

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO:
A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E
GESTÃO ESCOLAR**

GISLAINE SOUZA COQUEIRO

MARINGÁ
2023

GISLAINE SOUZA COQUEIRO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: A
RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E
GESTÃO ESCOLAR**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) da Universidade Cesumar (Unicesumar) como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Viviane Sartori
Coorientador: Prof. Dr. Marcos Aurélio Brambilla

MARINGÁ
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C786c Coqueiro, Gislaine Souza.

Compartilhamento do conhecimento: a relação entre gestão do conhecimento e gestão escolar. / Gislaine Souza Coqueiro. – Maringá-PR: UNICESUMAR, 2023.

127 f.; il.; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Viviane Sartori.

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Brambilla.

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

1. Compartilhamento do conhecimento. 2. Educação. 3. Gestão do conhecimento. 4. Gestão escolar. I. Título.

CDD – 370.7

Leila Nascimento – Bibliotecária – CRB 9/1722
Biblioteca Central UniCesumar

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

GISLAINE SOUZA COQUEIRO

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO ESCOLAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como 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. Viviane Sartori
Universidade Cesumar (Presidente)

Prof. Dr. Marcos Brambilla
Universidade Cesumar

Prof^ª. Dr^ª. Letícia Fleig Dal Forno
Universidade Cesumar

Prof^ª. Dr^ª. Luana Priscila Wunsch
Centro Universitário Internacional Uninter

Aprovada em:

Dedico este trabalho aos meus amados pais Jurandir e Nizete, os pilares fundamentais da minha formação. O amor e orientação de vocês me moldaram no indivíduo que sou hoje.

E às minhas queridas filhas Izabela e Maria Eduarda, com quem compartilho laços de amor e afeto indestrutíveis. O apoio constante e incondicional de vocês tem sido uma fonte de força ao longo da minha jornada.

A todos vocês, expresso minha mais sincera gratidão!

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar a relação entre compartilhamento do conhecimento e gestão escolar. O estudo da gestão do conhecimento constitui um tema de interesse para a gestão escolar, uma vez que, possivelmente, da análise de como se dão a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a aplicação do conhecimento podem surgir respostas aos problemas de compartilhamento do conhecimento nas instituições de ensino do Núcleo Regional de Educação de Maringá (NRE-Maringá), no estado do Paraná. Para isso, serão investigadas as competências exigidas ao diretor escolar e os fatores influenciadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento na gestão escolar que interferem nessas competências. A metodologia utilizada é de natureza aplicada, com objetivos descritivos e exploratórios, procedimentos que englobam a pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem quantitativa. Os resultados deste trabalho indicam que há, sim, muitos fatores influenciadores e inibidores do compartilhamento de conhecimento na gestão escolar, embora a grande maioria dos diretores atendam às competências exigidas ao cargo. O estudo em questão é de grande relevância para o desenvolvimento de novas pesquisas na área de gestão escolar, baseadas no compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento. Educação. Gestão do conhecimento. Gestão escolar.

ABSTRACT

This study aimed at analyzing the relationship between knowledge sharing and school management. Knowledge management study is a topic of interest for school management, given that the analysis of how knowledge is created, shared, stored and applied may provide answers to knowledge sharing problems in educational institutions of the Maringá Regional Education Center (NRE-Maringá), in the state of Paraná, Brazil. Thus, the competencies required for the school principal and the influencing and inhibiting factors of knowledge sharing at school management that interfere with these competencies will be investigated. We used the applied nature methodology, with descriptive and exploratory objectives, which procedures encompass bibliographic and documentary research, with a quantitative approach. The results of this paper indicate that there are, indeed, many factors influencing and inhibiting knowledge sharing at school management, although most principals meet the competencies required for such position. This study is highly relevant for the development of new knowledge-sharing research in the school management area.

Keywords: Knowledge sharing. Education. Knowledge management. School management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Modelo de Espiral do Conhecimento	20
Figura 2 –	Modelo de compartilhamento de conhecimento interorganizacional de Tonet e Paz	35
Figura 3 –	Modelo de compartilhamento de conhecimento de Sordi, Nakayama e Binotto	35
Figura 4 –	Modelo de compartilhamento do conhecimento de Tangaraja <i>et al.</i>	36
Figura 5 –	Modelo de compartilhamento de conhecimento de Ipe	36
Figura 6 –	Grau de escolaridade dos diretores escolares	53
Figura 7 –	Forma de ocupação do cargo de diretor escolar	54
Figura 8 –	Dimensão A: Político-Institucional/A1. Liderar a gestão da escola	56
Figura 9 –	Dimensão B: Pedagógica/B4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	60
Figura 10 –	Dimensão C: Administrativo-Financeira/C1. Coordenar as atividades administrativas	61
Figura 11 –	Dimensão C: Administrativo-Financeira/C4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	63
Figura 12 –	Dimensão D: Pessoal e Relacional/D1. Cuidar e apoiar as pessoas	64
Figura 13 –	Dimensão D: Pessoal e Relacional/D4. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	66
Figura 14 –	Nível geral de concordância ou discordância dos diretores escolares	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Modelos de gestão do conhecimento (GC)	18
Quadro 2 –	Modos de conversão do conhecimento	20
Quadro 3 –	Processos de gestão do conhecimento, segundo a APO	22
Quadro 4 –	Práticas e ferramentas da APO utilizadas na gestão do conhecimento	22
Quadro 5 –	Métodos e ferramentas da APO não tecnológicos e tecnológicos ...	24
Quadro 6 –	Fatores facilitadores e inibidores individuais, organizacionais e tecnológicos para o compartilhamento do conhecimento (CC)	28
Quadro 7 –	Fatores motivadores e facilitadores de produção do conhecimento pela perspectiva individual	30
Quadro 8 –	Fatores motivadores e facilitadores de produção do conhecimento pela perspectiva organizacional	31
Quadro 9 –	Fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento (CC)	33
Quadro 10 –	Modelos de compartilhamento do conhecimento (CC)	34
Quadro 11 –	Diretrizes do MEC para as principais tarefas do diretor escolar	37
Quadro 12 –	Ambiente organizacional	44
Quadro 13 –	Classificação da pesquisa	46
Quadro 14 –	Relação entre pontuação das respostas ao questionário e nível de competência do diretor escolar	50
Quadro 15 –	Resultados da revisão bibliográfica	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre o nível de competência dos diretores escolares e os fatores motivadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento	56
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CC – Compartilhamento do conhecimento

GC – Gestão do conhecimento

MCCDE – Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar

MEC – Ministério da Educação

NRE – Núcleo Regional de Educação

SEED-PR – Secretaria de Estado e Educação do Paraná

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	17
2.1.1 Métodos e ferramentas da gestão do conhecimento	21
2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	25
2.2.1 Fatores facilitadores do compartilhamento do conhecimento.....	29
2.2.2 Fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento.....	32
2.2.3 Modelos de compartilhamento do conhecimento	33
2.3 GESTÃO ESCOLAR	37
2.3.1 Competências: conceitos, características e gestão	42
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	46
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.3 CONTEXTO DA PESQUISA.....	48
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	50
3.5 QUESTÕES ÉTICAS.....	50
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	52
4.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	52
4.2 PERFIL DOS DIRETORES ESCOLARES	53
4.3 RELAÇÃO ENTRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E A MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR (MCCDE)	54
4.3.1 Dimensão Político-Institucional.....	56
4.3.2 Dimensão Pedagógica	58
4.3.3 Dimensão Administrativo-Financeira	61
4.3.4 Dimensão Pessoal e Relacional	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68

REFERÊNCIAS 72

APÊNDICES 80

ANEXOS 121

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos que descrevem o desenvolvimento da pesquisa sobre as relações entre gestão do conhecimento e gestão escolar. Assim, o capítulo introdutório apresenta a contextualização do tema e o problema de pesquisa. Em seguida são definidos o objetivo geral da pesquisa e seus objetivos específicos, bem como uma justificativa da importância e relevância do estudo.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico da pesquisa, discorre sobre vários temas relacionados à gestão e compartilhamento do conhecimento de modo geral e especificamente na gestão escolar e na formação docente continuada, como também o papel das tecnologias educacionais nesses processos.

No terceiro capítulo há uma explicação metodológica sobre as etapas da pesquisa: classificação e delineamento, contexto em que se deu, tratamento e análise dos dados coletados, além das questões éticas envolvidas.

No quarto capítulo são apresentados os resultados e as discussões acerca da análise dos dados coletados durante os estudos teóricos e empíricos realizados durante a pesquisa. Essa etapa envolve a interpretação dos dados coletados, com o objetivo de responder ao questionamento levantado no início do estudo, mostra as conclusões a que se chegou e a relevância do estudo para o campo de conhecimento em que está inserido. O quinto capítulo traz as considerações finais.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

É comum que o compartilhamento do conhecimento encontre barreiras profissionais e culturais em diversos contextos educacionais. A pesquisa foi importante para obter evidências e compreender como esses fatores se relacionam especificamente nas escolas públicas vinculadas ao Núcleo Regional de Educação de Maringá (NRE-Maringá). Ademais, a pesquisa foi conduzida com rigor metodológico para fornecer resultados sólidos e úteis visando à melhoria da qualidade da educação na região.

O papel do diretor escolar é crucial na gestão das escolas e na promoção de uma educação de qualidade na atual sociedade do conhecimento, em que o conhecimento e a informação são recursos estratégicos e a tecnologia é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das atividades educacionais. Assim, segundo Krawczyk (1999, p.117), “Queremos chamar a atenção para o importante papel articulador da gestão escolar entre as metas e os delineamentos político-educacionais e sua concretização na atividade escolar.”

Para Wittmann (2000, p.89), “[...] vivemos em tempos de novas rupturas e de novas configurações”. Sendo assim, o diretor escolar deve ter visão estratégica, habilidades em tecnologia educacional, competência em gestão do conhecimento, habilidades em liderança e disposição para constante capacitação em formação continuada. Essas competências são essenciais para garantir qualidade da educação e preparar os alunos para a vida em uma sociedade cada vez mais complexa e conectada, em particular, prepará-los para o mundo do trabalho.

Para Luck (2011), o gestor escolar enfrenta desafios relacionados ao gerenciamento da informação, ao uso eficiente da tecnologia educacional, ao desenvolvimento de competências do século XXI, à gestão do conhecimento e à adaptação às mudanças. Para superar esses desafios, é preciso que o gestor escolar esteja preparado para promover a inovação, a criatividade e a colaboração, garantindo uma educação de qualidade e preparando os alunos para os desafios do futuro.

Quando o conhecimento é compartilhado, a escola pode se beneficiar da diversidade de experiências e perspectivas dos membros da comunidade escolar, possibilitando soluções mais criativas e inovadoras para suas demandas. Assim, no ambiente educacional, é possível observar que “As práticas relacionadas aos recursos humanos têm como objetivo auxiliar o gestor na construção de uma equipe capacidade e que contribua de forma natural para a aprendizagem organizacional” (Bento *et al.*, 2016, p.5).

Para promover o compartilhamento do conhecimento na escola, o gestor escolar precisa enfrentar desafios relacionados à cultura de compartilhamento, à comunicação eficiente, à confiança e colaboração, à gestão do conhecimento e à necessidade de formação continuada.

Segundo Leão (2018, p.25), “[...] a produtividade é o quanto se produz em relação a cada um dos recursos empregados”. Portanto, compreende-se que o compartilhamento do conhecimento e a produtividade escolar são processos complexos e contínuos, que envolvem aspectos cognitivos, afetivos, sociais e culturais. No ambiente escolar, práticas de compartilhamento do conhecimento são pouco utilizadas de forma objetiva e intencional, devido à existência de barreiras profissionais, organizacionais e culturais. Isso foi observado pela autora em sua experiência como docente do ensino fundamental e médio. Essa observação levou à seguinte pergunta de pesquisa: Quais as relações entre o nível de competência do diretor escolar e o compartilhamento do conhecimento em escolas públicas vinculadas ao NRE-Maringá?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre compartilhamento do conhecimento e gestão escolar, explorando as competências exigidas ao diretor escolar e o compartilhamento do conhecimento em escolas públicas vinculadas ao NRE-Maringá.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar na literatura da gestão do conhecimento, bem como de educação, os processos de compartilhamento do conhecimento e as competências do diretor escolar.
- Selecionar documentos oficiais nacionais referentes às competências do diretor escolar.
- Caracterizar o compartilhamento do conhecimento e as competências do diretor escolar.
- Relacionar os níveis de competência do diretor escolar com o compartilhamento do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

No atual mundo globalizado, o conhecimento tem uma natureza intangível, capital intelectual incalculável e, quando usado intencionalmente nas organizações, pode trazer grandes benefícios. A base da gestão do conhecimento normalmente é definida por muitos autores através das práticas de criação, compartilhamento, armazenamento e utilização do conhecimento. O estudo da gestão do conhecimento, em especial do compartilhamento do conhecimento e sua utilização na gestão escolar e nas práticas profissionais docentes, pode contribuir para a melhoria dos índices de produtividade dos estabelecimentos de ensino.

A pesquisa tem como interesse contribuir para o aperfeiçoamento da gestão escolar nas instituições de ensino, relacionando o compartilhamento do conhecimento com o gerenciamento escolar, como forma de alcançar uma educação de qualidade. À medida que se aprofundou o estudo sobre o tema, foram identificadas lacunas de gerenciamento, planejamento de ações eficientes no âmbito escolar e a forma como o compartilhamento do conhecimento pode ser inserido de modo eficaz dentro da organização de ensino. Para tanto, a pesquisa buscou identificar os fatores que impulsionam o compartilhamento do conhecimento nas escolas e, consequentemente, a busca pela melhoria do desenvolvimento da prática docente.

Partindo do que as instituições de ensino necessitam, de novas práticas relacionadas à atual dinâmica do mundo globalizado, a presente pesquisa foi também suscitada pelo interesse de compreender a gestão do conhecimento no ambiente escolar, em especial os fatores que

motivam ou que inibem o compartilhamento do conhecimento, e utilizar essa gestão, visto que os estabelecimentos de ensino contabilizam vários problemas, como falta de recursos financeiros, materiais e humanos, além de problemas culturais relacionados à carência de práticas de compartilhamento do conhecimento, pois tais práticas poderiam melhorar o processo de ensino-aprendizagem.

Como relevância científica, o estudo visa proporcionar o desenvolvimento da base bibliográfica dos temas estudados e contribuir com reflexões e discussões na área pesquisada.

A relevância social que a pesquisa pretende trazer é a melhoria da prática dos gestores escolares através do compartilhamento do conhecimento sobre as competências necessárias para desenvolver as funções desse cargo administrativo e pedagógico. A análise científica em questão poderá possibilitar a ampliação da literatura referente ao tema pesquisado; além disso, poderá promover explicações para indagações ainda não respondidas, tendo assim sua contribuição acadêmica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é constituído pelos conteúdos relacionados à gestão do conhecimento e foi organizado em concepções, habilidades, saberes e práticas referentes aos processos de compartilhamento do conhecimento. Na perspectiva educacional, o capítulo traz o referencial teórico sobre gestão do conhecimento, gestão escolar e suas competências.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Tomada como mecanismo fundamental para êxito e permanência das organizações na contemporaneidade, a gestão do conhecimento (GC) é a forma como as organizações lidam com um de seus principais recursos, o conhecimento. Assim, para as lideranças, cabe gerir este bem intangível, ou seja, o conhecimento, em busca de alcançar suas metas.

A GC tem sido amplamente reconhecida como uma importante ferramenta para as organizações se manterem competitivas e inovadoras no atual ambiente de negócios globalizado (Davenport; Prusak, 2003 [1998]). Para Alavi e Leidner (2001), a gestão do conhecimento pode contribuir para o aumento da eficiência e a redução de custos nas organizações, além de incentivar a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de habilidades e competências. Nesse sentido, a gestão do conhecimento é fundamental para as organizações se adaptarem às mudanças constantes no mercado e obterem sucesso em longo prazo (Choo, 1998).

De acordo com Terra (2005), a GC é um tema de grande interesse tanto para a gestão pública quanto para a gestão privada, o que pode ser evidenciado pela quantidade de termos relacionados a ele. Esses termos incluem conhecimento, competência, aprendizado, habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial. No entanto, estabelecer limites claros entre esses termos pode ser desafiador, tanto no cotidiano das empresas quanto na literatura sobre o tema.

