da confiança e de uma cultura que seja voltada ao compartilhamento de conhecimento na área de gestão escolar.

Os resultados observados e percebidos pela pesquisa possuem algumas limitações, pois os dois grupos estudados possuíam características semelhantes e trabalhavam de maneira parecida, além disso, os gestores da mantenedora mostraram que não têm consciência exata de todas as informações relacionadas ao Conselho Regional, e que a partir disso algumas atividades que envolvesse a tomada de decisões podem ter sido omitidas. Como desdobramentos futuros, dado que esta pesquisa limitou-se a um único Conselho Regional, nesta perspectiva faz-se relevante investigar a realidade de outros conselhos regionais no que tange o compartilhamento de conhecimentos, para que seja possível traçar uma análise comparativa. Isso permitiria uma visão mais ampla e aumentaria a amostra global da população estudada, possibilitando um maior entendimento quanto ao compartilhamento de conhecimentos nessas instituições.

REFERÊNCIAS

- ALARCON, D. F. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância**. 2015. 213 f. Tese (Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- AMORIN, E. C. N.; MACUCHN, R. S. Gestão do conhecimento no âmbito da escola pública: possibilidades. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CONEDU, 6., 2019. Fortaleza. Anais [...].* Fortaleza: Realize, 2019. p. 1-12. Disponível em: https://www.editorarrealize.com.br/editora/anais/conedu/2019/TRABALHO_EV127_MD1_SA4_ID4782_18042019095734.pdf. Acesso em: 28 set. 2022.
- ANANTATMULA, V. Leadership role in making effective use of KM. **Vine**, v. 38, p. 445-460, 2008.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRAF, E. **Knowledge demanded for action: studies of knowledge mediation in organisations**. Linköping: Linköpings Universitet, 2004. Disponível em: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-23687>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). **Diário Oficial da União**: Seção 1, p. 27833, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- BRASIL. Resolução CNAS nº. 14, de 15 maio de 2014. Define os parâmetros nacionais para a inscrição das entidades ou organizações de Assistência Social, bem como dos serviços, programas, projetos e benefícios socioassistenciais nos Conselhos de Assistência Social. **Diário Oficial da União**: seção 1, p. 63. Brasília, DF, 16 maio 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/assistencia-social/entidades-de-assistencia-social/inscricao-nos-conselhos-de-assistencia-social>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 6 jul. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 13 dez. 2022.
- BRITO, D. S. de L. *et al.* **Assistência Social na Rede Apae: ofertas socioassistenciais para pessoas com deficiência**. Brasília, DF: APAE BRASIL, 2019. Disponível em: <https://media.apaebrazil.org.br/DOCUMENTO-NORTEADOR-ASSISTENCIA-SOCIAL.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.
- CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013.

CAMPOS, C. G. C. **A constituição da escola aprendente**: um estudo organizacional a partir das relações entre gestão escolar e gestão do conhecimento. 2016. 133 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

CARVALHO, E. N. S. de. *et al.* **Política de atenção integral e integrada da rede APAE**. Brasília, DF: FENAPAES, 2020. Disponível em: [https://media.apaebrasil.org.br/FENAPAES-CARTILHA-POLITICA-DE-ATENCAO-INTEGRAL-E-INTEGRADA-DA-REDE-APA E-Web.pdf](https://media.apaebrasil.org.br/FENAPAES-CARTILHA-POLITICA-DE-ATENCAO-INTEGRAL-E-INTEGRADA-DA-REDE-APA-E-Web.pdf). Acesso em: 20 jul. 2022.

CHENG, E. C. K. **Successful transposition of lesson study**: a knowledge management perspective. Hong Kong: The Education University of Hong Kong, 2019.

CHUTE, C. G. **Healthcare knowledge management**: issues, advances, and successes. Berlin: Springer, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DOROW, P. F. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017. 361 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Tradução portuguesa de Irene de Bojano e Mário de Sousa. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1958.

FENAPAES. Regimento Interno da Federal Nacional das Apaes. Brasília, DF: Federação Nacional das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais, 2008. Disponível em: <https://media.apaebrasil.org.br/FINAL.pdf>. Acesso em: 27 set. 2022.

FENAPAES. **Manual de Fundação da Apaes**. Brasília, DF: APAE Brasil, 2012/2014. Disponível em: <https://media.apaebrasil.org.br/Manual-Apae-como-criar-uma-apae.pdf>. Acesso em: 27 set. 2022.

FENAPAES. Federação Nacional das Apaes. **Estatuto da Federação Nacional das Apaes**. Brasília, DF: FENAPAES, 2018. Disponível em: <https://media.apaebrasil.org.br/1642-estatuto-fenapaes.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2022.

FENAPAES. **Estatuto da Federação das APAEs**. Brasília, DF: FENAPAES, 2021. Disponível em: <https://media.apaebrasil.org.br/1642-estatuto-fenapaes.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2022.

FERNANDES, B. **Manual Iramuteq**. Braga, Portugal: Universidade do Minho, 2016.

GARAY, A. Gestão. *In*: CATTANI, A. D.; HOZLMANN, L. (org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HENDRIKS, P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. **Knowledge and Process Management**, v. 6, n. 2, p. 91-100, 1999.
- IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.
- JACOBSON, C. M. Knowledge sharing between individuals. *In*: SCHWARTZ, D. **Encyclopedia of knowledge management**. Israel: Idea Group Reference, 2006. p. 507-512.
- JANNUZZI, G. de M. **A educação do deficiente no Brasil: dos primórdios ao início do século XXI**. Campinas: Autores Associados, 2004.
- KING, W. R. Knowledge sharing between individuals. *In*: SCHWARTZ, D. **Encyclopedia of knowledge management**. Israel: Idea Group Reference, 2006. p. 207-512.
- LAW, K. K.; CHAN, A.; OZER, M. Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing. **Journal os Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1489-1502, 2017.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. 5. ed. São Paulo: Alternativa, 2004.
- LIBÂNEO, J. C. O ensino da didática, das metodologias específicas e dos conteúdos específicos do ensino fundamental nos currículos dos cursos de Pedagogia. **R. bras. Est. Pedag.**, Brasília, DF, v. 91, n. 229, p. 562-583, set./dez. 2010.
- LIN, H-F. Effects os extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.
- LIN, H-F.; LEE, H-S.; WANG, D-W. Evaluation os factores influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. **Journal of Information Science**, v. 35, n. 1, p. 25, Jul. 2009.
- LLARENA, R. A. da S.; DUARTE, E. N.; SANTOS, R. do R. Gestão do conhecimento e desafios educacionais contemporâneos. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 222-242, maio/ago. 2015.
- LÜCK, H. (org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.
- LÜCK, H. **Ação integrada**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- MACHADO, C. P. **Práticas de gestão do conhecimento de processos organizacionais no contexto escolar: proposta de um modelo teórico-conceitual**. 2017. 184 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – UniCesumar, Maringá, 2017.

MCDERMOTT, R.; O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76-85, Mar. 2001.

NASCIMENTO JÚNIOR, W. D.; SOUZA, A. P. L. O impacto da formação continuada na gestão das associações de pais e amigos dos excepcionais (APAE). **Textos para Discussão**, Varginha, v. 1, n. 1, p. 701-721, 2021.

NONAKA, I.; KONO, N. The concept of “*Ba*”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, Apr. 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na organização**: como as organizações japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, *Ba* and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, Feb. 2000.

NOOSHINFARD, F.; NEMATI-ANARAKI, L. Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework. **The Electronic Library**, v. 32, n. 2, p. 239-261, 2014.

OLIVEIRA, F. M. das G. S; CARVALHO, E. N. S. de (org.). **Documento norteador**: educação e ação pedagógica. Brasília, DF: APAE BRASIL, 2017. Disponível em: <https://media.apaebrasil.org.br/DOCUMENTO-NORTEADOR-PEDAGOGIA-FINAL-4.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2022.

OLIVEIRA, I. C.; MENEZES, I. V. Revisão de Literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018.

OLIVEIRA, M. H. A. de (org.). **Documento norteador**: trabalho, emprego e renda: ações profissionalizantes da Rede Apae para pessoas com deficiências intelectuais e múltipla. Brasília, DF: APAE BRASIL, 2017. Disponível em: <https://media.apaebrasil.org.br/DOCUMENTO-EMPREGO-RENDIA-FINAL-2.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2022.

OLIVEIRA, R. R.; ALVES FILHO, B. F. Contexto de compartilhamento de conhecimento: o caso do Serpro Recife. In: ANGELONI, M. T. **Gestão do Conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitumark, 2008. p. 51-60.

PILOTTO, R. F. (org.). **Documento norteador**: tópicos de prevenção e saúde aplicáveis no Movimento Apaeno no Brasil. Brasília, DF: APAE BRASIL, 2017. Disponível em: <https://media.apaebrasil.org.br/DOCUMENTONORTEADOR-SAUDE-E-PREVENCAO-WEB-140819.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.

PINDER, C. C. **Work motivation in organizational behavior**. Califórnia: Psychology Press, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, Jun. 2005.

SÁ FILHO, P. de. O gestor escolar e a gestão do conhecimento: como construir o conhecimento em uma equipe? **Gestão em Foco**, Curitiba, n. 13, p. 1-13, 2021.

SALABERRY, N. T. M. **APAE Educadora**: na prática de uma Unidade da APAE de Porto Alegre. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SALVIATI, M. E. **Manual do aplicativo Iramuteq**: (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3). Planaltina: UNB Planaltina, 2017.

SAMPIERI, H. R. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS FILHO, J. C. dos. Democracia institucional na escola: discussão teórica. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n. 2, p. 41-101, jan./jun. 1998.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. Nova Jersey, EUA: John Wiley & Sons, 2010.

SCHULTZ, T. W. Investment in human capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, Mar. 1961.

SILVA, L. A.; REIS, U. C.; TOBIAS, J. J. **Manual para a formação de Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais**. Brasília, DF: Federação Nacional das APAEs, 2005.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 33, p. 143-151, 2004.

SOUZA, Â. R. de. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2006. 333f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

STEIL, A. V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela; Technical Report, 2007.

STENMARK, M. **Scientism**: science, ethics and religion. Londres: Routledge, 2001.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SUPPIAH, V.; SANDHU, M. S. Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 3, p. 462-477, May 2011.

SVEIBY, K. E.; MARTINS, J. R. **Gestão do conhecimento**: as lições dos pioneiros. São Paulo: Global Brands & Sveiby Associados, 2001.

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

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006.

VALENTIM, M. (org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. Marília: Cultura Acadêmica, 2010. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/j4gkh>. Acesso em: 27 ago. 2022.

VIEIRA, A. E. R.; BUSSOLOTTI, J. M. Gestão escolar: um estudo de caso sobre escolas técnicas. **Interação**, Varginha, v. 20, n. 1, p. 45-70, 2018.

VIEIRA, M. A. C. **Gestão escolar e inclusão**: os desafios da direção na rede provada de ensino. 2019. 103 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

WITT, U.; BRÖKEL, T.; BRENNER, T. Knowledge and its economic characteristics: a conceptual clarification. *In*: ARENA, R.; FESTRE, A.; LAZARIC, N. **Handbook of Knowledge and Economics**. Headquartes, Reino Unido: Edward Elgar Publishing, 2012. P. 369-388.

YANG, Y. **A framework for decision support systems adapted to uncertain knowledge**. 2007. 197 f. Tese (Doutorado em Ciências da Computação) – Universitat Karlsruhe (TH), Aus Shanghai, 2007.

YOUNG, R. **Conhecimento Gestão**: manual de ferramentas e técnicas. Tóquio: Organização de Produtividade Asiática, 2020.

ZAMPRONI, E. B. *et al.* (org.). **Fundamentação legal para o regimento das escolas especializadas do Estado do Paraná**. Curitiba: SEED, 2018. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/ed_especial/fundamentacao_legal_regimento_escolas_especializadas.pdf. Acesso: 27 set. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ARTIGO DA REVISÃO SISTEMÁTICA

CAPÍTULO 6

COMPARTILHAR CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Data de aceite: 03/10/2022

Data de submissão: 20/08/2022

Renata Cervinhani

ID Lattes: 8291239364240456

Arthur Guaberto Bacelar Urpia

ID Lattes: 1969733264813192

Leticia Fleig Dal Forno

ID Lattes: 7611407832193396

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar o Compartilhamento de Conhecimento no contexto da gestão escolar, realizando um mapeamento através de uma revisão sistemática da literatura com termos sobre o compartilhamento de conhecimento, gestor e gestor escolar. Metodologicamente, realizou-se uma revisão sistemática de literatura nas bases de dados Scielo, Capes e Dimensions, com a utilização do Método SSF – Systematic Search Flow, que teve como propósito sistematizar o processo de busca nas bases de dados. Os levantamentos preliminares apresentados nesta revisão, realizados nas bases de dados da Capes, Scielo e Dimensions demonstraram que nos últimos 10 anos, não houveram estudos que se trata do Compartilhamento de Conhecimento no contexto da gestão escolar. Podendo verificar a escassez de estudos, o que vem a dificultar o entendimento de como que o Compartilhamento de Conhecimento contribui no contexto da Gestão Escolar. Contudo nos artigos há citações

do Compartilhamento de Conhecimento, dentro das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento e Gestão Escolar.

TO SHARE KNOWLEDGE IN THE CONTEXT OF SCHOOL MANAGEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE

ABSTRACT: This paper aimed to analyze the Sharing of Knowledge in the context of school management, mapping through a systematic review of the literature with terms about the sharing of knowledge, manager and school manager. Methodologically, a systematic literature review was carried out in the databases of Scielo, Capes and Dimensions, using the SSF Method – Systematic Search Flow, which aimed to systematize the search process in the databases. The preliminary surveys presented in this review, that were carried out in the Capes, Scielo and Dimensions databases, showed that in the last 10 years, there have been no studies addressing the Sharing of Knowledge in the context of school management. Being able to verify the scarcity of studies, which makes it difficult to understand how the Sharing of Knowledge contributes in the context of School Management. However in the papers there are mentions of the Sharing of Knowledge, within the organizations.

KEYWORDS: Knowledge, Knowledge Management, Sharing of Knowledge and School Management.

1 | INTRODUÇÃO

O conhecimento é um conjunto de informações que, combinado com experiências, vivências e intuições, possibilitam o indivíduo a interpretar, avaliar e decidir (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Seu conceito não é algo novo, mas, para a Gestão do Conhecimento, é necessário se ter uma clara compreensão de sua natureza e de suas características, pois o conhecimento é hoje considerado um dos principais fatores de produção, sendo um construto multifacetado e difícil de ser completamente compreendido (DAVENPORT; PRUSAK, 2000).

O conhecimento se faz cada vez mais importante dentro das organizações, é um recurso que auxilia no gerenciamento para o desempenho das organizações com e sem fins lucrativos (NOOSHINFARD; ANARAKI, 2012). Diante da importância do conhecimento neste novo contexto, a Gestão do Conhecimento tem sido cada vez mais importante para as organizações. A Gestão do Conhecimento é entendida como um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Suppiah e Sandhu (2011), o conhecimento é considerado um recurso distinto e crucial para que uma organização possa sustentar sua vantagem competitiva. Nooshinfard e Anaraki (2014) coloca que o Compartilhamento de Conhecimento é um meio pelo qual tantos os indivíduos quanto os grupos comunicam seus conhecimentos inconscientemente ou deliberadamente para que traga benefício mútuo. O Compartilhamento de Conhecimento é um dos processos de Gestão do Conhecimento que permite a ampliação do conhecimento dentro das organizações, proporcionando que essas organizações possam explorar e capitalizar recursos e, conseqüentemente, melhorias no desempenho organizacional (DOROW, 2017). Segundo Ipe (2003), o termo “compartilhar conhecimento” define-se pela ação em colocar o conhecimento do indivíduo à disposição de outras pessoas, de uma forma que esse conhecimento possa ser absorvido e utilizado pelos membros da organização.