Terra (2005) também afirma que o interesse pela GC reflete justamente as necessidades da nova dinâmica estabelecida pelo mundo globalizado. Tendo em vista os diferentes termos supracitados, utilizados pelo autor, é perceptível que a GC pode atuar de forma abrangente nas organizações, determinando políticas, processos, identificação, instrumentos de gestão e de novas tecnologias, em benefício das organizações.

Com o avanço das pesquisas sobre GC, alguns dos principais autores da área (Nonaka; Takeuchi, 2008; Davenport; Prusak, 2003 [1998]; Dalkir, 2005 [2013]) criaram e adotaram

modelos específicos de GC, sintetizando assim fenômenos de difícil de compreensão (Malavski; Lima; Costa, 2010).

De acordo com Dalkir (2013), a GC equivale à forma sistêmica de criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento de maneira eficaz e próspera dentro das empresas. Acrescenta ainda que a GC mais completa é aquela em que há a captura e o armazenamento do conhecimento como valor ou capital intelectual para a organização.

Para Wiig (1997), “[...] o objetivo geral da gestão do conhecimento é maximizar a eficácia e o retorno de seus ativos de conhecimento relacionados à organização, buscando a renovação permanente”.

Vianna *et al.* (2017) apresentam uma síntese sobre os modelos de GC propostos por pesquisadores e profissionais ao longo do tempo (Quadro 1). Cada modelo tem suas características e abordagens únicas para a gestão do conhecimento.

Quadro 1 – Modelos de gestão do conhecimento (GC)

Autoria/Ano	Características do modelo
Wiig (1993)	Estrutura suas atividades e prioridades no “Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional” em cinco estágios de GC: (1) criação, (2) aquisição, (3) refinamento, (4) disponibilização e distribuição e (5) aplicação.
Kaplan; Norton (1997)	Balanced Scorecard (BSC) com indicadores de desempenho e foco estratégico no conhecimento organizacional.
Nonaka; Takeuchi (2004 [1997])	Processo dinâmico e contínuo de criação do conhecimento, obtido a partir da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.
Choo (1998)	Knowing Organization propõe o ciclo do uso estratégico da informação nos processos de construção de sentido (<i>sensemaking</i>), criação de conhecimento e tomada de decisão.
Davenport; Prusak (2003 [1998])	GC em quatro etapas: (1) aquisição, (2) codificação e coordenação, (3) transferência e (4) utilização do conhecimento.
Edvinsson; Malone (1998)	O modelo Skandia Navigator volta-se para a melhoria do capital intelectual organizacional utilizando indicadores com foco em: finanças, clientes, pessoas, processos, desenvolvimento e renovação.
Leonard-Barton (1998)	Envolve quatro atividades (1) busca por soluções criativas de forma compartilhada; (2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas; (3) prática de experimentos, a partir de protótipos para desenvolvimento de competências; (4) absorção de <i>know-how</i> externo.
Stewart (1998)	Sugere gráfico de radar do capital intelectual para monitorar indicadores de: rotatividade de trabalhadores do conhecimento, atitude dos funcionários, custo de substituição de banco de dados, satisfação do cliente e valor da marca.
Sveiby (1998)	Possibilita calcular o valor do intangível de uma organização, envolvendo três grupos: (1) estrutura externa; (2) estrutura interna; (3) estrutura de competências.
Teixeira Filho (2000)	Composto de cinco etapas: (1) preparação, (2) explicitação, (3) socialização, (4) divulgação e (5) avaliação. Em sua análise, o autor conclui que o

	conhecimento está bastante associado à ação dos colaboradores da organização.
Bukowitz; Williams (2002)	Propõe um instrumento avaliativo da GC envolvendo o processo tácito (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) e o processo estratégico (Avalie, Construa/Mantenha, Despoje), gerando recomendações após o diagnóstico.
Probst; Raub; Romhardt (2002)	Integra-se com processos essenciais de GC: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento.
Sicsú; Dias (2005)	Utiliza planejamento estratégico; cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento; inovação e modernização; foco no sistema de informações; futuro da organização condicionado por sua história (administra processo de mudança); dinâmica interna colaborativa; condições tecnológicas adequadas (mínimas), manutenção de recursos humanos qualificados.
Terra (2005)	Baseado em sete dimensões da GC: (1) visão e estratégia da alta administração; (2) cultura organizacional; (3) estrutura organizacional; (4) políticas de recursos humanos; (5) sistemas de informação; (6) mensuração de resultados; (7) aprendizado com o ambiente.
Angeloni (2008)	Aponta três dimensões interdependentes: (1) infraestrutura : visão holística, cultura, estilo gerencial e estrutura; (2) pessoas : aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição; (3) tecnologia : redes, <i>data warehouse (business intelligence)</i> , portal do conhecimento, <i>workflow</i> e gerenciamento eletrônico de documentos (GED).

Fonte: Vianna *et al.* (2017, p.6).

Na presença de diversas abordagens e modelos de GC, fica evidente a importância de estruturar essa área para melhor compreender, potencializar e utilizar o conhecimento existente nas organizações. Nonaka e Takeuchi (2004 [1997]), renomados autores da GC, definem que seu modelo de GC está refletido no ciclo da Espiral do Conhecimento (Figura 1) – socialização, externalização, combinação e internalização –, ou seja, na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Para esses autores, a socialização consiste na fase em que ocorre a criação e o compartilhamento do conhecimento tácito através de experiências diretas. A segunda fase da Espiral do Conhecimento consiste na externalização, ou seja, realizar a ligação do conhecimento tácito através da comunicação, análise e raciocínio.

Figura 1 – Modelo de Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80).

A combinação é a fase em que ocorre a organização, a estruturação e a adoção do conhecimento explícito à informação. A quarta e última fase da Espiral do Conhecimento é a internalização, ou seja, a assimilação do conhecimento tácito na prática. Faz-se importante observar os modos de conversão do conhecimento (Quadro 2) apontados pelos autores, pois, através deles, é possível reconhecer as formas de compartilhamento do conhecimento, tanto tácito como explícito. Assim, para Nonaka e Takeuchi (2004 [1997]), a gestão do conhecimento é fundamental para a criação de vantagem competitiva e inovação em organizações, uma vez que permite a geração de novos conhecimentos e a criação de produtos e serviços diferenciados.

Quadro 2 – Modos de conversão do conhecimento

Modos de conversão	Conteúdo	Características	Como
Socialização	Conhecimento compartilhado	Modelos mentais, habilidades, técnicas e experiências compartilhadas	Observação Prática Imitação
Externalização	Conhecimento conceitual	Gerado por meio de metáforas, analogias e hipóteses	Diálogo Reflexão coletiva
Combinação	Conhecimento sistêmico	Criação de protótipos e tecnologias	Educação
Internalização	Conhecimento operacional	Utilização de novos produtos e gerenciamento de produtos e projetos	Ler Ouvir

Fonte: Elaborado com base em Nonaka e Takeuchi (1997, p.69-78).

Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), as atividades aqui descritas são atividades geradoras de conhecimento, que acrescentam valor e aperfeiçoamento aos processos organizacionais e profissionais.

2.1.1 Métodos e ferramentas da gestão do conhecimento

A Organização de Produtividade Asiática (APO) é um órgão intergovernamental focado em melhorar a produtividade e a eficiência em toda a região da Ásia-Pacífico. Esse órgão representa uma abordagem que visa aprimorar o desempenho e a inovação de uma organização por meio da facilitação da criação, compartilhamento, disseminação e utilização efetiva do conhecimento. Essa abordagem engloba métodos e ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC) para ajudar as organizações a maximizar o valor de seu conhecimento interno e externo, a fim de alcançar melhores resultados e se adaptar a ambientes dinâmicos.

Com o objetivo de levar a GC às organizações, tornando-a eficiente e eficaz na implantação, a equipe de peritos da APO em Singapura listou em agosto de 2009, vinte ferramentas e técnicas de GC, publicando-as no Manual APO de GC (Young, 2010). O Manual é um compilado de técnicas testadas e já implementadas com sucesso dentro de suas iniciativas de GC. Por entenderem que o conhecimento adquirido no mapeamento das etapas de GC fornece uma ampla avaliação das atuais práticas que poderão ser aproveitadas na fase de execução da GC, nessa publicação os peritos descrevem métodos, ferramentas, tecnologias e técnicas, classificando-as dentre as etapas de GC (Sá Freire *et al.*, 2013, p.20).

A implementação de ferramentas e técnicas da APO em uma organização busca estabelecer uma cultura que valorize a aprendizagem contínua e a colaboração entre os membros da equipe, estimulando o compartilhamento de conhecimentos e experiências. A GC desempenha um papel central nesse processo, fornecendo as estratégias, práticas e tecnologias necessárias para facilitar a gestão eficiente do conhecimento. Segundo a APO, os processos de Gestão do Conhecimento são: identificação do conhecimento, criação do conhecimento, armazenamento do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e aplicação do conhecimento (Quadro 3).

Quadro 3 – Processos de gestão do conhecimento, segundo a APO

Processos	Características
Identificação do conhecimento	Esse processo é responsável por determinar quais tipos de conhecimento são mais importantes para a organização. Isso pode envolver a realização de uma auditoria de conhecimento para identificar quais conhecimentos a organização possui, quais ela precisa e como esses conhecimentos se correlacionam com os objetivos da organização.
Criação do conhecimento	Essa etapa pode envolver pesquisa, colaboração, treinamento e desenvolvimento de novos processos ou produtos.
Compartilhamento do conhecimento	O conhecimento armazenado deve ser compartilhado com aqueles que precisam dele. Isso pode envolver treinamento, <i>workshops</i> , documentação, discussões em fóruns ou outros meios de comunicação.
Aplicação do conhecimento	O conhecimento deve ser usado para tomar decisões, resolver problemas ou melhorar processos. Isso pode envolver a aplicação direta do conhecimento em tarefas ou a integração do conhecimento em sistemas de tomada de decisão.

Fonte: Elaborado com base em APO (2020).

No Quadro 4 estão listadas as práticas e ferramentas descritas no Manual da APO, utilizadas na gestão do conhecimento.

Quadro 4 – Práticas e ferramentas da APO utilizadas na gestão do conhecimento

Práticas e ferramentas APO	Etapas de gestão do conhecimento				
	Identificação	Criação	Armazenamento	Compartilhamento	Aplicação
1. <i>Brainstorming</i>		x			
2. Captura de aprendizados e ideias		x			
3. Assistência dos pares				x	x
4. Revisão da aprendizagem		x	x	x	
5. Revisão do projeto (revisão pós-ação)		x	x	x	
6. Criação de narrativas (<i>storytelling</i>)				x	

7. Espaços físicos de trabalho colaborativo		x	x	x	x
8. Avaliação do conhecimento	x				
9. Café do conhecimento	x	x	x	x	x
10. Comunidades de prática	x	x	x	x	x
11. Computação em nuvem	x	x	x	x	x
12. Bibliotecas/ Gerenciamento de documentos				x	x
13. Bases de conhecimento (<i>wikis</i> etc.)		x	x	x	x
14. <i>Blogs</i>		x	x	x	x
15. Redes sociais				x	
16. Comunicação por vídeo e <i>webinars</i>		x	x	x	x
17. Pesquisa avançada	x	x	x		x
18. Construção de <i>clusters</i> de conhecimento	x	x	x	x	x
19. Localizador de <i>expertise</i> /Quem é quem (“quem sabe o quê?”)	x	x	x	x	x
20. Espaços virtuais de trabalho colaborativo	x	x	x	x	x
21. Plano de gestão do conhecimento/ competências					x
22. Mapeamento do conhecimento	x				
23. Modelo de maturidade da GC	x				
24. Mentoria	x	x	x	x	x
25. Portal do conhecimento		x	x	x	x
26. Compartilhamento de vídeos		x	x	x	

Fonte: Elaborado com base em APO (2020, p.61).

Para a APO 2020, cada processo ou etapa na gestão do conhecimento pode ser apoiado por várias ferramentas e métodos/práticas, tecnológicas ou não.

Quadro 5 – Métodos e ferramentas da APO não tecnológicos e tecnológicos

Métodos e ferramentas não tecnológicos	Métodos e ferramentas tecnológicos
<i>Brainstorming</i> Captura de aprendizados e ideias Assistência por pares Avaliações de aprendizagem Revisão pós-ação Criação de narrativas Espaços de trabalho físicos colaborativos Ferramenta de Avaliação de Conhecimento APO Café do conhecimento Comunidades de prática	Computação em nuvem Bibliotecas de documentos que levam a um sistema de gerenciamento de documentos Bases de conhecimento (<i>wikis</i> , etc.) <i>Blogs</i> Serviços de rede social Comunicação por vídeo e <i>webinars</i> Ferramentas de pesquisa avançada Construindo <i>clusters</i> de conhecimento Localizador de <i>expertise</i> / Quem é Quem Espaços de trabalho virtuais colaborativos

Fonte: Elaborado com base em APO (2020).

Quanto ao uso das ferramentas citadas, nenhuma tem maior relevância que outra. A APO assume um papel importante ao facilitar a transferência de conhecimento em seu ambiente interno e externos assim, “[...] os métodos e ferramentas não estão listados em nenhuma ordem particular de importância ou qualquer hierarquia: primeiro, são Métodos e Ferramentas Não-TI e, segundo Métodos e Ferramentas TI” (APO, 2020). Através dessas abordagens, as organizações podem criar uma cultura de aprendizado, inovação e eficiência, contribuindo para o sucesso e a adaptação.

Por ser composta de diversas práticas, a GC é difícil de mensurar, motivo por que se faz necessário verificar as estratégias de seu desenvolvimento para que ocorra de forma eficaz.

O compartilhamento do conhecimento é um tema de grande importância na sociedade atual, principalmente no ambiente organizacional, uma vez que as instituições dependem cada vez mais da inovação e da criatividade no mundo globalizado. Além disso, o compartilhamento do conhecimento também pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências individuais e coletivas, bem como para a aprendizagem contínua e o crescimento profissional. Isso ocorre porque, ao compartilhar o conhecimento, as pessoas têm a oportunidade de aprender com as experiências e habilidades de outras pessoas, ampliando assim seu próprio conhecimento e habilidades. Dessa forma, o presente estudo tem como foco o compartilhamento do conhecimento no ambiente escolar.

2.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Compartilhar o conhecimento é uma das atividades de maior relevância dentro da gestão do conhecimento. Levando em consideração os diversos ciclos da GC, estabelecidos por autores como Sveiby (1998), Bukowitz e Williams (2002) e Nonaka e Takeuchi (2008), é possível verificar o papel de destaque que o compartilhamento do conhecimento assume na GC. É através da informação, troca de experiências, sugestões e ideias que obtemos conhecimento, tornando-se o compartilhamento do conhecimento uma ferramenta fundamental para todo o ciclo da GC.

Para Dalkir (2005, p.3), a GC acrescenta valor aos processos, a partir da “reutilização do conhecimento e da inovação”. Durante o processo de compartilhamento do conhecimento, por exemplo na troca de experiências sobre as ações que obtiveram resultados positivos ou negativos, os indivíduos da organização podem realizar uma filtragem sobre suas próximas ações, dando forma ao que Dalkir denomina “preservação da memória corporativa” e reavendo lições a serem seguidas em ações futuras pela organização. Sendo assim, o compartilhamento do conhecimento é capaz de criar conhecimentos, como também é uma ferramenta de extrema importância para o planejamento futuro, sempre na busca de maior êxito da organização.

Segundo Castañeda, Pardo e Toulson (2015), o compartilhamento do conhecimento traz benefícios para a organização através da criação e utilização do conhecimento. Porém, é uma ferramenta que necessita do apoio da organização e da criação de um ambiente propício para ser disseminada. As habilidades desenvolvidas pela organização são de extremo valor para que ocorra o compartilhamento do conhecimento.

Segundo Wilson (2006), não é possível gerenciar diretamente o conhecimento, uma vez que ele está intrinsecamente ligado às pessoas. No entanto, é possível gerenciar a organização de forma a estimular o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades, além de promover uma cultura que incentive o compartilhamento da informação entre os membros da equipe.

O compartilhamento do conhecimento, segundo Wang e Noe (2010), Gaál (2015) e Ipe (2003), é definido como uma ferramenta de informações dentro de uma organização, mas também uma ferramenta que auxilia na busca de resolução de problemas. Para Carvalho e Tavares (2001), a sistematização da GC, via tecnologia da informação, ocorre de forma a auxiliar a gestão como ferramenta de acesso à informação. Alguns sistemas de TI tentam reproduzir o conhecimento produzido pela empresa, mas isso não é gestão do conhecimento em si, e sim uma forma de documentar e organizar o conhecimento para facilitar seu compartilhamento entre colaboradores. Esses sistemas são considerados apenas ferramentas que podem ajudar a criar uma cultura de gestão do conhecimento na empresa.

Visto que normalmente a troca de experiências é relevante dentro do ambiente de trabalho, o compartilhamento do conhecimento torna-se imprescindível na resolução de tarefas. Para Carvalho e Tavares (2001), a facilitação para que ocorra o compartilhamento do conhecimento é de fundamental importância para o desenvolvimento eficiente de uma gestão do conhecimento.

Algumas formas e técnicas de compartilhamento do conhecimento são extremamente relevantes para que o processo se torne dinâmico dentro da organização. De acordo com Tonet e Paz (2006), alguns métodos como uso de ontologias, treinamentos, capacitações, base de dados, cursos de extensão, mentoria, entre outros, são importantes para que possa ocorrer o compartilhamento do conhecimento.

Uma ontologia é uma especificação explícita de uma conceituação. O termo é tomado por empréstimo da filosofia, onde uma ontologia é um relato sistemático da existência. Para sistemas baseados em conhecimento, o que “existe” é exatamente aquilo que pode ser representado (Gruber, 1993, p.199).

A ontologia pode ser de grande relevância para agilizar a geração do conhecimento, ou seja, na gestão da informação, sendo foco de estudo, portanto, em várias áreas do conhecimento. Na forma gráfica, o conhecimento é feito de maneira organizada, pois a representação ontológica é realizada de forma estruturada, normalmente em categorias, isso em geral auxilia o compartilhamento do conhecimento.

Tonet e Paz (2006, p.5) destacam que o compartilhamento do conhecimento requer a identificação do conhecimento a ser compartilhado, sua fragmentação em unidades, a escolha de estratégias adequadas, o controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor, o cuidado com problemas já conhecidos e a existência de critérios de avaliação do progresso.

Treinamentos e cursos de extensão também são formas de capacitação que visam o compartilhamento do conhecimento, pois, através desses eventos, o funcionário poderá se atualizar e, conseqüentemente, trazer benefícios para a organização. Tonet e Paz (2006, p.2) afirmam que “[...] o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe às pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem” é uma maneira de compartilhamento do conhecimento esperada durante cursos, treinamentos e até mesmo em reuniões fora do ambiente de trabalho.

A utilização de bases de conhecimento é uma forma de compartilhamento do conhecimento também de grande benefício para as organizações. As bases de conhecimento contêm armazenamento de imagens, gráficos, vídeos, tabelas, planilhas, entre outros recursos

tecnológicos, e são gerenciadas e controladas. O gerenciamento normalmente é participativo, possibilitando a inovação.

Para Siemens (2004, p.6), “[...] o conectivismo é guiado pela noção de que as decisões são baseadas em fundamentos que mudam rapidamente”. As bases de conhecimento, portanto, podem trazer aumento da produtividade; aumento do número de colaboradores que utilizam a ferramenta; acesso e criação de novos conhecimentos; realização de *feedbacks* rápidos e eficientes; organização ou produção de conhecimento explícito, que pode ser utilizado no grupo de trabalho ou em coletividade de forma cooperativa.

A mentoria é uma forma de compartilhamento do conhecimento em que funcionários com maior experiência auxiliam os novos profissionais. Segundo Netto e Santos (2007, p.42), o mentor tem a atribuição de ser o responsável pelo compartilhamento do conhecimento e de habilidades aos novos colaboradores, “[...] para atuarem como orientadores ou integrantes na realização da atividade de transferência do conhecimento”, uma estratégia organizacional que busca compartilhar o conhecimento.

Em relação ao compartilhamento de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p.92) afirmam:

[...] para que se crie conhecimento organizacional, é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento do conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar.

Levando em consideração as técnicas expostas por Tonet e Paz (2006), torna-se evidente o impacto positivo ou negativo que o compartilhamento do conhecimento pode causar nas organizações. O Quadro 6 apresenta alguns fatores facilitadores e inibidores para o compartilhamento do conhecimento, que serão detalhados a seguir como impactam nas organizações.

Quadro 6 – Fatores facilitadores e inibidores individuais, organizacionais e tecnológicos para o compartilhamento do conhecimento (CC)

Categorias	Variáveis	
	Fatores motivadores	Fatores inibidores
Pessoais	Desenvolvimento individual e ou/ na busca pela capacitação profissional	Falta de confiança
	Inclusão ou pertencimento a um grupo social	
	Reconhecimento profissional	
	Recompensa financeira	Pouco ou nenhum incentivo financeiro
	Disponibilidade em CC	
	Busca e uso do conhecimento	
	Reconhecimento dos próprios erros e feedbacks	Resistência às críticas profissionais
	Autonomia em buscar e compartilhar conhecimento	
Organizacionais	Burocracia no trabalho em equipe	Excesso de burocracia organizacional
	Tempo de observação e diagnóstico do trabalho desenvolvido	
	Planejamento das metas futuras	Falta de metas organizacionais
	Comunicação	Falta de incentivo a comunicação
	Formação em GC e CC	
	Empreender para inovar	
	Hierarquia adequada/inadequada	
	Memória organizacional (criação/uso)	
	Recompensas no CC	
	Conhecimento dos processos	
	Estímulo ao CC	
	Trabalho colaborativo	
	Relacionamento para CC entre gestores e docentes	
	Conhecimento sobre competências docentes	
	Visão sistêmica	
Tecnológicas	Equipamentos	Falta de treinamentos digitais
	Criação do conhecimento	
	Armazenamento do conhecimento	
	Disseminação do conhecimento	
	Validação/autenticidade do conhecimento	

Fonte: Elaborado com base em Buoro, Oliva e Santos (2007, p.31) e Souza e Teixeira (2012).

Para Davenport e Prusak (2003 [1998]), o compartilhamento do conhecimento é um dos principais processos da GC por contribui para o desenvolvimento organizacional, uma vez que, normalmente, ocorre a junção do conhecimento individual e do conhecimento coletivo. Assim, o ato de compartilhar o conhecimento também promove a socialização. A socialização

normalmente é um dos fatores mais motivadores para a ocorrência do processo de criação e compartilhamento do conhecimento (Freire; Furlan; Silveira, 2018).

2.2.1 Fatores facilitadores do compartilhamento do conhecimento

Dentre as iniciativas que podem ser tomadas pelos gestores, alguns fatores a elas pertinentes apresentam impactos positivos, podendo ser caracterizadas como fatores facilitadores do compartilhamento do conhecimento. Terra (2005) estabelece algumas dimensões em que o compartilhamento do conhecimento pode ser facilitado, entre elas: sistemas de informação e comunicação – podem promover o compartilhamento efetivo e sem duplicidade de informações; cultura organizacional – quando embasada na valorização da aquisição de conhecimento e focada no desenvolvimento de meios de compartilhamento e estímulos às trocas de saberes; organização e processos de trabalho – podem ser definidos de forma a rotacionar as funções, promovendo assim a troca de conhecimento, em que toda a organização saberá se preocupar com o todo; e, administração de recursos humanos – de forma a investir financeiramente nos colaboradores que buscam criar e compartilhar conhecimento, seja através de bonificações ou aumento salarial.

Para Terra (2005), ao considerar a administração de recursos humanos uma dimensão de extrema importância, ressalta que o fator motivacional é fundamental para que ocorra o compartilhamento do conhecimento. O incentivo motivacional pode ter razões internas ou externas. Como motivos internos, destaca a reciprocidade, pois ocorre compartilhamento bilateral do conhecimento; já como fatores externos, menciona a significância como recompensa por compartilhar. Para Pinto, Dias e Duarte (2010, p.6), “[...] o compartilhamento de conhecimento ocorre quando indivíduos em uma organização estão diretamente ligados ao restante do grupo, pois a integração é fundamental para a disseminação do conhecimento”.

Na busca de formas e alternativas para a motivação do compartilhamento do conhecimento, Angeloni e Grotto (2009) afirmam que, dos elementos culturais, os que têm influência mais positiva no compartilhamento do conhecimento são os artefatos e criações visuais, o sistema de comunicação e o processo decisório. Os artefatos e criações visuais facilitam a comunicação entre as pessoas, e o espaço de trabalho sem divisórias estimula o contato e o compartilhamento do conhecimento. O sistema de comunicação informal também favorece a troca de informações. Além disso, o processo decisório participativo, principalmente na fase inicial de busca de informações, incentiva o compartilhamento do conhecimento.

Para além da motivação, Nodari *et al.* (2012) trazem como facilitadores, em aspectos organizacionais, ambientes que propiciem o compartilhamento de conhecimento. Por parte das organizações, é preciso construir uma cultura organizacional que busque estabelecer uma frequência de compartilhamento que torne os funcionários autônomos, capazes de identificar as fontes de conhecimento, para que assim o trabalho em equipe seja benéfico e eficaz, mostrando a esses colaboradores as vantagens do compartilhamento do conhecimento. O Quadro 7 exemplifica fatores de influência ao compartilhamento do conhecimento.

Quadro 7 – Fatores motivadores e facilitadores de produção do conhecimento pela perspectiva individual

Perspectiva individual: fatores motivadores e facilitadores/Autores	Contextualização
Desenvolvimento individual e/ou busca pela capacitação profissional (Dixon, 2000; Terra, 2005)	O indivíduo procura o reconhecimento de sua conduta pessoal e/ou profissional e se sente motivado em situações desafiadoras.
Pertencimento (Terra, 2005)	Inclusão ou pertencimento a um grupo social de sua identificação pessoal ou profissional.
Reconhecimento profissional (Gordon, 2002; Terra, 2005)	O reconhecimento profissional, quando utilizado com métodos que auxiliam a produção e o compartilhamento do conhecimento, pode ser um grande incentivo profissional.
Recompensa financeira (Wagner III; Hollenbeck, 2003)	Método eficiente para motivação da geração do conhecimento, porém os critérios para haver recompensa financeira devem ser acessíveis a todos os funcionários, para que o fator motivacional não provoque desencorajamento do profissional não contemplado.
Incentivo organizacional (Andretto, 2020)	Compartilhar conhecimento de forma eficaz requer um ambiente propício e incentivos à participação ativa dos indivíduos no processo, para que eles se sintam motivados e capacitados a contribuir, promovendo a aprendizagem tanto em nível individual como organizacional.
Questões afetivas, intelectuais ou fisiológicas (Michaelis, 2020)	No contexto do compartilhamento do conhecimento, os fatores motivadores podem ser de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica.
Motivação política e pessoal (Melo; Urpia; Sartori, 2021)	Fomento político, desprendimento, empenho pessoal, integração intraorganizacional, autoconfiança, reciprocidade, coletividade, relevância do conhecimento, assistência e auxílio organizacional.
Tempo (Haldin-Herrgard, 2000)	Para que ocorra o compartilhamento do conhecimento, o tempo é um fator imprescindível, visto que o conhecimento tácito necessita de paciência, diálogo e oportunidades para que ocorram reflexões e a construção conjunta do conhecimento. As organizações que valorizam e incentivam esse processo podem se beneficiar de maior aprendizagem e inovação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, para a geração do conhecimento, os autores citados nos Quadros 7 e 8 destacam os processos facilitadores tanto do ponto de vista organizacional quanto individual, para que o processo ocorra de forma planejada e eficaz. Teng e Song (2011) alertam que a gestão do conhecimento é um capital intelectual eficiente na economia de tempo e recursos, mas necessita de empenho organizacional e pessoal para que seja realizada com êxito.

Quadro 8 – Fatores motivadores e facilitadores de produção do conhecimento pela perspectiva organizacional

Perspectiva organizacional: fatores motivadores e facilitadores/Autores	Contextualização
Estrutura em “hipertexto” (Nonaka; Takeuchi, 1997)	Tanto a burocracia como o trabalho em equipe são importantes para a geração de conhecimento, pois a burocracia representa a eficácia e a serenidade no controle de decisões, enquanto o trabalho em equipe é responsável pela dinâmica organizacional.
Cultivo ao estímulo do aprendizado (Garvin, 2000)	As organizações devem destinar um tempo para a observação e diagnóstico do trabalho desenvolvido e assim preparar o planejamento das metas futuras.
Abertura de fronteiras e intercâmbio de ideias (Garvin, 2000)	As fronteiras dificultam a geração do conhecimento; a falta de comunicação em diversas cadeias de níveis organizacionais prejudica o fluxo de informações e de novas ideias.
Aumento dos estímulos profissionais (Quinn; Anderson; Finkelstein, 2000)	A base intelectual dos profissionais normalmente cresce à medida que os próprios saem de sua zona de conforto e são estimulados a buscar novos desafios.
Comunicação e Educação (Wagner III; Hollenbeck, 2003)	A educação cultural para a geração e compartilhamento do conhecimento deve ser estimulada através de reuniões individuais, em grupo e até mesmo relatórios.
Atuação e colaboração (Wagner III; Hollenbeck, 2003)	O envolvimento dos profissionais nas práticas dentro da organização é um dos principais fatores motivadores para a geração do conhecimento.
Barganha e combinação (Wagner III; Hollenbeck, 2003)	A forma de negociação implementada pela organização é uma das maneiras que pode evitar divergências negativas no ambiente organizacional.
Coerção explícita e implícita (Wagner III; Hollenbeck, 2003)	Forma de o responsável pela organização demonstrar aos seus funcionários as consequências de determinados atos. Porém, do ponto de vista pessoal, pode provocar atritos na relação entre chefes e funcionários.
Empreendedorismo (Wagner III; Hollenbeck, 2003)	O empreendedorismo é um dos fatores que mais estimula a inovação dentro da organização.
Pouca hierarquia (Wagner III; Hollenbeck, 2003)	Uma estrutura com menor quantidade de níveis hierárquicos tende a melhorar a comunicação entre os setores da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dada a relevância do tema, a seguir serão retratados alguns dos principais fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento, já que, na maioria das vezes, esses fatores são embasados em uma visão individualista e burocrática da própria organização.

2.2.2 Fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento

Wons *et al.* (2018) afirmam que o compartilhamento do conhecimento está atrelado ao comportamento dos indivíduos, já que são eles quem detêm o conhecimento da organização. Conforme o pensamento individual, aquilo que deve ou não ser compartilhado pode variar. Elementos como falta de confiança, falta de habilidade de comunicação, crenças pessoais e valores podem ser barreiras ao compartilhamento de conhecimento.

Para além dos fatores individuais, Rocha (2007) aponta os que devem ser levados em conta em âmbito organizacional: utilização de linguagem propícia ao entendimento de todos; cuidado com o uso de memórias organizacionais, para que não se tornem impedimento à criação de novas histórias; processos que não permitem o dispêndio de tempo com projetos de inovação; organização em níveis hierárquicos que pouco fomentam o compartilhamento de conhecimento; falta de mensuração adequada, ou seja, utilização de mensuração de resultados apenas de formas tradicionais – valores financeiros, por exemplo, impedem a visualização adequada dos resultados obtidos pelo compartilhamento de conhecimento.

Ainda em níveis organizacionais, Nodari *et al.* (2012, p.52) concordam com o exposto acima quando trazem que hierarquias verticais pouco contribuem ou oferecem apenas pontos negativos para o compartilhamento do conhecimento, já que nelas as “[...] relações de poder são constituídas através do acúmulo de conhecimento”. Em conformidade, Davenport e Prusak (2003 [1998]) expõem como barreira ao compartilhamento o *status* de recompensa, que vai apenas para aqueles que detêm o conhecimento. São barreiras também: a falta de tato com aqueles que erram ou precisam de ajuda; a falta de confiança mútua entre os colaboradores; a chamada “síndrome do não inventado aqui”, ou seja, o conhecimento que gera processos e inovações não parte de todos; e ideias engessadas de produtividade.