Law, Chan e Ozer (2017) coloca que o Compartilhamento do Conhecimento, entre os funcionários dentro de uma organização estão sujeitas as forças atrativas e distrativas, sendo essas os fatores os motivadores intrínsecos e extrínsecos podendo interagir de maneira positiva ou negativa. Eaves (2013). A motivação de compartilha conhecimento segundo Sordi, Nakayama e Binotto (2018) está relacionada ao custo e benefícios percebidos pelas partes envolvidas, a disponibilidade de cooperação entre eles é de interesse comum mesmo que sejam por objetivos distintos.

O Compartilhamento de Conhecimento, para Lin (2007), pode ser considerado um processo importante nas organizações, porque é fundamental para que novas ideias possam ser geradas e, assim, desenvolver novas oportunidades de socializar. Além do mais, o Compartilhamento de Conhecimento vai além da disseminação do conhecimento,

promovendo a criação de novos conhecimentos, e favorecendo a socialização e o desenvolvimento organizacional. Em virtude disto, a produção de conhecimentos, a partir do Compartilhamento, contribui para o processo de aprendizagem, aperfeiçoando a capacidade estratégica e atingindo melhores resultados (FREIRE; FURLAN; SILVEIRA, 2018).

No âmbito da gestão escolar, a Gestão do Conhecimento vem sendo utilizada informalmente, o que pode acarretar perdas nas instituições, tais como: falhas na tomada de decisões e no Compartilhamento de Conhecimento (ALARCON, 2015). Neste sentido, a implementação formal de um programa de Gestão do Conhecimento representa um desafio a ser superado pelos gestores escolares. A Gestão do Conhecimento contribui numa melhor gestão escolar, podendo ser utilizada como estratégias dentro das instituições para melhoria do seu desempenho.

No contexto escolar, o conhecimento é uma produção contínua, no qual seu objetivo é de gerenciar, de utilizar e de compartilhar conhecimento (LIMA; URPIA; PERIOTO, 2019). Com isto, dentre os processos da Gestão do Conhecimento, o Compartilhamento do conhecimento é de suma importância para as instituições escolares. De forma geral, o Compartilhamento de Conhecimento contribui na melhoria das organizações, auxiliando os gestores através de métodos, ferramentas e técnicas disponíveis, mas que nem sempre são utilizadas.

O conceito de gestão segundo, Vieira (2019), é um processo que envolve a mobilização das pessoas em torno de um comum projeto. Para Luck (2009) é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento e coerência no espaço educacional. Sendo assim para Vieira (2019) a escola deve trilhar o caminho da gestão democrática e participativa, pois se aplica ao ambiente que pretende trabalhar com a diversidade, respeitando ideias e posicionamento, abrindo espaços para todos.

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é a realização de uma revisão sistemática de literatura em bases de dados sobre a relevância do Compartilhamento de Conhecimento no contexto da gestão escolar. Para tal, além desta breve introdução, o artigo contém mais três seções. A segunda seção trará os aspectos metodológicos e em seguida apresenta os resultados e discussões. Por fim, discute-se os resultados e o fornecimento de sugestões para pesquisas futuras.

21 METODOLOGIA

De acordo com Sampaio e Mancini (2006), a revisão sistemática, assim como outros estudos de revisão, são formas de pesquisas que se utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinados temas. Desta forma, constitui-se como um método de investigação científica, com métodos explícitos e sistematizados, para que se possa identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever as contribuições relevantes a pesquisa (FERENHOF;

FERNANDES, 2016).

A revisões sistemáticas particularmente são essenciais para a integração das informações de um conjunto de estudos, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, que venham auxiliar em futuras investigações (SAMPAIO; MANCINI, 2006). Para inicia-la é necessário considerar três etapas importantes, como: definir o objeto da revisão, a identificação da leitura e a seleção de possíveis estudos a serem incluídos, sendo etapas importantes, que auxiliam o pesquisador na adequação da pergunta norteadora da revisão disponível sobre o tema (DOMHOLDT, 2005). Devendo ressaltar que, segundo Sampaio e Mananci (2006), a revisão segue a estrutura de um artigo original, onde são inclusas seções de introdução, métodos, resultados e discussões.

Quanto à natureza, este estudo se caracteriza como uma pesquisa básica, quanto aos objetivos ela é exploratória. Já quanto aos procedimentos, a pesquisa se classifica como uma pesquisa bibliográfica, realizada através de uma revisão sistemática de literatura, conforme a descrição do protocolo abaixo.

3 I MATERIAS E MÉTODO

O método SSF – Systematic Search Flow, dos autores Ferenhof e Fernandes (2016), utilizado para a este trabalho, tem como propósito sistematizar o processo de busca em bases de dados científicas, possibilitando um estudo de revisão sistemática.

3.1 Protocolo da revisão sistemática

Objetivo: Analisar a relevância do Compartilhamento de Conhecimento no contexto da gestão escolar.

Questão de pesquisa: quais são as contribuições do Compartilhamento de Conhecimento no contexto da gestão escolar?

Efeito: analisar como ocorre o Compartilhamento de Conhecimento entre os gestores.

Mediação: número de trabalhos identificados.

População: artigos completos publicados em periódicos nacionais e internacionais, artigos completos publicados em anais de conferência.

Período de publicação: 01 de janeiro de 2010 a 31 de julho de 2021.

Palavras – chaves: Compartilhamento de Conhecimento, transferência do conhecimento, disseminação do conhecimento, transmissão do conhecimento, difusão do conhecimento, Gestor Escolar, Educação Especial.

Bases de Dados utilizados para busca: Capes, Scielo e Dimensions.

Campos de busca: “Periódicos Capes: título e qualquer”; “Scielo: todos os índices”; “Dimensions: título e resumo”.

Filtros de busca: os termos a serem utilizados serão: “Compartilhamento

de Conhecimento” AND “Gestor”; “Disseminação do conhecimento” AND “Gestor”; “Transferência do conhecimento” AND “Gestor”; “Transmissão do conhecimento” AND “Gestor”; “Difusão do Conhecimento” AND “Gestor”; “Troca de Conhecimento” AND “Gestor”; “Knowledge sharing” AND “Manager”; “Knowledge dissemination” AND “Manager”; “Knowledge transfer” AND “Manager”; “Knowledge transmission” AND “Manager”; “Knowledge exchange” AND “Manager”; “Knowledge diffusion” AND “Manager”; “Gestão Escolar” AND “Educação Especial”; “School management” AND “Special education”.

Critérios de inclusão: artigos completos publicados em periódicos nacionais e internacionais e em anais de conferência que relacione Compartilhamento de Conhecimento entre gestores.

Procedimentos para a seleção dos estudos: após a utilização dos termos mencionados acima, no Filtro de Busca, os artigos foram submetidos aos seguintes critérios para a inclusão e exclusão: 1ª triagem: Leitura do título, resumo e palavras-chaves; 2ª triagem: leitura do artigo na íntegra.

Critérios analisados nos trabalhos encontrados: os critérios a serem analisados são diversos pontos nos artigos selecionados como “Ano de Publicação”, “Título do Periódico”, “Objetivos”, “Natureza da Pesquisa”, “Tipo de Pesquisa”, “Investigação de Coleta de Dados”.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

A busca nas bases de dados da Capes, Scielo e Dimensions resultou num total de 1711 artigos, sendo que na Capes foram encontrados 1691, na Scielo nenhum e na Dimensions 20 artigos, com os *strings* relacionados no quadro 1.

	Strings	Capes	Scielo	Dimensions
1	“compartilhamento de conhecimento” AND “gestor”	9	0	0
2	“disseminação do conhecimento” AND “gestor”	0	0	2
3	“transferência do conhecimento” AND “gestor”	1	0	0
4	“transmissão do conhecimento” AND “gestor”	0	0	0
5	“troca de conhecimento” AND “gestor”	1	0	3
6	“difusão do conhecimento” AND “gestor”	0	0	3
7	“knowledge sharing” AND “manager”	1092	0	0
8	“knowledge dissemination” AND “manager”	15	0	0
9	“knowledge transfer” AND “manager”	441	0	0
10	“knowledge transmission” AND “manager”	3	0	0
11	“knowledge exchange” AND “manager”	112	0	0
12	“knowledge diffusion” AND “manager”	12	0	0
13	“gestão escolar” AND “educação especial”	5	0	12

14	"school management" AND "special education"	0	0	0
----	---	---	---	---

Quadro 1: Resultado da busca de dados nas bases nacionais e internacionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a primeira triagem dos artigos, em que foram realizadas a leitura do título, resumo de palavras em bases de dados nacionais e internacionais, observou-se que alguns artigos estavam duplicados, e outros foram excluídos por falta de aderência. Os resultados desta primeira fase de triagem estão demonstrados no quadro 2.

Base de Dados	Capes	Scielo	Dimensons	Total
Total da busca inicial	1691	0	20	1711
Duplicidade	74	0	0	74
Excluídos	1593	0	17	1610
Incluídos na revisão	24	0	3	27

Quadro 2: Dados Quantitativos dos Artigos com buscas nas bases de Dados

Fonte: elaborado pelos autores.

Após a análise da primeira triagem foram desconsiderados 1677 artigos, ficando para a leitura integral 27 publicações, apresentadas no quadro 03.

Título	Autores	Ano	Periódico/ Evento
Compartilhamento de Conhecimento nas organizações: Um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa	Marina Keiko Nakayama Vitor FraileSordi ErlaineBinotto	2018	Perspectivas em gestão e conhecimento.
Necessary and supportive conditions for tacit knowledge transfer: a conceptual framework	Gul Shabana Jamal Waseef	2016	Europe Conference on Knowledge management.
Knowledge transfer in intra – organization networks	Fangcheng Tang	2011	Systems Research and Behavioral Science
Knowledge exchange in networked organization does place matter?	Chris Mabey Amy L. Y. Wong Linda Hsieh	2015	R & D management
Gestão escolar e educação inclusiva: análise da produção científica na área de Educação Especial	Beatriz Aparecida Barboza do Nascimento Luciana Aparecida de Araújo Penitente Claudia Regina Mosca Giroto	2018	Revista electronica actualidades investigativas em educación
Gestão escolar e a política nacional de educação especial: as barreiras para a implementação de uma política pública	Daniel Marcelino dos Santos Ivone Panhoca	2017	Revista online de Política e Gestão Educacional

Gestão escolar e inclusão: os desafios da direção na rede privada de ensino	Maria Angélica Cardoso Vieira	2019	Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Educação, PUCRS
A Gestão Escolar na Organização da Educação Especial: O caso da Escola “três em um”	Isabel Matos Nunes Márcia Alessandra de Souza Fernandes Giselle Lemos Schmidel Kautsky	2021	A Educação em Verso e Reverso: Dos Aportes Normativos aos Aspectos Operacionais
O gestor escolar e a inclusão de alunos público-alvo da educação especial municipal	Mara Rosane Souza Soares, Denise Macedo Zilio	2019	Cadernos de Pós-graduação - Article
Gestão educacional e inclusão na produção científica brasileira	Daniele Vieira Araújo Anunciação Wania Ribeiro Fernandes	2021	Research, Society and Development
Organizational Climate and Perceived Manager Effectiveness: Influencing Perceived Usefulness of Knowledge Sharing Mechanisms	Wai Fong Boh Sze Sze Wong	2013	Journal of the Association for Information Systems
Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust	Jun-Gi Park Jungwoo Lee	2014	Revista Internacional de Gestão de Projetos
Trust and tacit knowledge sharing and use	J. Scott Holste Dail Fields	2009	Journal of Knowledge management
Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance	Pauline Lee Nicole Gillespie Leon Mann Alexander Wearing	2010	Management Learning
Organizational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior	Visvalingam Suppiah Manjit Singh Sandhu	2011	Journal of Knowledge management
It is more blessed to give than to receive: examining the impact of knowledge sharing on sharers and recipients	Yu-Qian Zhu Holly Chiu Eduardo Jorge Infante Holguin-Veras	2018	Journal of Knowledge Management
Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation.	Muhammad Azeem Munir Ahmed Sajid Haider Muhammad Sajjad	2021	Technology in Society
Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework	Fatemeh Nossohinfard Leila Nemati-Anaraki	2012	Emerald Group Publishing Limited
Risks to Effective Knowledge Sharing in Agile Software Teams: A Model for Assessing and Mitigating Risks	Shahla Ghobadi Lars Mathiassen	2017	Information Systems Journal
Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing	Kuok Kei Law Andrew Chan Muammer Ozer	2017	Journal of Knowledge Management - September
How expected benefit and trust influence knowledge sharing	Tsung-Hsein Kuo	2012	Provided by tamkang university institutional repository

Interorganizational Partnership and Knowledge Sharing: The Perspective Of Non-Profit Organisations (NPOs)	Tsung-HseinKuo	2012	Provided by tamkang university institutional repository
Factors affecting knowledge sharing in special education-A Jordanian study	Aded Al. Fatah Karasneh Mana Al-zoubi	2019	Knowledge Process management
The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performande among knowledge workers	Chieh-Peng Lin, Her-Ting Huang Tse Yao Huang	2018	Institute of Business and Management, National Chiao Tung University, Taipei, Taiwan
Leadership transtions, tacit knowledge sharing and organizational generativiy	Faculty of Arts, Computing, Engineering, and Sciences (ACES), Sheffield Hallam University, UK	2011	Journal of Knowledge management
With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing	Xiao Zhang Jane Yan Jiang	2014	Journal of Knowledge management
Ipe Revisited: Validating a Multidimensional Model of Individual Knowledge Sharing	Sally Eaves	2013	European Conference on Knowledge Management

Quadro 3: Artigos selecionados para leitura

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao realizar a segunda triagem, que constituiu na leitura integral dos artigos selecionados, foram excluídos 20 trabalhos por falta de aderência ao objetivo proposto, ficando apenas 7 trabalhos que ressaltam contribuições do Compartilhamento de Conhecimento, gestão escolar e educação especial, compondo desta forma o portfólio bibliográfico deste trabalho. Tal como pode ser observado no quadro 4.

Título	Autores	Ano	Periódico/Evento
Compartilhamento de Conhecimento nas organizações: Um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa	Marina Keiko Nakayama Vitor FraileSordi ErlaineBinotto	2018	Perspectivas em gestão e conhecimento.
Gestão escolar e inclusão: os desafios da direção na rede privada de ensino	Maria Angélica Cardoso Vieira	2019	Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Educação, PUCRS
Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework	FatemehNossohinfard Leila Nemat-Anaraki	2012	Emerald Group Publishing Limited
Organizational culture's influence on tacit knowledge sharing behavior	VisvalingamSuppiah Manjit Singh Sandhu	2011	Journal of Knowledge management
Ipe Revisited: Validating a Multidimensional Model of Individual Knowledge Sharing Influences	Sally Eaves	2013	European Conference on Knowledge Management

It is more blessed to give than to receive: examining the impact of knowledge sharing on sharers and recipients	Yu-Qian Zhu Holly Chiu Eduardo Jorge Infante Holguin-Veras	2018	Journal of Knowledge Management
Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing	Kuok Kei Law Andrew Chan Muammer Ozer	2017	Journal of Knowledge Management

Quadro 4: Artigos selecionados para serem discutidos

Fonte: elaborado pelos autores.