Quadro 9 – Fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento (CC)

Fatores inibidores/Autores	Contextualização
Linguagem (Rocha, 2007)	Utilização de linguagem inadequada/inacessível.
Memória organizacional (Rocha, 2007)	Uso exclusivo de memória organizacional.
Resistência à inovação (Rocha, 2007)	Processos engessados sem abertura à inovação.
Recompensas individuais (Nodari <i>et al.</i> , 2012).	Recompensas baseadas em acúmulo de conhecimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como visto anteriormente, há diversos fatores facilitadores e motivadores que auxiliam o compartilhamento do conhecimento, tais como a credibilidade, confiabilidade, mutualidade, o altruísmo, entre tantos outros que permitem o desenvolvimento do compartilhamento do conhecimento nas organizações. No entanto, foi encontrado na literatura e descritos acima alguns dos fatores capazes de comprometer o processo. Esses fatores são conhecidos como barreiras ou inibidores de compartilhamento do conhecimento e prejudicam a implementação de uma GC eficiente.

2.2.3 Modelos de compartilhamento do conhecimento

Os modelos de compartilhamento do conhecimento são relativamente escassos na literatura e nem todos eles encerram a eficácia almejada nas organizações. Conforme Sordi, Nakayama e Binotto (2018), os modelos de compartilhamento do conhecimento muitas vezes necessitam de adaptações para se ajustarem às particularidades de cada organização. Tonet e Paz (2006), Sordi, Nakayama e Binotto (2018), Tangaraja *et al.* (2015) e Ipe (2003) são alguns autores que criaram modelos próprios de compartilhamento do conhecimento que podem ser implementados em diversas organizações, mesmo que seja de forma parcial ou adaptada a cada contexto organizacional (Quadro 10).

Quadro 10 – Modelos de compartilhamento do conhecimento (CC)

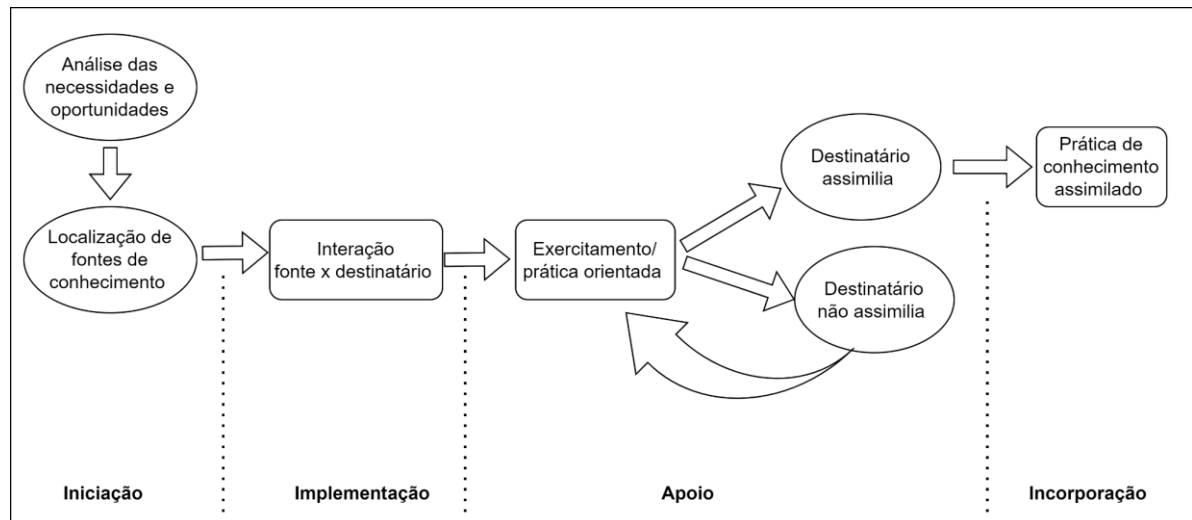
Autoria/Ano	Características do modelo
Tonet; Paz (2006)	É composto por quatro fases: 1) Iniciação: quando são identificados e analisados os conhecimentos já existentes e sua empregabilidade na organização. 2) Implementação: fase em que são analisadas as condutas para a incorporação e integração das atividades que serão desenvolvidas. É uma das fases que mais exige cautela, pois, muitas vezes, encontra resistência da própria organização na empregabilidade das ações. 3) Apoio: relaciona-se às próprias medidas que as organizações devem praticar para a ocorrência do compartilhamento do conhecimento. As ações devem ser direcionadas à busca de um desenvolvimento eficiente da organização. 4) Incorporação: fase de implementação do conhecimento útil, assim como de eliminação do conhecimento dispensável para a organização no seu cotidiano.
Sordi; Nakayama; Binotto (2018)	Baseado na cooperação mútua de todos os setores da organização. Essa cooperação também está relacionada à confiança, às características da organização e à eliminação de barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento, tais como a falta de reciprocidade e de confiança.
Tangaraja <i>et al.</i> (2015)	O êxito do compartilhamento do conhecimento está relacionado à cultura organizacional, considerando os seguintes fatores: motivacionais intrínsecos, motivacionais extrínsecos e socialização organizacional.
Ipe (2003)	Inclui a motivação organizacional, oportunidades desenvolvidas pela organização e ambiente cultural propício.

Fonte: Elaborado pela autora.

As Figuras 2, 3, 4 e 5 esclarecem sobre os modelos de compartilhamento do conhecimento abordados acima.

O modelo da Figura 2 foi criado com o intuito de diminuir as imprecisões sobre o compartilhamento do conhecimento, apresentando elementos interligados por quatro fases: iniciação (observação das necessidades da organização), implementação (habilidades e condições para a ocorrência do compartilhamento do conhecimento), apoio (criação de ambiente propício para a disseminação do conhecimento treinamentos e estrutura física adequada) e incorporação (aplicabilidade do conhecimento adquirido no ambiente organizacional).

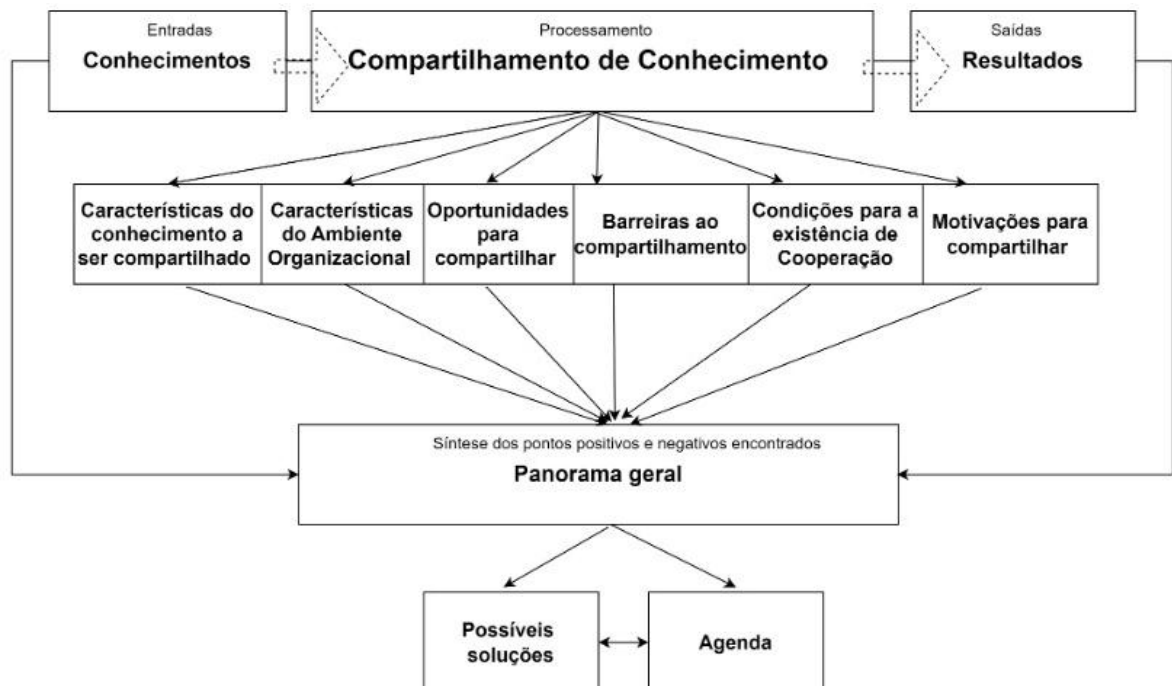
Figura 2 – Modelo de compartilhamento do conhecimento interorganizacional, de Tonet e Paz



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

A análise dos elementos da Figura 3 permite compreender o contexto e o panorama de determinada organização. Assim, é possível estabelecer uma agenda específica para a resolução de problemas internos da organização.

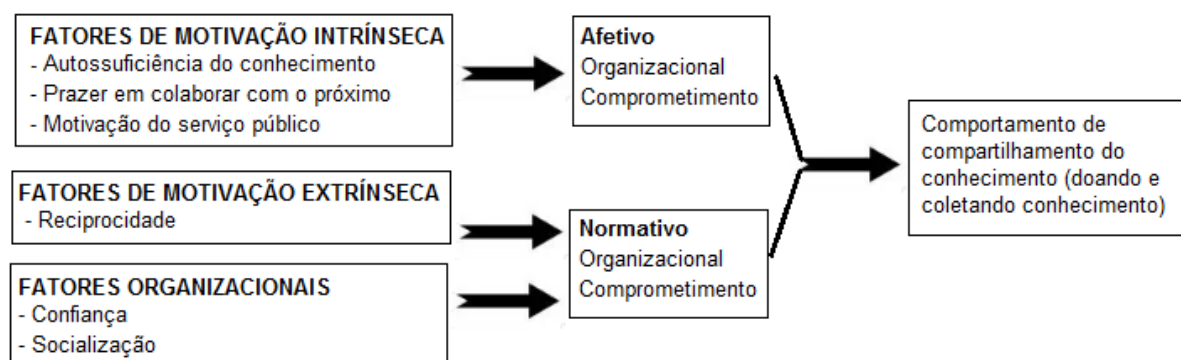
Figura 3 – Modelo de compartilhamento de conhecimento, de Sordi, Nakayama e Binot



Fonte: Sordi, Nakayama e Binotto (2018, p.52).

No modelo da Figura 4, o compartilhamento do conhecimento envolve fatores de motivação intrínseca, motivação extrínseca e organizacionais. Esse modelo prioriza a interação e a socialização dentro da organização como forma de comprometimento com a reciprocidade: doar e colher conhecimento.

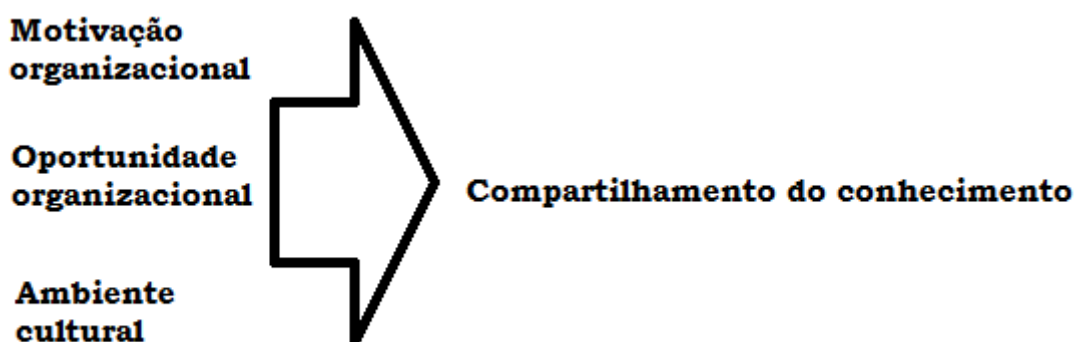
Figura 4 – Modelo de compartilhamento do conhecimento de Tangaraja *et al.*



Fonte: Elaborado com base em Tangaraja *et al.* (2015, p.134).

O modelo da Figura 5 define três elementos capazes de disseminar o compartilhamento do conhecimento: motivação organizacional, oportunidade organizacional e ambiente cultural.

Figura 5 – Modelo de compartilhamento de conhecimento de Ipe



Fonte: Elaborado com base em Ipe (2003).

Assinale-se que, para Sordi, Nakayama Binotto (2018, p.55), “[...] o modelo pode ajudar a compreender um panorama da organização estudada em relação às práticas, condições, iniciativas, pontos fortes e fraquezas quanto ao compartilhamento de conhecimento”. Assim, a compreensão de formas e modelos de compartilhamento do conhecimento são, muitas vezes, imprescindíveis para a inclusão da prática nas organizações.

2.3 GESTÃO ESCOLAR

Ainda que o termo “gestão” esteja amplamente ligado a aspectos administrativos de organizações comerciais, Silva (2013) caracteriza a escola como uma instituição que deve colocar em prática ações efetivas de gestão. Entretanto, a gestão escolar apresenta diferenças quando comparada às demais organizações que buscam êxito baseadas em metas e resultados. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) estabelece que a organização escolar deve ter um gerenciamento apropriado para que sejam alcançados seus objetivos (Brasil, 1996). O Quadro 11 mostra algumas diretrizes para tarefas do diretor escolar.

Quadro 11 – Diretrizes do MEC para as principais tarefas do diretor escolar

Liderança pedagógica	O diretor escolar deve ser capaz de liderar a equipe pedagógica, incentivando a reflexão sobre a prática pedagógica, orientando o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das atividades educacionais e incentivando a participação dos professores na construção do projeto pedagógico da escola
Gestão democrática	O diretor escolar deve promover a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na gestão da escola, estimulando a colaboração entre pais, alunos, professores e funcionários.
Gestão administrativa e financeira	O diretor escolar deve gerenciar os recursos financeiros e materiais da escola, de forma transparente e eficiente, buscando otimizar os recursos disponíveis e garantir a realização das atividades escolares.
Desenvolvimento profissional dos funcionários	O diretor escolar deve criar condições para o desenvolvimento profissional dos professores e demais funcionários da escola, incentivando a participação em cursos, seminários e outras atividades de formação continuada.
Acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem	O diretor escolar deve acompanhar o processo de ensino e aprendizagem dos alunos, avaliando o desempenho dos estudantes e promovendo ações para melhorar a qualidade do ensino.
Relação com a comunidade	O diretor escolar deve manter uma boa relação com a comunidade escolar, buscando a participação e o envolvimento dos pais e responsáveis no processo educativo.

Fonte: Elaborado com base em Brasil (1996).

De acordo com Sá Filho (2021), o gestor escolar desempenha um papel fundamental na construção de uma cultura de gestão do conhecimento na escola, que envolve não apenas o compartilhamento de informações, mas também a reflexão sobre a prática pedagógica e o desenvolvimento profissional dos docentes. O autor destaca a importância da formação de equipes de trabalho colaborativas e da valorização do conhecimento e experiências dos professores e demais profissionais da escola. Para ele ainda, a gestão do conhecimento nesse ambiente deve estar voltada a melhoria da qualidade do ensino, promoção da inovação e formação de professores capazes de lidar com os desafios do mundo contemporâneo. Nesse sentido, o gestor escolar deve incentivar a participação dos professores em atividades de formação e reflexão pedagógica, além de promover a criação de espaços de diálogo e compartilhamento de experiências entre os profissionais da escola.

Pontua-se aqui o conceito de Oliveira e Vasques-Menezes (2018), ao optar pelo termo “gestão escolar”, pois, ao tratar-se de educação, não se prioriza a concepção técnica de apenas “administrar”, mas de gerir recursos, tempo e pessoas em uma escola, com intencionalidades pedagógicas específicas. Gestão escolar, portanto, é o modo como se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos pedagógicos da escola, envolvendo tanto aspectos técnico-administrativos, quanto gerenciais e pedagógicos.

Passone (2019) constata que não há um único fator responsável pelo sucesso de uma escola, mas uma série de fatores que auxiliam na melhoria dos resultados escolares. Entre estes, o reconhecimento de que as escolas têm diferentes realidades e que a gestão eficiente deve reconhecê-las e considerá-las, reconhecer o conhecimento produzido nessas diferentes realidades e socializá-lo, de modo que possam subsidiar a ação gestora eficaz. Igualmente importante, frisa o autor, é identificar a função dos recursos escolares e do clima acadêmico como forma de reconhecimento das necessidades de cada escola e atuar de forma coletiva, buscando a melhoria dos sistemas escolares e consequente desenvolvimento nacional.