No Quadro 5, verifica-se que apenas um dos artigos analisados, tem o objetivo de apresentar um modelo analítico e empírico do Compartilhamento de Conhecimento nas organizações baseado em ação cooperativa, que foi o artigo de Nayama, Sordi e Binotto (2018). Já Vieira (2019) vem caracterizar os desafios da gestão escolar nos processos inclusivos. Nossouhinfard, Nemat-Anaraki (2012) e Eaves (2013) trazem fatores que influenciam o Compartilhamento de Conhecimento inter e intra-organizacional, e que impactam o compartilhamento tácito e explícito intra-organizacional. O artigo de Suppiah e Sandhu (2011) investigou a influência da cultura organizacional no comportamento do Compartilhamento de Conhecimento. Os autores Zhu, Chiu e Veras (2018) vem investigar os resultados que o Compartilhamento de Conhecimento trás tanto para quem compartilha e para os destinatários do conhecimento. E, por fim, os autores Law, Chan e Ozer (2017) desenvolveram uma estrutura integrada para demonstrar os efeitos de motivadores intrínsecos e extrínsecos frente ao Compartilhamento de Conhecimento.

AUTORES	OBJETIVOS
Marina Keiko Nakayama Vitor Fraile Sordi Erlaine Binotto	Propor um modelo analítico e empírico do Compartilhamento de Conhecimento nas organizações baseado-se em uma abordagem do Compartilhamento de Conhecimento como ação cooperativa.
Maria Angélica Cardoso Vieira	Caracterizar os desafios da gestão escolar na promoção dos processos inclusivos, em uma rede privada de ensino.
Fatemeh Nossouhinfard Leila Nemat-Anaraki	Revisar fatores determinantes que influenciam o Compartilhamento de Conhecimento inter e intra-organizacional, a fim de oferecer uma estrutura.
Visvalingam Suppiah Manjit Singh Sandhu	Investigar a influência dos tipos de cultura organizacional no comportamento de Compartilhamento do Conhecimento tácito em organizações da Malásia.
Sally Eaves	Elucidar os espectros de influências que impactam o Compartilhamento de Conhecimento tácito e explícito intra-organizacional na linha média.
Yu-Qian Zhu Holly Chiu Eduardo Jorge Infante Holguin-Veras	Investigar os resultados do Compartilhamento de Conhecimento tanto para quem compartilha quanto para quem recebe por meio de uma lente da teoria da aprendizagem

Kuok Kei Law Andrew Chan Muammer Ozer	Desenvolver uma estrutura integrada para demonstrar os efeitos individuais e combinados de motivadores intrínsecos e extrínsecos em duas formas de comportamentos de Compartilhamento de Conhecimentos em profundidade e Compartilhamento de Conhecimento rotinizado.
---	---

Quadro 5: Objetivos dos trabalhos da revisão

Fonte: elaborado pelos autores

Os artigos analisados nesta revisão possuem como palavras chaves “Compartilhamento de Conhecimento”, “knowledge sharing”, seguida por outras palavras chaves utilizadas nos artigos que estão relacionados a área de educação, tais como “gestão escolar”. Tal qual pode ser visto no quadro 6.

Autores	Palavras chaves
Marina Keiko Nakayama Vitor FraileSordi ErlaineBinotto	Cooperação, Gestão do Conhecimento, Compartilhamento de Conhecimento.
Maria Angélica Cardoso Vieira	Educação inclusiva; Gestão escolar; Direção; Crenças; Ações.
FatemehNossouinfard Leila Nemati-Anaraki	Knowledge sharing, knowledge management, inter-organizational, knowledge sharing, interorganizational relationship.
VisvalingamSuppiah Manjit Singh Sandhu	Knowledge sharing, tacit knowledge, organizational culture, Malaysia.
Sally Eaves	Knowledge sharing, individual knowledge sharing influence model, nature of the individual, speed organizational, middle managers.
Yu-Qian Zhu Holly Chiu Eduardo Jorge Infante Holguin-Veras	Performance, Knowledge management, knowledge sharing, knowledge breadth, knowledge depth.
Kuok Kei Law Andrew Chan Muammer Ozer	Motivation, knowledge management, Knowledge transfer, knowledge sharing.

Quadro 6: Palavras chaves dos artigos analisados na revisão

Fonte: elaborado pelos autores.

Quanto à natureza e abordagem das pesquisas realizadas, 40% correspondem a pesquisas qualitativas, 40% quantitativas e 20% a técnicas quali-quantitativas. Em relação ao tipo de instrumento de coleta de dados, 40% realizam pesquisa bibliográfica e 40% questionários, e 20% utilizou questionário e entrevista, conforme demonstra o quadro 7.

Autores	Natureza de pesquisa	Instrumento de coleta de dados	Local de coleta de dados	Caracterização da Amostra
Marina Keiko Nakayama Vitor Fraile Sordi Erlaine Binotto	Qualitativa	Revisão narrativa dos antecedentes literais.	Pesquisa Bibliográfica	Não se aplica
Maria Angélica Cardoso Vieira	Quantitativa- Qualitativa	Questionário e entrevista	Diretores de uma rede de escolas privadas da Região Sul do Brasil	77 diretores
Fatemeh Nossouhinfard Leila Nemati-Anaraki	Qualitativa	Revisão de literatura	Não se aplica	Não se aplica
Visvalingam Suppiah Manjit Singh Sandhu	Quantitativa	Questionário estruturado e padronizado, por meio de escala Likert	7 organizações do setor público e privado	362 trabalhadores do conhecimento
Ipe Revisited: Validating a Multidimensional Model of Individual Knowledge Sharing Influences	Quantitativa	Questionário, por meio de escala Likert de cinco pontos, para a mediação.	4 operadoras líderes do setor de comunicação do Reino Unido.	138 trabalhadores
Yu-Qian Zhu Holly Chiu Eduardo Infante Holguin-Veras	Quantitativa	Questionário -survey	Taiwan	233 entrevistados
Kuok Kei Law Andrew Chan Muammer Ozer	Qualitativa	Revisão de literatura	Não se aplica	Não se aplica

Quadro 7: Natureza de pesquisa, instrumento de coleta de dados, local de coleta de dados e caracterização da amostra.

Fonte: elaborado pelos autores.

Relacionados ao Qualis dos artigos, dentro dos sete artigos selecionado, o artigo intitulado 'Compartilhamento de Conhecimento nas organizações: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa', publicado na revista *Perspectiva em Gestão & Conhecimento*, possui o Qualis B2 na área interdisciplinar, publicado na Paraíba região Nordeste do País.

Três artigos foram publicados na revista *Journal of Knowledge Management*, com Qualis A1 na área de administração pública de empresas, ciências contábeis e turismo, os estudos foram realizados em diferentes países, sendo um artigo publicado na Malásia, o outro artigo foi publicado com o estudo realizado Hong Kong, e um artigo onde os estudos feitos foram em Taiwan.

O artigo 'Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework', publicado na revista *Electronic Library*, possui o Qualis A2 na área de educação, publicado no Irã. Um outro artigo foi apresentado em eventos como anais na *European Conference on Knowledge Management*, no Reino Unido, e por fim um dos estudos selecionados é uma dissertação de mestrado, publicado em Porto Alegre na região

sul do País.

5 | CONCLUSÃO

Este estudo procurou analisar do ponto de vista da Gestão do Conhecimento na perspectiva dos conceitos do Compartilhamento do Conhecimento no contexto da gestão escolar, estabelecendo uma apresentação de um breve referencial teórico com base na Gestão do Conhecimento, no Compartilhamento de Conhecimento e gestão escolar.

Autores como Zhu, Chiu e Veras (2018) vem desmascarar o mito de que o Compartilhamento de Conhecimento possa vir prejudicar a competitividade de alguém, argumentando que na perspectiva da teoria da aprendizagem que o Compartilhamento de Conhecimento beneficia tanto os compartilhados como os destinatários do conhecimento.

Sendo assim, analisou-se os resultados obtidos a partir de uma revisão sistemática da literatura, com a utilização do Método SSF, que auxiliou no mapeamento de um portfólio dos artigos com os temas pesquisado, possibilitando a análise e síntese do conhecimento existente na literatura científica.