A gestão tem compromisso não só com a dimensão individual dos estudantes, mas também com a dimensão social da formação dos mesmos dentro dos espaços escolares, que devem ser geridos na perspectiva participativa e democrática. Para tanto, deve reunir um conjunto de competências que agreguem valores relativos a empatia, responsabilidade, comprometimento, mobilização, colaboração, mediação e liderança (Paro, 2018).

Souza (2019), ao revisar a literatura sobre a gestão escolar no Brasil, destaca a forma política com que o Estado brasileiro se posiciona em relação às demandas educacionais. Uma das cinco categorias que emergem dessa revisão é justamente a gestão escolar, temática com mais trabalhos produzidos, e em crescimento, que vem mudando de uma abordagem mais

técnica da gestão para uma abordagem mais crítica, acompanhando as mudanças sociais e culturais (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018), o que inclui, de modo especial, a gestão democrática da escola. Verifica-se, inclusive, que o princípio constitucional disposto no artigo 206, VI, reforçado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (art. 3º, VIII), define que a gestão da escola pública deve se pautar pela democracia (Souza, 2019).

A gestão democrática é um modelo de gestão escolar que defende a participação ativa da comunidade escolar, com o envolvimento de todas as partes na definição de diretrizes, tomadas de decisão e construção de políticas e programas educacionais. Ao discutir sobre a gestão democrática na escola, Paro (2018) pontua que, para que a escola alcance seus objetivos educacionais, o gestor deve articular a gestão escolar com os interesses dos estudantes e que seu trabalho deve igualmente estar articulado com a equipe pedagógica, não priorizando apenas demandas escolares de aspectos administrativos ou legais.

Portanto, para além de exigir os recursos materiais de que a escola necessita, o diretor deve exigir autonomia para que o trabalho escolar ocorra alinhado aos interesses de todos os envolvidos nessa comunidade. A promoção do envolvimento ativo desses atores juntos aos processos da escola promove a gestão democrática, sendo recomendada a existência de um conselho que represente e dê voz a todas as partes interessadas nos assuntos escolares (Paro, 2018).

Tais conselhos escolares, contudo, na perspectiva de uma gestão compartilhada, são ainda instrumentos teóricos, não se encontrando, portanto, implementados nas gestões escolares, sendo criticada essa gestão compartilhada por quem identifica nela uma ação do Estado mínimo neoliberal, consistindo apenas em uma transferência de responsabilidades sociais públicas para a esfera privada, em uma forma de descompromisso estatal com as questões educacionais (Santos, 2022).

A gestão democrática também foi discutida enquanto um desafio por Peres (2020), que alega um novo contexto socioeducacional provocado pela pandemia de covid-19, em face da qual o setor escolar teve que se reinventar e começar a utilizar de forma rápida as tecnologias digitais para promover a aprendizagem, em razão do distanciamento social obrigatório que situação sanitária da pandemia demandava. Nesse período, apesar do amplo acesso da população brasileira à educação, a precariedade educacional em termos de qualidade e efetividade foi visibilizada na forma de carência de recursos tecnológicos e falta de formação docente adequada (Peres, 2020).

Ao lado da necessidade de novas competências docentes, também se deve repensar a necessidade de uma gestão escolar com mais autonomia administrativa e financeira, rumo a

uma tendência mundial de descentralização da gestão dos sistemas educacionais (Peres, 2020). O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando a necessidade de promover a aprendizagem com a falta de docentes preparados para o uso dos recursos tecnológicos digitais junto com a falta de equipamentos, principalmente na rede pública de ensino. Essa realidade complexa vem exigindo do gestor escolar uma reinvenção constante para dar conta das demandas escolares, em todos os âmbitos (Peres, 2020).

Para além das competências técnicas, a gestão escolar deve também focar na sensibilização dos docentes – que “gerem” sua sala de aula – para que os objetivos institucionais estejam sempre presentes, apesar da nova realidade de distanciamento social que se estabeleceu, estendendo a cooperação, respeito, pertencimento e desenvolvimento para novos espaços de aprendizagem. A pandemia estabeleceu o desenvolvimento de novas competências não apenas aos professores e estudantes, mas também à gestão escolar, que deve assumir uma proposta menos centralizada, mais democrática e participativa, com maior proximidade com a comunidade escolar, pautada em princípios éticos e com estratégias motivacionais eficientes (Peres, 2020).

Em uma perspectiva política e crítica da gestão, Abdian, Andrade e Parro (2017) compreendem o campo da gestão escolar como um campo que pode tanto produzir como reproduzir políticas de gestão e que, portanto, incide sobre a escola com todas as possibilidades e consequências daí decorrentes. Nesse sentido, o campo da gestão escolar pode se constituir como um espaço de (re)configuração de múltiplos projetos de gestão, uma esfera de produção de identidades que nunca está pronta e acabada por fazer parte do próprio movimento do cotidiano e da política.

Esses autores defendem a perspectiva democrática da gestão escolar, considerando que todos os sujeitos nela envolvidos são capazes de negociar e construir novas possibilidades. No espaço escolar, estão presentes múltiplas vozes e posições distintas em ampla negociação, em articulação constante e produzindo políticas e sentidos de gestão em múltiplos espaços. O gestor, enquanto ser político, deve estar em constante posição de interação com outros seres humanos – e, portanto, políticos – em busca de promover construções sociais significativas e dando sentido à política da gestão da escola (Abdian; Andrade; Parro, 2017). De acordo com Oliveira e Vasques-Menezes (2018), diversos especialistas em educação têm discutido as competências necessárias para um diretor escolar efetivo, destacando a importância do líder escolar como gestor de processos democráticos e como promotor de mudanças pedagógicas

significativas para a escola. Os autores ainda ressaltam a necessidade de desenvolvimento de competências específicas para lidar com a diversidade cultural e social das escolas brasileiras.

O interesse da gestão escolar no gerenciamento, em seu sentido mais técnico, de acordo com Libâneo (2001), está na possibilidade de melhoria do desempenho de suas atividades, na utilização dos recursos e na coordenação de pessoal. Esse gerenciamento necessita de práticas administrativas e pedagógicas, exigindo do gestor escolar qualificação específica nesse sentido, uma vez que são inúmeras as adversidades enfrentadas por esse profissional no seu cotidiano dentro da instituição.

A principal personagem na gestão escolar é o diretor. Entretanto, devido às inúmeras dificuldades enfrentadas pelo diretor escolar, Kanan e Zanelli (2011) afirmam que esse papel vem se tornando mais complexo. Entre os autores que trabalham com gestão escolar, Pereira (2010) conceitua o perfil do diretor atual, levando em consideração que este agora deve dominar tanto funções pedagógicas como funções administrativas, seu papel é de “diretor-gestor”, em constante diálogo com os demais atores da escola, especialmente com a equipe pedagógica.

A aproximação do gestor escolar com a equipe pedagógica foi intensificada em razão da pandemia de covid-19, pois surgiu a necessidade de um trabalho conjunto para desenvolver materiais e promover a participação dos alunos em todos os formatos e espaços de aprendizagem. Além da questão pedagógica, são também os gestores que usualmente precisam dialogar e contornar as dúvidas e questões dos pais (Firmino, 2020).

O que se espera dos gestores é que consigam manter uma postura crítica em relação à participação da comunidade escolar na tomada de decisões, necessitando criar e estimular espaços de diálogo. Espera-se do gestor da escola atual que efetue uma gestão humanizada e holística, flexibilize estruturas hierárquicas e regras, altere as prioridades de acordo com as necessidades e flexibilize currículos, fomentando e compartilhando a participação na perspectiva da gestão democrática (Firmino, 2020).

Mesmo entendendo que a gestão democrática é tarefa de todos, o cargo de gestor escolar reveste-se de diversas responsabilidades, já que o mesmo coordena, organiza e lidera a ação dos demais membros da escola. Ao mesmo tempo que necessita estar focado no plano político-pedagógico da escola, o gestor deve dar-se conta de que a escola é um amálgama de diversos conhecimentos, atividades, regras e valores e, simultaneamente, apresenta conflitos, problemas e diferenças. O papel do gestor, portanto, significa transitar e organizar esse conjunto de interesses visando sempre o principal: a aprendizagem (Silveira; Coelho, 2019).

O gestor escolar deve desenvolver uma visão global, bem como capacidade para iniciar as mudanças, atuando como um agente de transformação, com consciência e responsabilidade

nas tomadas de decisão. O gestor deve atuar como uma liderança efetiva, estimulando o desenvolvimento dos estudantes, o compromisso pedagógico, a responsabilidade e a qualidade do processo educacional, coordenando e inspirando todos os demais profissionais que atuam na escola, bem como a relação destes com os demais atores da comunidade escolar, na perspectiva da gestão democrática (Silveira; Coelho, 2019).

Da mesma forma, deve estimular a convivência pacífica e produtiva dos ambientes escolares, estimulando e implementando as políticas públicas na perspectiva do papel da escola como espaço de diminuição da vulnerabilidade social e espaço de direitos de acesso da população jovem (Lage, 2022), bem como combatendo todas as formas de preconceito, incluindo o racismo (Araújo; Braga, 2019). Nessa perspectiva, portanto, ele deve atuar de maneira muito próxima a outro ator importantíssimo para a função da escola: o coordenador pedagógico.

2.3.1 Competências: conceitos, características e gestão

Segundo Machado, Urpia e Dal Forno (2017), a gestão do conhecimento no ensino público apresenta desafios específicos, como a grande rotatividade de profissionais da educação, a falta de incentivos para a formação continuada e de um ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento. Os autores defendem a necessidade de uma agenda de pesquisa que busque entender as práticas de gestão do conhecimento adotadas pelas escolas públicas, identificando suas limitações e possibilidades de melhoria. Além disso, os autores enfatizam a importância do desenvolvimento de estratégias para a promoção de uma cultura de gestão do conhecimento no ensino público, incluindo a formação de redes de aprendizagem, a utilização de tecnologias digitais e a valorização da formação continuada dos profissionais da educação. Para os autores, a implementação de uma gestão do conhecimento efetiva pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública e para o desenvolvimento profissional dos docentes e demais profissionais da educação.

A sociedade do conhecimento ou sociedade em rede é compreendida como um novo conceito de comunicação que altera profundamente as características sociais, econômicas e políticas da sociedade atual, ligadas pela tecnologia e pela informação (Castells, 2005). Grande parte das alterações estruturais da economia mundial são desencadeadas por essas articulações em rede, compostas pelas tecnologias de informação e comunicação. Dessa forma, a informação torna-se matéria-prima dessa nova sociedade em constante transformação.

Por meio da internet, que caracteriza a metáfora da rede, ocorre hoje a maior parte das relações sociais, econômicas e políticas. Lemos os jornais na internet (podendo, interativamente, comentar essas mesmas notícias), nos comunicamos por meio de redes sociais, pesquisamos, partilhamos conhecimentos e informação em tempo real, de qualquer parte do planeta. Desse modo, a sociedade em rede possibilita diversas formas de produzir e divulgar a informação, viabilizando relações e interações sociais (Castells, 2005). Contudo, essa nova sociedade em rede também exige um novo conjunto de competências.

Para Perrenoud e Magne (1999, p.4), competência pode ser definida “[...] como sendo uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. Na perspectiva do sistema educacional brasileiro, a BNCC (Brasil, 2018) estabelece como competências um conjunto de habilidades esperadas dos estudantes ao concluir o ensino básico, de modo que possam dispor de aptidões políticas, sociais, democráticas, éticas e econômicas para seguirem sua vida pessoal e profissional em um convívio em sociedade de forma harmoniosa.

A partir das definições apresentadas, pode-se concluir que competências são as habilidades que procuram potencializar os conhecimentos, mas também a habilidade de usufruir dos conteúdos e informações para a resolução de problemas cotidianos. A gestão dessas competências configura-se como relevante no contexto educativo e social contemporâneo.

A gestão de competências profissionais, portanto, pode ser entendida como a ação de atividades que envolvem a gestão de pessoas, tais como: proposta de carreira, elaboração de programas de triagem e capacitação. A gestão de competências tem como objetivo principal o desenvolvimento da organização, uma vez que, no atual mundo globalizado, as transformações ocorrem cada vez mais rápidas. Para Leme (2005, p.19), a gestão por competências é o “[...] ato de conduzir o colaborador para que possa atingir os objetivos da organização expressos em sua Missão, Visão e Valores”. Aqui se percebe, portanto, a importância da clareza na definição dos objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2008, p.124), o processo de gestão de pessoas é um campo em constante mudanças devido às transformações do atual mundo globalizado e que o monitoramento de pessoas está relacionado com o alcance de metas definidas pela organização, citando competências que podem ser desenvolvidas em busca da eficiência no ambiente organizacional (Quadro 12).

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p.47), a gestão de competências tem como finalidade principal a utilização de um modelo de gestão de pessoas que busquem o desenvolvimento da organização, sempre priorizando o trabalho em equipe. Segundo esses

autores, algumas etapas são fundamentais: a implementação de propósitos, missão e visão organizacional; capacitação de pessoas por afinidades de competências; realização de atividades de treinamento; avaliação de resultados e promoção por desempenho, através de melhorias na remuneração.

Quadro 12 – Ambiente organizacional

Competências gerenciais	Liderança e comunicação Motivação e impulso Espírito empreendedor e inovador Visão sistêmica Proatividade e antevisão
Competências individuais	Conhecimento e aprendizagem Espírito de equipe Relacionamento interpessoal Flexibilidade Contribuir e agregar valor Vontade de crescer e desenvolver

Fonte: Chiavenato (2009, p.12).

Conforme Perrenoud e Magne (1999), a evolução constante do mundo e das tecnologias requer no mesmo ritmo flexibilidade e criatividade dos indivíduos, tanto no trabalho como em outros aspectos da vida. Nesse contexto, a escola pode ter a missão prioritária de desenvolver a inteligência como capacidade de adaptação às diferenças e às mudanças. Mais que um enfoque em competências, trata-se de uma perspectiva mais ampla de desenvolvimento humano.

Diante da grande volubilidade em que vivemos, o mapeamento torna-se um processo essencial para o desenvolvimento da organização. A gestão de competências encontra suas barreiras, por exemplo, na administração pública, onde ocorrem muitas vezes limitações trabalhistas no vínculo entre as competências profissionais e a remuneração do servidor. Porém, outras formas de competências podem ser inseridas na administração pública ou privada, tais como certificados por competências e até mesmo a seleção de cargos utilizando a gestão por competências e, conseqüentemente, o aumento salarial.

De acordo com Medeiros *et al.* (2011), a estrutura organizacional não pode ser estática, deve ser flexível e capaz de se adaptar às mudanças e necessidades da organização quando ela as vivencia. Além disso, a estrutura está sujeita a interferências tanto do ambiente externo como

do ambiente interno da organização, incluindo a estratégia adotada, a tecnologia disponível e o potencial humano. Assim, para os autores, as organizações não se desenvolvem sozinhas, elas são formadas por pessoas que buscam objetivos coletivos. Da mesma forma, esse pensamento pode ser estendido às organizações escolares, que também buscam objetivos coletivos de formar e educar sujeitos para atuação social com protagonismo e cidadania. Para isso, a escola, enquanto instituição, conta com a figura do gestor escolar e, na linha de frente de todo esse processo, o professor que, como tal, deve dispor de competências específicas para o ato de promover espaços e ações de aprendizagem.

Para Cury (2001, p.205), “[...] o gestor se torna parceiro e faz com que outras pessoas também se tornem atuantes nessa transmissão e troca de conhecimentos no fazer pedagógico”. Portanto, os gestores escolares têm a responsabilidade de promover a gestão democrática e participativa na escola, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar nas tomadas de decisão e no planejamento das atividades pedagógicas. Ademais, é importante que os gestores escolares sejam capazes de gerenciar os recursos financeiros e materiais da escola de forma eficiente e transparente, garantindo a realização das atividades escolares e o alcance dos objetivos educacionais. Ainda, os gestores escolares devem promover a formação continuada dos professores e demais funcionários da escola, incentivando a participação em cursos, seminários e outras atividades de capacitação.

Além disso, Araújo e Braga (2019) destacam o papel fundamental que o gestor escolar desempenha no combate ao racismo e na promoção da diversidade cultural na escola; a escola deve ser um espaço inclusivo e democrático, que valorize a diversidade cultural e respeite as diferenças individuais dos alunos. Nesse sentido, o gestor escolar deve promover ações educativas que contribuam para o combate ao racismo e promovam a igualdade racial. Os autores orientam que a escola desenvolva projetos pedagógicos que abordem a questão racial de forma crítica e reflexiva, incentivando o diálogo e o respeito entre os alunos e a comunidade escolar; reforçam que o gestor escolar deve estar atento à formação continuada dos professores, incentivando a realização de cursos e palestras sobre a questão racial e promoção da diversidade cultural na escola; em suma, o gestor escolar tem um papel fundamental na construção de uma escola de todas as cores, que valorize a diversidade e contribua para a formação de cidadãos críticos e conscientes da importância da igualdade racial na sociedade.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão abordadas as estratégias metodológicas utilizadas para alcançar os objetivos propostos pelo presente estudo. Serão apresentados a classificação, o delineamento e o contexto da pesquisa, assim como o tratamento e a análise dos dados, além de questões éticas da submissão da pesquisa ao Comitê de Ética da Unicesumar.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa científica pode optar por diversas metodologias de análise. O Quadro 13 mostra a classificação desta pesquisa.

Quadro 13 – Classificação da pesquisa

Classificação	Tipo
Natureza	Aplicada
Objetivos	Descritiva
Abordagem	Quantitativa
Procedimentos técnicos	Pesquisa bibliográfica e documental

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, visto que esse tipo de estudo normalmente parte de conhecimentos básicos realizados anteriormente por outros pesquisadores e faz uso de conhecimento científico para a busca de soluções a problemas específicos. É um tipo de estudo que reflete a importância do progresso científico e, consequentemente, o surgimento de novas pesquisas (Alves-Mazzotti, 1998; Prodanov; Freitas, 2013). Dessa forma, pretende-se avaliar as competências dos diretores e suas relações entre os aspectos motivadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, ou seja, a pesquisa descreve características ou fenômenos. Para Gil (1999), isso pode envolver a descrição de características de uma população, como sua idade média ou nível de educação, ou pode envolver a descrição de um fenômeno, como um padrão de comportamento.

Quanto à abordagem, esta pesquisa foi estruturada num estudo quantitativo. Dados numéricos foram coletados e analisados utilizando-se recursos e técnicas estatísticas para compreender a influência do compartilhamento do conhecimento nas competências e

atribuições dos diretores escolares de instituições educacionais vinculadas ao NRE-Maringá (Aliaga; Gunderson, 1999; Prodanov; Freitas, 2013).

Em relação aos procedimentos técnicos adotados, optou-se pela pesquisa bibliográfica, como apoio teórico-científico, e documental. Na pesquisa documental, os documentos são a principal fonte de dados, a exemplo dos dados estatísticos neles disponíveis, que propiciam análise e interpretação (Lakatos; Marconi, 2003). Essa fase da pesquisa visava fazer levantamento de estudos sobre o compartilhamento do conhecimento e a gestão escolar, foi realizada em livros, teses e artigos científicos publicados; e na legislação brasileira sobre as competências do diretor escolar.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa contou com duas etapas essenciais para atender aos objetivos propostos: uma etapa de estudos teóricos e uma etapa de estudos empíricos. Na primeira etapa foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o propósito de fazer um levantamento sobre o conhecimento já existente acerca do compartilhamento do conhecimento e das competências de gestores escolares, em especial de diretores.

Assim, consequentemente, foram analisadas a compreensão das competências estabelecidas aos diretores, as práticas de gestão escolar determinadas pelos órgãos reguladores da educação básica no Brasil e a influência do compartilhamento do conhecimento dos gestores escolares, em especial aqueles que motivam e que inibem esse compartilhamento.

O levantamento bibliográfico foi planejado considerando as literaturas resultantes da revisão bibliográfica. Assim, foram selecionadas as que melhor abordaram os conceitos gerais e específicos da presente pesquisa, como Gestão Escolar, Gestão do Conhecimento e Compartilhamento do Conhecimento, durante os anos de 2017 a 2021. A pesquisa em questão ocorreu em dezembro de 2022, na qual foram utilizados banco de dados de maior relevância. A revisão narrativa exploratória, na qual ocorreu essa pesquisa, é uma análise que permite ao pesquisador explorar a literatura existente sobre um tema específico de forma abrangente e flexível. Essa abordagem é mais discursiva e interpretativa, permitindo ao pesquisador dar mais ênfase à discussão e interpretação das obras levantadas na revisão bibliográfica.

No banco de dados da Scielo, houve o retorno de 231 artigos, na Periódicos da Capes, 201 artigos, Repositório da USP, 236 artigos, Google Acadêmico, 235 artigos e Scopus, 227 artigos, todos relacionados à temática descrita acima e gerados através das palavras-chave: “gestão escolar”, “competências do diretor escolar”, “compartilhamento do conhecimento” e

“gestão do conhecimento”. Os resultados do levantamento bibliográfico estão disponibilizados no capítulo 4 desta dissertação.

Outra ação realizada foi a busca e seleção de documentos oficiais brasileiros que pautam as ações do diretor escolar e as competências necessárias para atuar nessa função. Após esse levantamento documental, considerando o alinhamento com os objetivos da pesquisa, definiu-se a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (MCCDE) como documento-base para a estruturação da empiria deste estudo. O MCCDE está disponível para consulta no *site* do Ministério da Educação (MEC) e sua minuta encontra-se no Anexo I desta dissertação.

Assim, a segunda etapa da pesquisa seguiu com a coleta de dados empíricos, fazendo uso do questionário como instrumento, cujos resultados são apresentados no capítulo 4 desta dissertação. O questionário foi elaborado com base na MCCDE, aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) em maio de 2021. Esse documento ressalta o papel do diretor como gerenciador escolar: “O diretor é o grande líder da escola e vai precisar de novas competências neste século 21” (Ramos, 2021, p.1).

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (MCCDE) está dividida em quatro dimensões: **A. Político-Institucional**, embasada no papel social da escola; **B. Pedagógica**, que mostra o papel relevante do diretor na qualidade da aprendizagem dos alunos; **C. Administrativo-Financeira**, aborda as atribuições relativas ao gerenciamento eficaz dos recursos financeiros da instituição; **D. Pessoal e Relacional**, explana sobre as competências pessoais do diretor em situações que exigem capacidade na busca de resolução de conflitos dentro do espaço escolar.

A elaboração do questionário (Apêndice I) aplicado aos diretores de escolas estaduais pertencentes ao NRE-Maringá considerou as dimensões, competências e atribuições da MCCDE (Anexo I).

3.3 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa em questão foi realizada com 35 diretores das escolas estaduais de Ensino Fundamental II e do Ensino Médio, ou seja, cerca de 30% dos diretores pertencentes ao Núcleo Regional de Educação de Maringá (NRE-Maringá), tendo como mantenedora principal a Secretaria de Estado e Educação do Paraná (SEED-PR), com sede em Curitiba, capital do estado do Paraná.

O NRE-Maringá está localizado na Avenida Paranavaí, 665 – Zona 06 – Maringá – PR e atende um total de 117 escolas, distribuídas em 25 municípios: Ângulo, Astorga, Atalaia,

Colorado, Doutor Camargo, Floraí, Floresta, Flórida, Iguaçu, Itambé, Ivatuba, Lobato, Mandaguaçu, Mandaguari, Marialva, Maringá, Munhoz de Mello, Nossa Senhora das Graças, Ourizona, Paiçandu, Presidente Castelo Branco, Santa Fé, Santo Inácio, São Jorge do Ivaí e Sarandi. A distribuição da quantidade de escolas por municípios é realizada conforme a demanda do público-alvo, ou seja, a quantidade de adolescentes residentes em cada cidade. No caso de Maringá, cidade sede do NRE, esta abrange um total de 38 escolas.

A quantidade de diretores e de diretores auxiliares das escolas do NRE-Maringá, assim como de toda a rede estadual de ensino no Paraná é determinada conforme o número de matrículas realizadas no início do ano letivo. Em consequência, o porte das escolas é alterado a cada ano letivo, podendo ser aumentado ou diminuído conforme a demanda de matrículas e a frequência dos alunos, sendo considerado automaticamente desistente pelo sistema de frequência da SEED-PR o aluno que tiver faltas suficientes para a reprovação.

Em relação ao nível social dos alunos matriculados nas escolas do NRE-Maringá, este é variável conforme o bairro ou a cidade em que a escola está inserida. Normalmente, os colégios centrais das cidades reúnem alunos com melhores situações econômicas e sociais do que os alunos que frequentam escolas de periferias.

Os dados empíricos coletados por meio de questionário são uma forma de obter informações quantitativas sobre determinada população ou amostra. (Malhotra, 2001). Essa coleta de dados pode ser feita de forma presencial, por correio, telefone ou *on-line*. No caso desta pesquisa, os dados foram coletados *on-line* através do envio do questionário pelo seguinte *link*:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdhi41cNeGLWnmAoXNL-ioMtagOT7yb30MG4MW-t5Huby7Vng/viewform?usp=sf_link

Os questionários são úteis quando se deseja obter informações de uma amostra grande e diversa. Eles permitem que as informações sejam coletadas de forma sistemática e padronizada, garantindo a comparabilidade entre as respostas dos participantes. Para Cervo e Bervian (2002, p.48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Os dados coletados dessa forma são frequentemente analisados utilizando-se técnicas estatísticas, como análise de frequência, análise de correlação e regressão, que ajudam a identificar padrões e relações.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para análise e tratamento de dados, recorreu-se a procedimentos estatísticos de forma descritiva. Das informações coletadas, foram examinados os percentuais de maior concentração, análise de frequência, medidas de concentração e médias estatísticas. Os dados obtidos foram sintetizados em gráficos e em uma tabela elaborados com os recursos do programa Excel. O questionário foi desenvolvido com questões de resposta única e com base na escala de Likert para medir o nível de competência do diretor escolar, baseado na Matriz Curricular Comum do Diretor Escolar (MCCDE).

Em relação à pontuação das respostas, foram analisadas da primeira à última alternativa: quanto maior a pontuação, maior o nível de competência do diretor escolar (Quadro 14). A primeira alternativa (a) tem pontuação 1, a segunda (b), 0,75, a terceira (c), 0,50, a quarta (d), 0,25 e a última (e), 0.

Quadro 14 – Relação entre pontuação das respostas ao questionário e nível de competência do diretor escolar

Pontuação	Graus de concordância ou discordância das respostas
1	Concordo totalmente
0,75	Concordo
0,50	Nem concordo, nem discordo
0,25	Discordo
0	Discordo totalmente

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, com base na escala Likert, foi possível medir os graus de concordância ou discordância das respostas obtidas. No caso da presente pesquisa, a relação com os níveis de competência do diretor nas escolas pesquisadas.

3.5 QUESTÕES ÉTICAS

Esta pesquisa e seu instrumento foram avaliados e aprovados pelo Comitê de Ética de Pesquisa da Unicesumar, parecer nº 6.001.150, que validou e aceitou o estudo por compreender que estão assegurados os direitos dos participantes e das instituições de ensino à qual pertencem.

O termo de autorização da Secretaria de Estado da Educação e do Esporte do Paraná (SEED-PR) e do NRE-Maringá, também foi emitido de forma favorável, uma vez que a SEED-PR é a mantenedora das instituições de ensino em que o estudo foi realizado. A pesquisa garantiu a confidencialidade dos entrevistados, que tiveram adesão voluntária através da assinatura do Termo de Consentimento livre e Esclarecido (TCLE), garantindo os aspectos éticos devidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da revisão bibliográfica e as discussões acerca da análise dos dados da pesquisa.

4.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Ao delimitar a pesquisa, com a inserção da combinação das palavras-chave, houve retorno de 11 artigos, sendo dois relacionados à gestão escolar e gestão do conhecimento (Quadro 15). Por ser um número relativamente pequeno de estudos, sugere que é uma área ainda bastante fértil para novas pesquisas.

Para critério de aproveitamento dos artigos, foi utilizada a relação com o conteúdo pesquisado, a data escolhida de publicação dos artigos e os estudos de maior relevância. Esse conjunto de critérios embasaram a literatura apresentada no trabalho.

Quadro 15 – Resultados da revisão bibliográfica

	Autoria/Ano	Título
1	Machado; Urpia; Dal Forno (2017)	Gestão do conhecimento no ensino público: uma agenda de pesquisa
2	Oliveira; Vasques-Menezes (2018)	Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar
3	Araújo; Braga (2019)	A escola de todas as cores: o papel do gestor escolar no combate ao racismo
4	Brandenburg; Pereira; Fialho (2019)	Práticas reflexivas do professor reflexivo: experiências metodológicas entre duas docentes do ensino superior
5	Passone (2019)	Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de Eficácia Escolar
6	Silveira; Coelho (2019)	Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar
7	Firmino (2020)	Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota
8	Sartori; Fávero (2020)	Formação continuada do coordenador pedagógico
9	Sá Filho (2021)	O gestor escolar e a gestão do conhecimento: como construir o conhecimento em uma equipe?
10	Silva (2021)	Coordenadores pedagógicos: trajetória, competências e responsabilidades
11	Lage (2022)	O papel do gestor escolar frente à juventude: revisão histórica das políticas públicas dos anos 2000

Fonte: Elaborado pela autora.

Para critério de aproveitamento dos artigos, foram utilizados a relação com o conteúdo pesquisado, a data escolhida de publicação dos artigos e os estudos de maior relevância. Esse conjunto de critérios embasaram a literatura apresentada no trabalho.

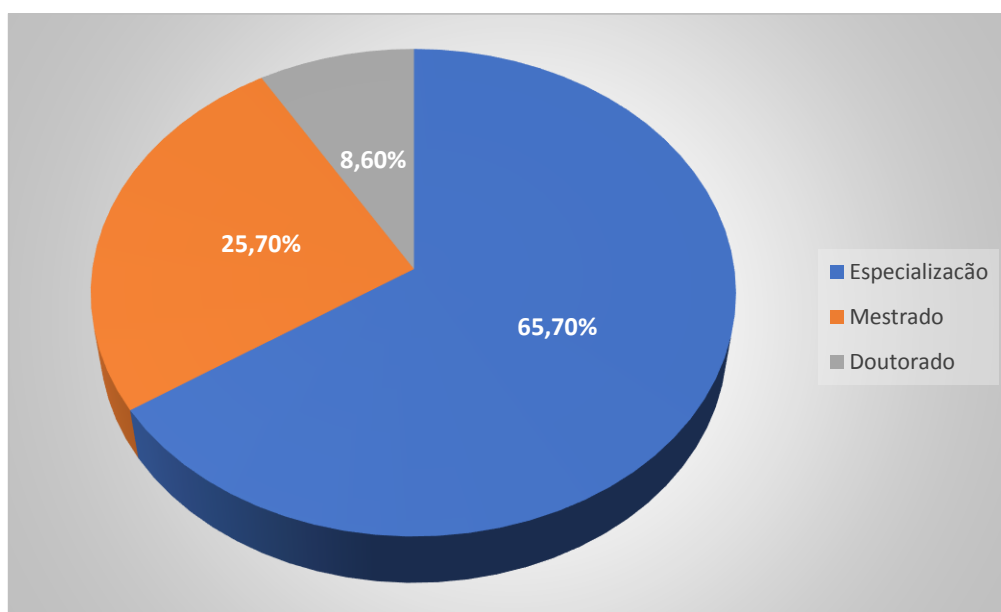
4.2 PERFIL DOS DIRETORES ESCOLARES

Nessa seção serão apresentados os dados coletados através do instrumento de pesquisa utilizado com os diretores escolares e que teve como objetivo principal a análise da relação entre os níveis de competência, a matriz comum de competências exigidas ao diretor escolar e o compartilhamento do conhecimento em escolas públicas vinculadas ao NRE-Maringá.

A análise do perfil dos diretores escolares pode fornecer informações importantes sobre as características, experiências e competências que eles trazem para o papel de liderança nas escolas. Sobre a pesquisa, foram obtidos resultados acerca do perfil de 35 diretores escolares do NRE-Maringá.