Os levantamentos preliminares apresentados nesta revisão, realizados nas bases de dados da Capes, Scielo e Dimensions demonstraram que nos últimos 10 anos, não houveram estudos que se trata do Compartilhamento de Conhecimento no contexto da gestão escolar.

Isto nos faz afirmar na escassez de estudos, o que vem a dificultar o entendimento de como que o Compartilhamento de Conhecimento contribui no contexto da Gestão Escolar. Contudo nos artigos há citações do Compartilhamento de Conhecimento, dentro das organizações.

Como pesquisas futuras, percebe-se a necessidade da realização de estudos empíricos que tragam evidências do Compartilhamento de Conhecimento na Gestão Escolar.

REFERÊNCIAS

ALARCON, Dafne F.; SPANHOL, Fernando José. **Gestão do conhecimento na educação a distância: práticas para o sucesso**. Pimenta Cultural, 2015.

DOMHOLDT, E.; **Rehabilitation research: principles and applications**. Missouri: Elsevier Saunders; 2005.

DAVENPORT, Thomas H. et al. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.

DOROW, P. F. Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal De Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2017. 361 p.

EAVES, Sally. Ipe Revisited: Validating a Multidimensional Model of Individual Knowledge Sharing Influences. In: **European Conference on Knowledge Management**. Academic Conferences International Limited, 2013. p. 184.

FERENHOF, H. A.; FENANDES, R. F. **Desmistificando a revisão de literatura como base para a redação científica: método SSF**. Revista ABC: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out/dez. 2008.

FREIRE, Jocemar José. FURLAN, Sandra Aparecida. SILVEIRA, José L. Gonçalves. **Gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública – uma abordagem prática e tecnológica**. Curitiba: Appris, 2018.

IPE, Minu. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. Human resource development review, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

LAW, Kuok Kei; CHAN, Andrew; OZER, Muammer. Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1486-1502, 2017.

LIMA, Gêssica Gonçalves de; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; PERIOTTO, Tania Regina Corredato. **A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO ESCOLAR: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA NAS PRINCIPAIS BASES DE DADOS CIENTÍFICAS DO BRASIL**. 2019.

LIN, H. F. **Effects os extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions**. In: *Journals Information Science*. V. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

LÜCK, Heloisa et al. Dimensões da gestão escolar e suas competências. **Curitiba: Editora Positivo**, v. 1, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hiroataka. **Criação de conhecimento na empresa**. Elsevier Brasil, 1997

NOOSHINFARD, F.; NEMATI-ANARAKI, L. **Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework**. Fatemeh Nooshinfard and Leila Nemati-Anaraki Department of Library and Information Science, Islamic Azad University, Tehran, Iran, 2012.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C.; **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. *Rer. Bras. Fisioter.*, São Carlos, v. 11, n.1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; BINOTTO, Erlaine. Compartilhamento de conhecimento nas organizações: Um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 44-66, 2018.

SUPPIAH, Visvalingam; SANDHU, Manjit Singh. Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. **Journal of knowledge management**, 2011.

VIEIRA, Maria Angélica Cardoso et al. Gestão escolar e inclusão: os desafios da direção na rede privada de ensino. 2019. VYGOSTIKY, L. S. **A Formação social da mente**. 6 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR ESCOLAR

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PERFIL DOS ENTREVISTADO

Este item será usado somente para caracterizar a amostra, os dados pessoais de todos os participantes serão mantidos em sigilo.

IDENTIFICAÇÃO:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de formado:

Tempo de atuação na organização atual:

Tempo de trabalho na função de gestora:

Possui outro vínculo empregatício:

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR ESCOLAR

Questões
Conhecimento Individual
1 – De que forma o conhecimento tácito (pessoal) dos profissionais é valorizado dentro do conselho?
2 – Em sua prática profissional, você sente que tem liberdade para buscar novos conhecimentos para a execução do seu trabalho?
Conhecimento Organizacional
3 – O Conselho Regional das APAEs tem como política incentivar o compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora?
4 – Como você percebe que o Conselho Regional melhora e atualiza os processos de conhecimentos envolvidos na gestão escolar?
5 – Como a experiência pessoal, formação e experiência profissional são valorizadas dentro do conselho?
Conhecimento Interorganizacional
6 – Como é a atuação do gestor escolar e do gestor da mantenedora para a melhoria do compartilhamento de conhecimentos internos e externos à instituição?
7 – Você se sente confortável em compartilhar conhecimento com maior frequência com o gestor da mantenedora (interno)? Ou com gestores escolares (externo)? Por quê?

Motivadores

8 – Você se sente motivado em compartilhar conhecimento com o gestor da mantenedora? Caso sim, quais fatores te motivam?

9- Você se sente motivado em compartilhar conhecimento com os demais gestores escolares? Caso sim, quais fatores te motivam?

10 – Quando ocorre o compartilhamento de conhecimento, o conhecimento compartilhado é relacionado a um problema típico, específico ou não está relacionado a problemas?

11 – Conte como que o compartilhamento de conhecimento inicia e de que forma os problemas são solucionados?

Inibidores

12 – Em sua opinião, quais os fatores que inibem o compartilhamento de conhecimento com o gestor da mantenedora?

13 - Você já se sentiu inibido em compartilhar conhecimento com os demais gestores escolares que compõem o conselho? Se sim, quais foram os motivos?

14 – Você já teve dificuldade de compreender o que um outro gestor (da mantenedora ou escolar) estava explicando? Se sim, em sua opinião o que atrapalhou este entendimento?

Ambientes para compartilhar

15 - Comente como ocorre a interação e em qual ambiente, físico ou virtual, você se sente confortável em compartilhar conhecimento?

16 – Em que ambiente você considera apropriado para compartilhar conhecimento? Por quê?

Práticas de compartilhamento

17 – Como gestão estratégica do conhecimento, existe dentro do conselho um mapeamento do conhecimento dos gestores escolares e dos gestores da mantenedora?

18 - Quais as vantagens você percebe em conhecer a base de conhecimento de cada indivíduo?

19 – Dentro do conselho, como cultura organizacional, os gestores escolares e os gestores da mantenedora realizam reuniões para externalizar e compartilhar experiências pessoais como a narração de erros ou lições aprendidas? Se sim, como isso acontece?

20 – No conselho existe algum tipo de reunião específica entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora, onde todos colaboram com seus conhecimentos no intuito de debater e resolver problemas? Se sim, como isso acontece?

21 – Os gestores da mantenedora fazem uso de Storytelling utilizando as histórias de experiências passadas para compartilhar o conhecimento entre os gestores escolares?

22– Quanto a gestão de recursos humanos, como a conselho compreende e recompensa seus gestores escolares que atuam diariamente nas APAEs quando os mesmos contribuem na criação e compartilhamento do conhecimento?

23 – Quanto a estrutura organizacional, o conselho realiza treinamento e capacitações de maneira formais ou informais? Se sim, como ocorrem?

24 – Como o conselho organiza ou apoia o compartilhamento do conhecimento entre os profissionais por meio das tecnologias de informação e Comunicação (TICs).

25 – O conselho utiliza serviços de redes sociais para compartilhar conhecimento entre seus membros? Se possui, quais vantagens você percebe ao utilizar esta ferramenta?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR DA MANTENEDORA

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

PERFIL DOS ENTREVISTADO

Este Item será usado somente para caracterizar a amostra, os dados pessoais de todos os participantes serão mantidos em sigilo.

IDENTIFICAÇÃO:

Idade:

Escolaridade:

Profissão:

Tempo de atuação na organização atual:

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR DA MANTENEDORA

Questões
Conhecimento Individual
1 – Em sua prática como gestor da mantenedora, você sente que tem liberdade para buscar novos conhecimentos para a execução do seu trabalho?
2 – De que forma você age quando percebe que tem dificuldades em resolver alguma demanda de trabalho, por falta de algum conhecimento específico?
3 – Existe algum programa de treinamento de novos gestores da mantenedora, visto que são cargos temporários, que cumprem o tempo de vigência estabelecido pelo Estatuto das APAES.
Conhecimento Organizacional
4 – O Conselho Regional das APAEs tem como política incentivar o compartilhamento de conhecimento entres os gestores da mantenedora e os gestores escolares?
5– Como os gestores escolares são convidados a opinar nas decisões e direcionamentos da organização?
6 – De que forma a experiência pessoal, formação e experiência profissional é valorizada dentro do conselho?
Conhecimento Interorganizacional

7 – Existe algum critério utilizado para difusão e compartilhamento de conhecimento entre as APAEs do Conselho e os gestores escolares?

Motivadores

8 – Você se sente motivado em compartilhar conhecimento com os gestores da escola? Caso sim, quais fatores te motivam?

9 - Você se sente motivado em a compartilhar conhecimento com os demais gestores da mantenedora? Caso sim, quais fatores te motivam?

10 – Você se sente motivado a compartilhar conhecimento por situações de problemas específicos das instituições que compõem o conselho, como, por exemplo, resolver alguma demanda que seja urgente?

Inibidores

11 – Você já se sentiu inibido em compartilhar conhecimento com os gestores das escolas? Se sim, quais foram os motivos?

12 - Você já se sentiu inibido em compartilhar conhecimento com os demais gestores das mantenedoras que compõem o conselho? Se sim, quais foram os motivos?

13 – Em sua opinião quais as principais barreiras para o compartilhamento de conhecimento entre o conselho (Instituição) e os gestores escolares?

Ambientes para compartilhar

14 – Existe algum espaço e tempo para se reunir com o gestor escolar para compartilhar conhecimentos importantes e trabalhar de forma colaborativa?

15 - Em que ambiente você considera apropriado para compartilhar conhecimento? Por que?

16 – Em sua opinião, é fácil conseguir reunir os gestores da mantenedora e os gestores escolares para desenvolver um novo projeto? Se sim, em qual ambiente isso acontece?

Práticas de compartilhamento

17 – É de cultura do conselho que seus gestores escolares realizem reuniões para externalizar e compartilhar experiências pessoais como a narração de erros ou lições aprendidas? Se sim como isso acontece?

18 – No conselho existe algum tipo de reunião específica entre os gestores, onde todos colaboram com seus conhecimentos no intuito de debater e resolver problemas? Se sim, como isso acontece?

19 – O gestor escolar utiliza de histórias de experiências passadas para compartilhar o conhecimento (Storytelling)?

20 – No que diz respeito gestão de recursos humanos, no conselho existe alguma forma de recompensar os gestores escolares que atuam nas APAEs, quando os mesmos contribuem na criação e compartilhamento do conhecimento?

21 – Quanto a estrutura organizacional, o conselho realiza treinamento e capacitações de maneira formais ou informais para os gestores escolares e os gestores da mantenedora? Se sim, como ocorrem?

22 – Como o conselho organiza ou apoia o compartilhamento do conhecimento entre os gestores por meio da tecnologia?

23 – O conselho utiliza serviços de redes sociais para compartilhar conhecimento com seus membros internos? Se possui, quais vantagens você percebe ao utilizar esta ferramenta?

APÊNDICE D – TABELA DE SUBSTITUIÇÃO DO CORPUS TEXTUAL

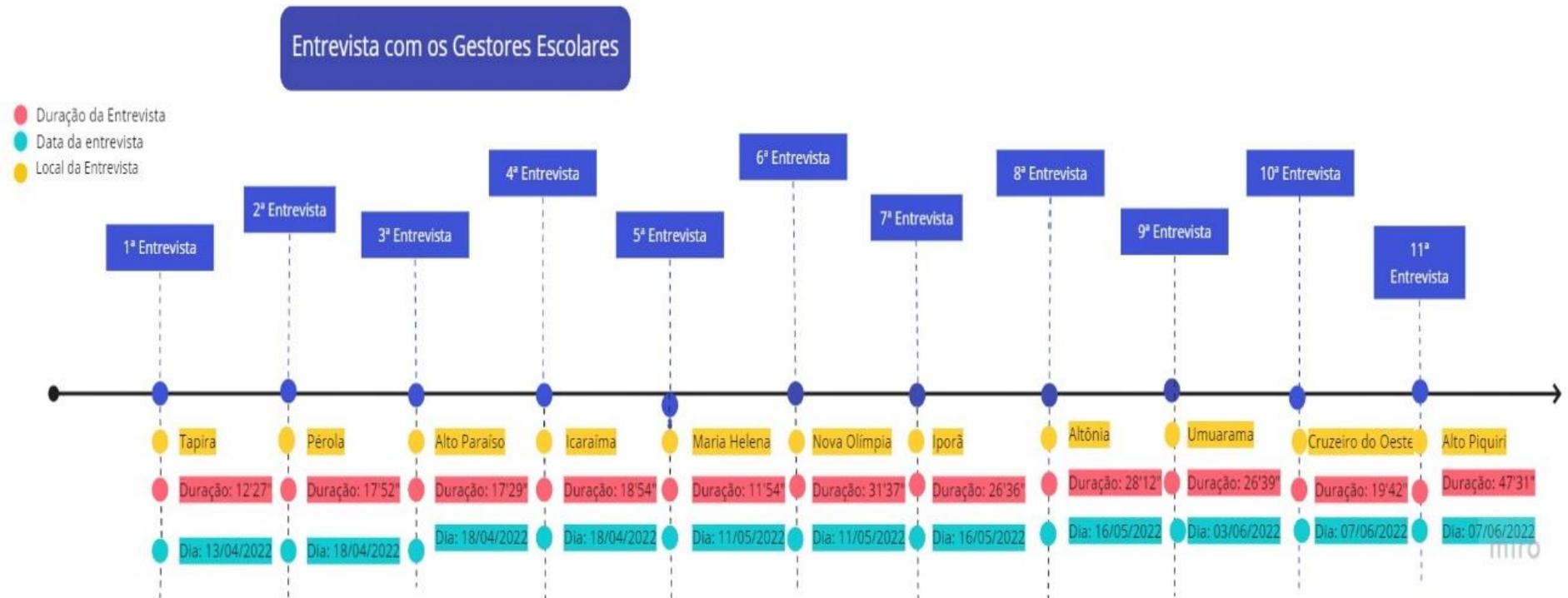
Quadro 26 – Tabela de substituições

Conhecimento tácito	conhecimento_tácito
Prática profissional	prática_profissional
Conselho	conselho_regional
Gestores Escolares	gestores_escolares
Compartilhamento de conhecimento	compartilhamento_de_conhecimento
Gestão escolar	gestão_escolar
Gestores da mantenedora	gestores_da_mantenedora
Fatores motivacionais	fatores_motivacionais
Problema Específico	problema_específico
Fatores Inibidores	fatores_inibidores
Ambiente virtual	ambiente_virtual
Ambiente físico	ambiente_físico
Ambiente presencial	ambiente_físico
Mapeamento do conhecimento	mapeamento_do_conhecimento
Base de conhecimento	base_de_conhecimento
Troca de experiência	troca_de_experiência
Cultura organizacional	cultura_organizacional
Tecnologias de informação e comunicação	tecnologias_de_informação_e_comunicação
Processos de conhecimentos	processos_de_conhecimentos
Problema típico	problema_típico
Problema específico	problema_específico
Redes sociais	redes_sociais
Instituição, escola	instituição_escolar
Experiência pessoal	experiência_pessoal
Experiência profissional	experiência_profissional
<i>Google Meet</i>	google_meet

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

APÊNDICE E – LINHA DO TEMPO DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES ESCOLARES