Sobre o tempo de atuação dos participantes na rede pública estadual, a pesquisa revelou que 34,3% atuam há mais de 30 anos no ensino público, sendo que os demais entrevistados têm, no mínimo, 16 anos de atuação. Em relação ao grau de escolaridade dos diretores escolares, foi identificado que mais da metade (66%) possui especialização (Figura 6). Todos os participantes da pesquisa concluíram cursos de gestão escolar.

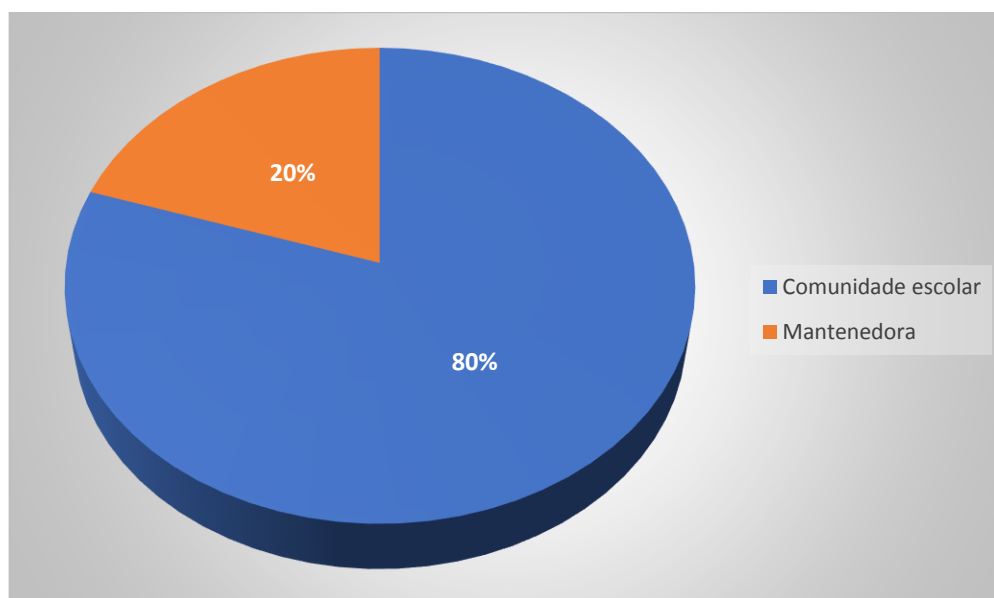
Figura 6 – Grau de escolaridade dos diretores escolares



Fonte: Elaborado pela autora.

A ocupação do cargo de diretor escolar teve preferência significativa (80%) pela escolha por consulta à comunidade escolar (Figura 7).

Figura 7 – Forma de ocupação do cargo de diretor escolar



Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha do diretor por processo democrático tem o potencial de fortalecer a coesão e a parceria dentro da comunidade escolar, já que todos têm a oportunidade de expressar suas opiniões e preferências. Permitir a participação ativa de profissionais de educação, alunos, pais e outros membros da comunidade escolar nas tomadas de decisão faz a escola tornar-se mais transparente, eficiente e adaptada às necessidades e desejos da comunidade (Libâneo, 1999).

Em relação ao tempo de atuação como diretor escolar, 42,9% têm entre 5 e 10 anos no cargo de diretor escolar e apenas 8,6% dos entrevistados estão no cargo entre 16 e 20 anos.

4.3 RELAÇÃO ENTRE O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E A MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR (MCCDE)

A Tabela 1 traz os resultados obtidos das respostas ao questionário enviado aos diretores escolares do NRE-Maringá e do instrumento de pesquisa adaptado de Dorow (2017), disponíveis nos Apêndices I, II e III desta dissertação. O instrumento foi desenvolvido para relacionar os fatores motivadores e/ou inibidores do compartilhamento do conhecimento e as competências exigidas na MCCDE. Na Tabela 1, vê-se o percentual do nível de competência de cada uma das quatro dimensões analisadas: A. Político-Institucional; B. Pedagógica; C. Administrativo-Financeira; D. Pessoal e Relacional.

Tabela 1 – Relação entre o nível de competência dos diretores escolares e os fatores motivadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento

Competências	Fatores motivadores e/ou inibidores do compartilhamento do conhecimento	Nível de competência (%)
DIMENSÃO A: POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
A1. Liderar a gestão da escola	M10 – I8	91
A2. Engajar com e para a comunidade	M8 – I7	85
A3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	M5 – I7	90
A4. Responsabilizar-se pela organização escolar	M2 – I5	90
A5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica	M2 – I2	86
Dimensão Político-Institucional: 88%		
DIMENSÃO B: PEDAGÓGICA		
B1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	M4 – I1	89
B2. Conduzir o planejamento pedagógico	M5 – I3	89
B3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	M6 – I6	88
B4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	M4 – I5	90
B5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	M10 – I4	89
Dimensão Pedagógica: 89%		
DIMENSÃO C: ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA		
C1. Coordenar as atividades administrativas	M9 – I8	92
C2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	M1 – I6	90
C3. Coordenar as equipes de trabalho	M2 – I5	90
C4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	M3 – I5	92
Dimensão Administrativo-Financeira: 91%		
DIMENSÃO D: PESSOAL E RELACIONAL		
D1. Cuidar e apoiar as pessoas	M13 – I4	94
D2. Agir democraticamente	M11 – I3	93
D3. Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional	M4 – I4	92
D4. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	M7 – I7	94
Dimensão Pessoal e Relacional: 93%		
GERAL: 90%		

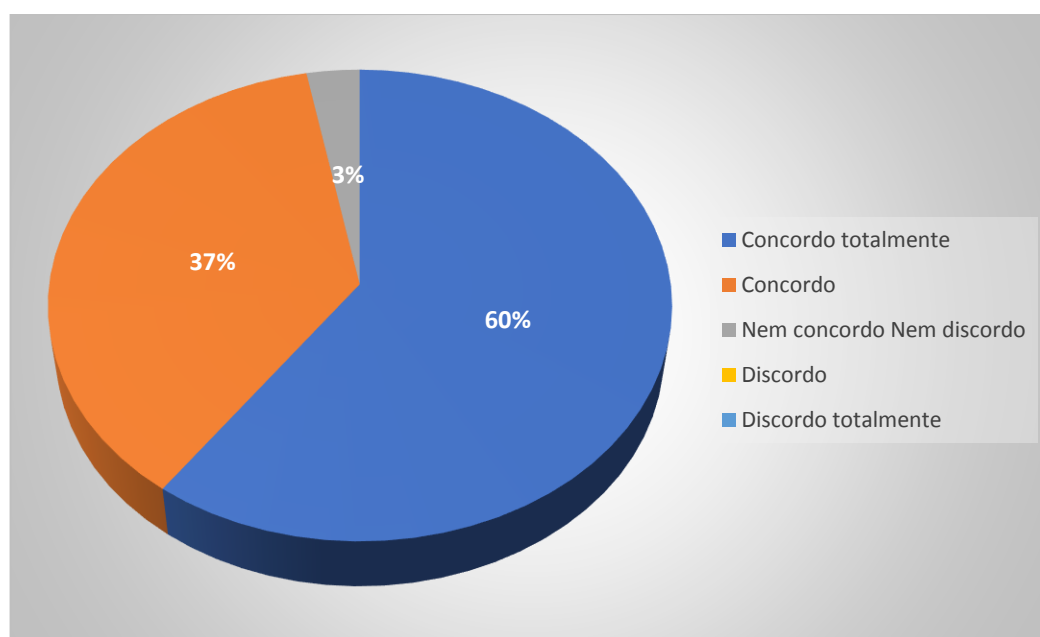
Fonte: Elaborado pela autora.

Na análise dos dados coletados, calculou-se a média das respostas para cada afirmação baseada na escala Likert. Isso permitiu a obtenção de uma medida quantitativa das atitudes ou percepções dos participantes em relação a cada variável e à MCCDE.

4.3.1 Dimensão Político-Institucional

Entre os diretores entrevistados, 88% é o nível de comprometimento dos diretores escolares do NRE-Maringá e suas atribuições relacionadas à dimensão político-institucional. A competência “Liderar a gestão da escola” (Figura 8), ou seja, a que mais se sobressaiu com respostas positivas em relação ao nível de concordância, refere-se a uma habilidade específica relacionada à liderança na gestão escolar. Essa habilidade envolve o conhecimento e a compreensão da legislação e das políticas educacionais relevantes, bem como dos princípios e processos de planejamento estratégico.

Figura 8 – Dimensão A: Político-Institucional/A1. Liderar a gestão da escola



Fonte: Elaborado pela autora.

Como um dos fatores motivadores de “Liderança Escolar” está a tecnologia, pois esta desempenha papel fundamental nesse processo, tornando as trocas de conhecimento mais rápidas, fáceis e acessíveis a maior número de pessoas. Por meio de sistemas de gestão de conhecimento, *intranets* corporativas e plataformas de colaboração *on-line*, é possível criar espaços virtuais onde os membros de uma equipe ou de organizações distintas possam trocar

informações, ideias, boas práticas e experiências. Esse lugar de compartilhamento, Nonaka e Takeuchi (2004, p.100) o conceituam como “Ba”: “O ba é um local existencial onde os participantes partilham seu contexto e criam novos significados através de interações”.

O compartilhamento do conhecimento envolve tanto aspectos comportamentais quanto tecnológicos, fundamentais na criação de uma cultura de compartilhamento efetiva (Ryu; Ho; Han, 2003). Como fator inibidor, as experiências passadas, como a falta de colaboração dos envolvidos, podem influenciar no compartilhamento do conhecimento. É importante considerar que cada situação é única, que nem todos os indivíduos ou instituições agem da mesma maneira e que o compartilhamento do conhecimento é um processo contínuo e dinâmico.

Sobre a competência “Engajar com e para a comunidade”, o nível de atuação dos diretores escolares foi de 85%. Como fator motivador está a melhoria da qualidade da educação na instituição, pois fortalece a imagem do diretor escolar. É um “[...] processo psicológico que resulta da interação entre o sujeito e o ambiente” (Latham; Pinder, 2005, p.486). Uma instituição de ensino que seja conhecida por oferecer um ensino de qualidade atrai alunos, pais e até mesmo outros profissionais interessados em fazer parte de uma equipe bem-sucedida. Como fator inibidor, está a proteção de informações confidenciais e estratégicas. Devido a isso, é importante a atualização constante das práticas de segurança de informações. Para Riege (2005), o medo de compartilhar conhecimento é uma preocupação válida para alguns funcionários.

A competência “Implementar e coordenar a gestão democrática na escola” obteve 90% de respostas positivas entre os diretores participantes da pesquisa. Como fator motivador da gestão democrática está a cultura de compartilhamento do conhecimento, que propicia um clima de colaboração, ajuda mútua e confiança. Para criar um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento, é fundamental estabelecer uma cultura que incentive e valorize essa troca entre os membros da equipe (Anantatmula, 2008). Essa mentalidade de compartilhamento fortalece a equipe, aumenta a qualidade do trabalho e contribui para o sucesso geral da organização. Como fator inibidor do compartilhamento de conhecimento tem-se a proteção das informações confidenciais, pois essa é uma responsabilidade compartilhada por todos os membros da equipe. A identificação e o reconhecimento das barreiras ao compartilhamento de conhecimento são fundamentais para o sucesso de uma estratégia de gestão do conhecimento (Riege, 2005).

A quarta competência da Dimensão Político-Institucional refere-se a “Responsabilizar-se pela organização escolar”. Entre os diretores que participaram da pesquisa, 90% afirmaram ter tal competência; como fator motivador está o valor das características do conhecimento

compartilhado, ou seja, a promoção de um ambiente de aprendizado e crescimento mútuo, “[...] pelo qual os indivíduos compartilham sentimentos, emoções e experiências” (Von Krogh; Nonaka; Ichijo, 2001, p.221). Como fator inibidor destaca-se a complexidade em diversos assuntos a serem compartilhados com demais colaboradores; assim, essas barreiras podem ser superadas através de alguns aspectos, tais como: “[...] a cultura favorável, os fatores estruturais, motivacionais e humanos” (Wilbert *et al.*, 2014, p.13).

A última competência da Dimensão Político-Institucional é “Desenvolver visão sistêmica e estratégica”, ou seja, uma prática fundamental para tomar decisões, identificar conexões entre diferentes elementos e compreender o impacto das ações em um contexto mais amplo. Entre os diretores que participaram da pesquisa, 86% afirmaram ter e utilizar tal prática. Entre os fatores motivadores que permitem o desenvolvimento dessa competência está a prática de que compartilhar conhecimento com outros colaboradores gera motivação mútua, sendo uma oportunidade para aprender e crescer junto com os demais.

Para Vygotski (1996), a aprendizagem é um processo social que é ampliado através do relacionamento com os outros. Quando um indivíduo compartilha seus conhecimentos com os demais, ele não apenas contribui para a aprendizagem dos outros, mas também enriquece sua própria aprendizagem. Entre os fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento está a habilidade de observar o nível de conhecimento do colaborador e adaptar-se à comunicação e às necessidades individuais; é essencial que os líderes disponibilizem práticas compatíveis ao compartilhamento do conhecimento, para que os colaboradores aceitem as mudanças de forma positiva.

4.3.2 Dimensão Pedagógica

Entre os diretores entrevistados, 89% afirmaram ter as competências solicitadas na Dimensão Pedagógica. A primeira competência dessa dimensão, “Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem”, ou seja, é uma abordagem valiosa para promover um ambiente de compartilhamento de conhecimento efetivo, que foi avaliada de forma positiva por 89% dos diretores. Como fator motivador ao compartilhamento do conhecimento, situações desafiadoras são benéficas. Assim, “[...] uma organização do conhecimento é aquela que, por meio de uma estrutura conceitual, utiliza e cria informações estrategicamente para manter seu crescimento e sua capacidade de adaptação” (Choo, 2006, p.27). Como fator inibidor do compartilhamento do conhecimento de tal competência está a complexidade em transmitir determinados assuntos; no entanto, compartilhar conhecimento

complexo é uma oportunidade de crescimento pessoal e de contribuir para a ampliação do conhecimento coletivo. Kianto e Andreeva (2014, p.222) afirmam que “[...] o conjunto de atividades ou rotinas intencionais conduzidas pela organização com o objetivo de melhorar a eficácia e a eficiência dos recursos de conhecimento organizacional” são facilitadores de tais barreiras.

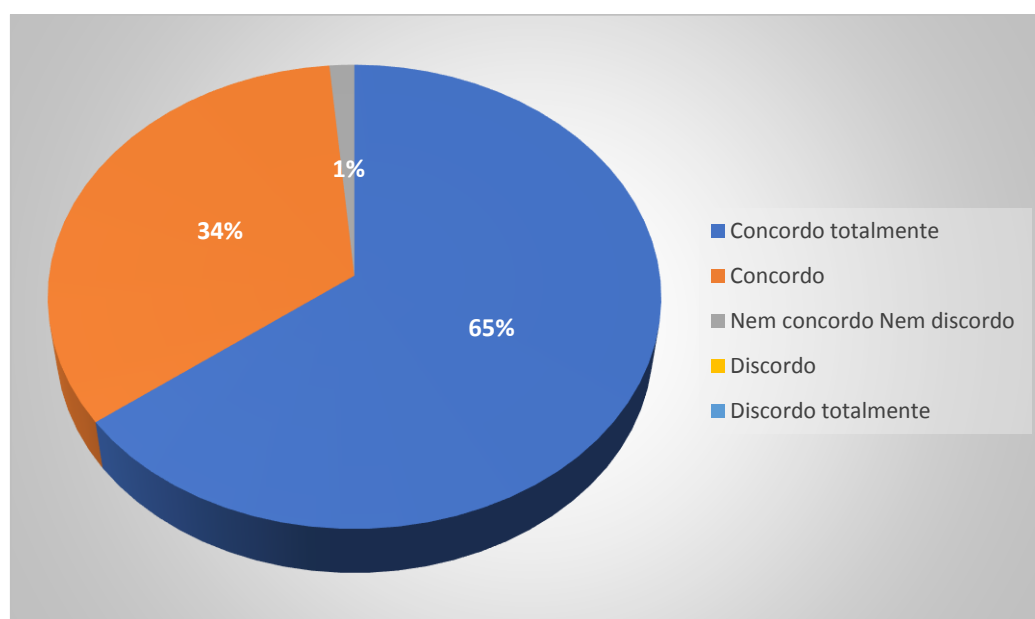
A competência “Conduzir o planejamento pedagógico” obteve 89% da relação entre o compartilhamento do conhecimento e a competência exigida ao diretor escolar. O principal fator motivador do compartilhamento de conhecimento está na maneira valiosa de contribuição para o crescimento, desenvolvimento e fortalecimento da comunidade escolar. Para Latham e Pinder (2005, p.486), motivar é um “[...] processo psicológico que resulta da interação entre o sujeito e o ambiente”. Como fator inibidor estão as diferenças de experiências entre colaboradores; no entanto, compartilhar conhecimento é uma oportunidade de crescimento e colaboração, independentemente das diferentes experiências, todos dentro de uma organização têm algo a oferecer e a aprender. Segundo Di Chiara, Alcará e Tomaél (2010, p.106), “[...] o conhecimento não é estimulado por meio da imposição de estruturas e ferramentas, mas por sua rica interação social”.