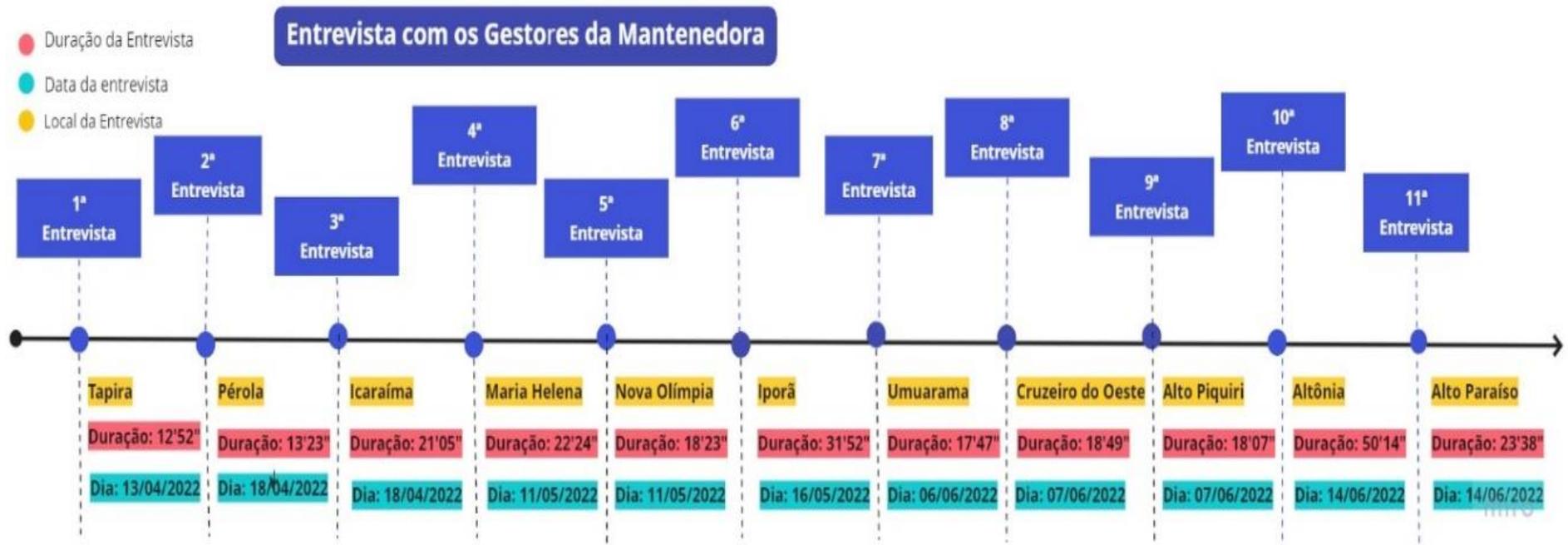
Figura 18 – Linha do tempo das entrevistas dos gestores escolares



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

APÊNDICE F – LINHA DO TEMPO DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES DA MANTENEDORA

Figura 19 – Linha do tempo das entrevistas dos gestores da mantenedora



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

ANEXO

ANEXO A – PARECER DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA

UNIVERSIDADE CESUMAR -
UNICESUMAR



Continuação do Parecer: 5.338.373

Informações relativas às modificações do protocolo, cancelamento, encerramento e destino dos conhecimentos obtidos, através da Plataforma Brasil - no modo: NOTIFICAÇÃO.

Demais alterações e prorrogação de prazo devem ser enviadas no modo EMENDA.

Favor inserir em seu TCLE o número do CAAE e o número do Parecer de aprovação, para que possa aplicar aos participantes de sua pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1912674.pdf	24/03/2022 19:32:02		Aceito
Orçamento	orcamento.pdf	24/03/2022 19:20:31	RENATA CERVINHANI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	24/03/2022 19:20:18	RENATA CERVINHANI	Aceito
Cronograma	cronograma_CEP2022.pdf	24/03/2022 19:20:02	RENATA CERVINHANI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto.pdf	24/03/2022 19:16:25	RENATA CERVINHANI	Aceito
Outros	instrumentodecoletadedados.pdf	24/03/2022 19:05:09	RENATA CERVINHANI	Aceito
Declaração de concordância	Declarautocal.pdf	24/03/2022 18:46:13	RENATA CERVINHANI	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	soliasinada.pdf	24/03/2022 18:30:37	RENATA CERVINHANI	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	24/03/2022 16:25:36	RENATA CERVINHANI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso
Bairro: Jardim Aclimação **CEP:** 87.050-390
UF: PR **Município:** MARINGÁ
Telefone: (44)3027-6360 **E-mail:** cep@unicesumar.edu.br

UNIVERSIDADE CESUMAR -
UNICESUMAR



Continuação do Parecer: 5.338.373

resultados pretende-se perceber as possíveis falhas do compartilhamento de conhecimento entre os gestores e trazer possíveis soluções a esses problemas que dificultam o compartilhamento de conhecimento dentro destas organizações de forma fundamentada e teórica.

Objetivo da Pesquisa:

Analisar como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre os gestores escolar e os gestores da mantenedoras das APAEs da microrregião de Umuarama com vistas a auxiliar o processo de gestão escolar.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os possíveis riscos ou desconfortos decorrentes da participação na pesquisa podem ser o desconforto diante das perguntas, o desprendimento de tempo e até mesmo o cansaço ou aborrecimento ao responder as perguntas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Ver item recomendações

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

TCLE e autorização do local adequados.

Recomendações:

Recomenda-se explicitar diretamente como serão contactados os participantes da pesquisa. Diante da autorização do local e de que na metodologia firma-se que haverão entrevistas semiestruturadas, entende-se que os entrevistados serão contactados na escola. Como os termos estão corretos, não há pendências, porém, para futuras avaliações, pede-se que no item metodologia se explicita mais objetivamente como será feito o contato com as pessoas.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto não apresenta pendências, e por isso está aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

De acordo com as atribuições referentes às Resoluções CNS n° 466/2012 e 510/16, solicita-se que os pesquisadores responsáveis pela pesquisa encaminhem ao CEP relatório final da pesquisa e a publicação dos seus resultados, para acompanhamento, bem como comunicada qualquer intercorrência ou a sua interrupção.

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5° piso
Bairro: Jardim Aclimação **CEP:** 87.050-390
UF: PR **Município:** MARINGÁ
Telefone: (44)3027-6360 **E-mail:** cep@unicesumar.edu.br

UNIVERSIDADE CESUMAR -
UNICESUMAR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O Compartilhamento de Conhecimento no Contexto da Gestão Escolar: Um estudo entre as APAEs do Conselho Regional de Umuarama.

Pesquisador: RENATA CERVINHANI

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 57131322.3.0000.5539

Instituição Proponente: Universidade Cesumar

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.338.373

Apresentação do Projeto:

De acordo com o projeto: A gestão escolar atualmente constitui e atua de forma objetiva no intuito de promover a organização, a mobilização e a articulação de condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócios educacionais dos estabelecimentos de ensino. As discussões que tem sido realizadas com este tema se referem aos aspectos organizacionais da escola e das influências que estas atividades exercem em nível de qualidade dos serviços educacionais prestados aos discentes. A atuação das APAEs mantenedoras das Escolas de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial está ancorada em três pilares integrados nas áreas de educação, saúde e assistência social. Com isto, estas instituições prestam serviços a sociedade a fim de garantir os direitos das pessoas com deficiências. A implementação de métodos, técnicas e ferramentas do processo de compartilhamento de conhecimento poderá auxiliar no processo administrativo escolar destas instituições e colaborar para a melhoria da qualidade de ensino, visto que compartilhamento de conhecimento tem sido de fundamental importância para a criação do

conhecimento. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar como ocorre o compartilhamento de conhecimento entre os gestores escolares e os gestores da mantenedora de um Conselho Regional das APAEs da Região de Umuarama. Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa se caracteriza, quanto a natureza, como aplicada, quanto aos objetivos, como exploratória, com abordagem qualitativa e tendo como procedimento o estudo de caso. Com os

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR

Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br

UNIVERSIDADE CESUMAR -
UNICESUMAR



Continuação do Parecer: 5.338.373

MARINGA, 07 de Abril de 2022

Assinado por:
Sonia Maria Marques Gomes Bertolini
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

Bairro: Jardim Aclimação

CEP: 87.050-390

UF: PR

Município: MARINGA

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br