A terceira competência da dimensão pedagógica, “Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem”, foi avaliada por 88% dos diretores escolares de forma positiva, pois apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem é fundamental para criar um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento. Como fator motivador de tal competência está o fortalecimento da cultura de aprendizagem, promoção do crescimento coletivo e o estímulo à inovação.

O compartilhamento do conhecimento pode trazer também outros benefícios como o desenvolvimento de relacionamentos profissionais, oportunidades de colaboração e crescimento na carreira. Para Stewart (2002, p.172), “[...] gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar este conhecimento e utilizá-lo de forma a gerar retornos” a todos os envolvidos no processo. Entre fatores inibidores de tal competência aparece o acúmulo de tarefas desempenhadas pelos colaboradores. Nesse caso, é importante encontrar maneiras que sejam flexíveis de compartilhar o conhecimento e se adaptem às circunstâncias. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a produção ou criação de conhecimento depende da interação e socialização entre as pessoas, permitindo que os conhecimentos já produzidos sejam transformados em novos conhecimentos. Esse processo é fundamental para o desenvolvimento individual e organizacional, impulsionando a inovação e a aprendizagem contínua.

Outra competência avaliada é “Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação” (Figura 9). De acordo com a resposta dos diretores escolares, a maioria afirmou ter essa competência. Coordenar a gestão curricular, os métodos de aprendizagem e avaliação requer um equilíbrio entre a definição de diretrizes claras e a flexibilidade para se adaptar às necessidades dos alunos.

Figura 9 – Dimensão B: Pedagógica/B4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação



Fonte: Elaborado pela autora.

Como fator motivador estão as situações desafiadoras, que podem oferecer oportunidades únicas de aprendizado mútuo e crescimento profissional. Ao enfrentar esses desafios em conjunto, todos se beneficiam do intercâmbio de conhecimentos e da colaboração para encontrar soluções eficazes. Como fator inibidor dessa competência está a familiaridade. Essa inibição pode ser resultado de diversos fatores, como falta de confiança, desconhecimento das habilidades dos colegas ou simplesmente falta de relacionamento próximo. Segundo Maronato e Stankowitz (2017, p.123), há “[...] uma relação de interdependência entre confiança e a disposição para o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos na organização”.

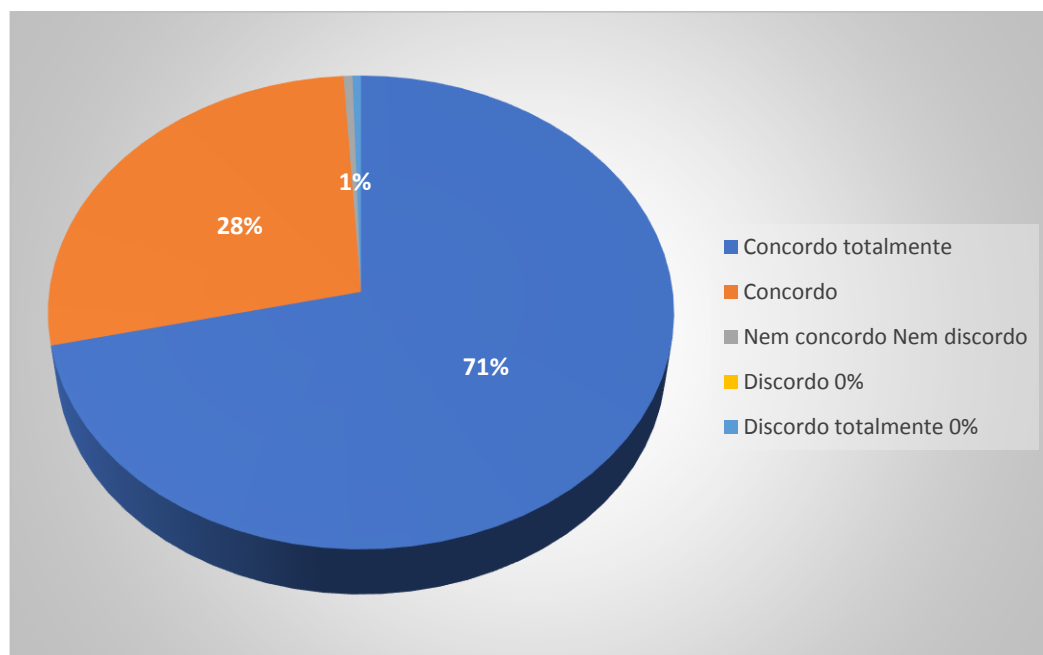
A última competência da Dimensão Pedagógica, “Promover clima propício ao desenvolvimento educacional”, foi avaliada de forma positiva por 89% dos diretores escolares, uma vez que um clima propício ao desenvolvimento educacional é extremamente propício para incentivar a aprendizagem contínua e o crescimento dos colaboradores. Como fator motivador

está a tecnologia, pois essa desempenha papel crucial na agilidade e na facilidade das trocas de conhecimento nas organizações. O uso da tecnologia, para Silva (2004, p.55), “[...] pode otimizar ainda mais a externalização, internalização, socialização e a combinação do conhecimento nas organizações”, modos de conversão do conhecimento definidos por Nonaka e Takeuchi (1997). Como fator inibidor, os problemas emocionais podem afetar a disposição e a capacidade de compartilhar conhecimento. Assim, de acordo com Stacey (2001), a criação de conhecimento novo ocorre na conexão e interação entre os membros de um grupo de trabalho. Ele enfatiza que o gerenciamento eficaz deve concentrar-se na facilitação da conexão entre as pessoas, em vez de tentar gerenciar diretamente a aprendizagem e a criação de conhecimento.

4.3.3 Dimensão Administrativo-Financeira

Entre os diretores entrevistados, a maioria afirmou ter as competências exigidas nessa dimensão. A competência “Coordenar as atividades administrativas” (Figura 10) exige uma responsabilidade crucial na gestão escolar. Isso envolve supervisionar e orientar as diferentes tarefas e processos administrativos para garantir o funcionamento eficiente da escola.

Figura 10 – Dimensão C: Administrativo-Financeira/C1. Coordenar as atividades administrativas



Fonte: Elaborado pela autora.

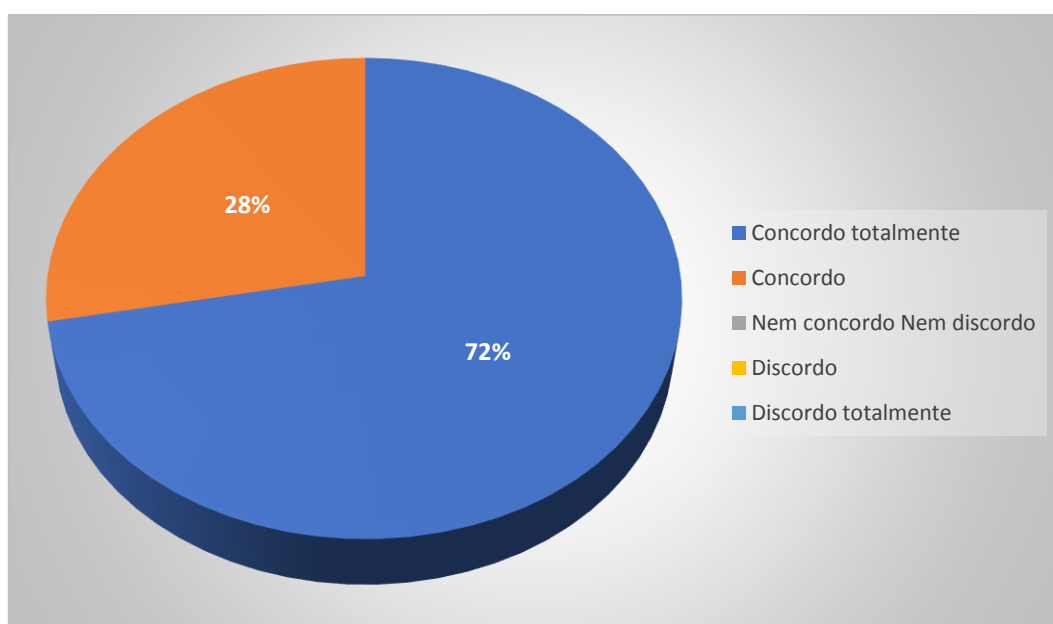
Os fatores motivadores estão na relação mestre-aprendiz, baseada na troca de conhecimentos, experiências e habilidades entre um indivíduo mais experiente e um indivíduo menos experiente, visando o crescimento e aprendizado mútuo. É “[...] interagir uns com os outros através de diálogos pessoais que sincronizam ritmos corporais e mentais” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p.97). Como fator inibidor do compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento de tal competência está a falta de compartilhamento do conhecimento em experiências passadas. Para Davenport e Prusak (2003, p.20), “[...] a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso”. Porém, o posicionamento inverso, pode ser fonte de contribuição e crescimento, além de influenciar positivamente a cultura do compartilhamento do conhecimento.

Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos é outra competência da Dimensão Administrativo-Financeira. Essa competência exige do diretor escolar grande responsabilidade no ambiente de trabalho, sendo praticada por 90% dos entrevistados. Como fator motivador de tal competência está o compartilhamento do conhecimento, pois outros colaboradores ajudam na tarefa de preservação do patrimônio público. Segundo Buoro (2005, p.7), o compartilhamento de conhecimento é “[...] responsável pela multiplicação, na organização, dos conhecimentos já existentes, por promover a utilização dos mesmos e, indiretamente, também por estimular a criação de novos conhecimentos”. Como fator inibidor dessa competência, está a sobrecarga de trabalho que muitos colaboradores enfrentam. Dessa forma, é necessário que o diretor escolar busque o equilíbrio de tarefas determinadas a cada funcionário.

A terceira competência analisada dessa dimensão é “Coordenar as equipes de trabalho”. Entre os diretores entrevistados, 90% afirmaram ter a competência citada, que envolve diversas habilidades e atividades que visam garantir a eficiência, a produtividade e a colaboração entre os membros da equipe. Como fator motivador dessa competência está o compartilhamento do conhecimento como fonte de fortalecimento do seu próprio aprendizado, desenvolvimento de habilidades de comunicação, liderança e construção de relacionamentos mais sólidos no ambiente de trabalho. Para Stewart (1998, p.5), “[...] o conhecimento se tornou um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”. Como fator inibidor, está o compartilhamento do conhecimento com pessoas mais distantes, ou seja, menos familiarizadas com a equipe de trabalho, pois isso dificulta a interação.

A última competência da Dimensão Administrativo-Financeira é “Gerir, junto com as instancias constituídas, os recursos financeiros da escola” (Figura 11). Coordenar os recursos financeiros da escola é uma responsabilidade importante para garantir o funcionamento adequado da instituição e o cumprimento de suas metas educacionais, sendo que a maioria dos diretores afirmaram ter tal competência.

Figura 11 – Dimensão C: Administrativo-Financeira/C4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola



Fonte: Elaborado pela autora.

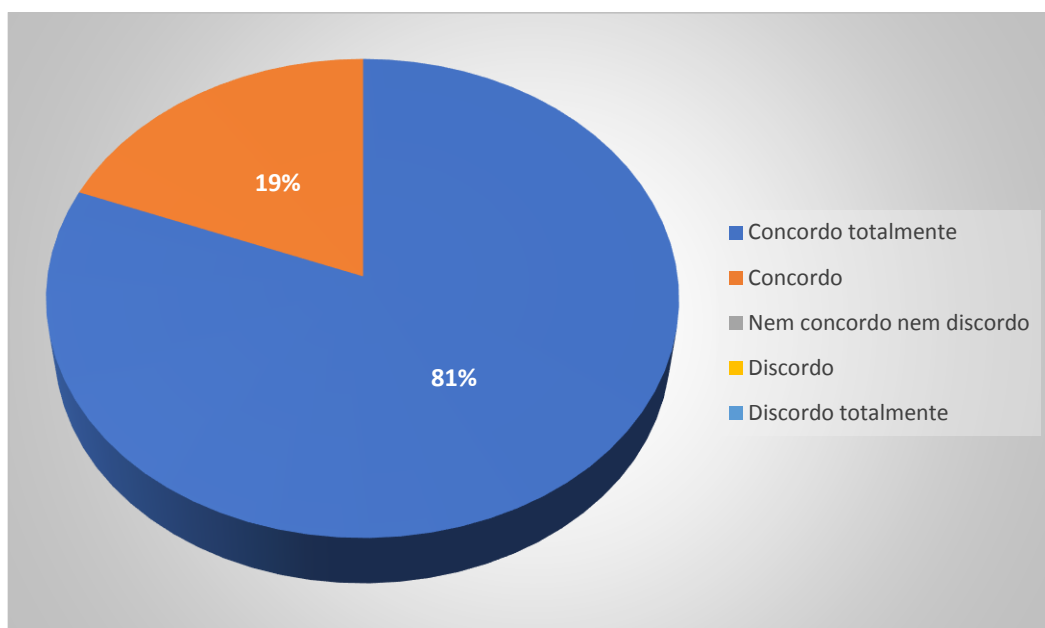
Como fator favorável ao compartilhamento do conhecimento, Tonet e Paz (2006, p.2) consideram: “[...] o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe às pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem”. Assim, as relações de amizade e proximidade com os colaboradores foram apontadas como fatores positivos de compartilhamento do conhecimento. Os valores compartilhados nessas relações são fundamentais para impulsionar o compartilhamento do conhecimento, pois, ao criar um ambiente propício à confiança, colaboração e apoio mútuo, há estímulo ao desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento que beneficia todos os colaboradores e fortalece os laços da equipe. Como fator inibidor do compartilhamento do conhecimento está a limitação ao compartilhar conhecimento apenas com colegas mais próximos e familiares. Bureš (2003) inclui como barreiras individuais ao compartilhamento do conhecimento a ilusão de privação de recompensa, elementos culturais, diferenças entre consciência e conhecimento e o conflito

de motivos, por exemplo, de alguns funcionários considerarem o compartilhamento de conhecimento uma maneira de perder suas recompensas de trabalho, porque eles dão o seu conhecimento e experiência para alguém que pode ser recompensado com aumentos salariais.

4.3.4 Dimensão Pessoal e Relacional

Entre os diretores escolares que participaram da pesquisa, 93% afirmaram ter as competências exigidas nessa dimensão. A competência “Cuidar e apoiar as pessoas” obteve 94% das respostas positivas dos diretores (Figura 12). Ao cuidar e apoiar as pessoas, cria-se um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento onde todos se sentem valorizados, respeitados e encorajados a contribuir.

Figura 12 – Dimensão D: Pessoal e Relacional/D1. Cuidar e apoiar as pessoas



Fonte: Elaborado pela autora.

A proximidade física durante o trabalho pode ser um fator motivador para o compartilhamento de conhecimento. Estar em um ambiente de trabalho próximo e colaborativo facilita a troca de informações e experiências entre os colegas. Segundo Ipe (2003, p.341), “[...] compartilhar conhecimento é basicamente o ato de tornar o conhecimento disponível para outros na organização”. Como fatores inibidores estão os problemas emocionais, pessoais ou familiares que podem afetar o desejo e a disposição de compartilhar conhecimento. Para Santos, Bernardi e Bittencourt (2012, p.2), “[...] a motivação é um processo complexo que envolve

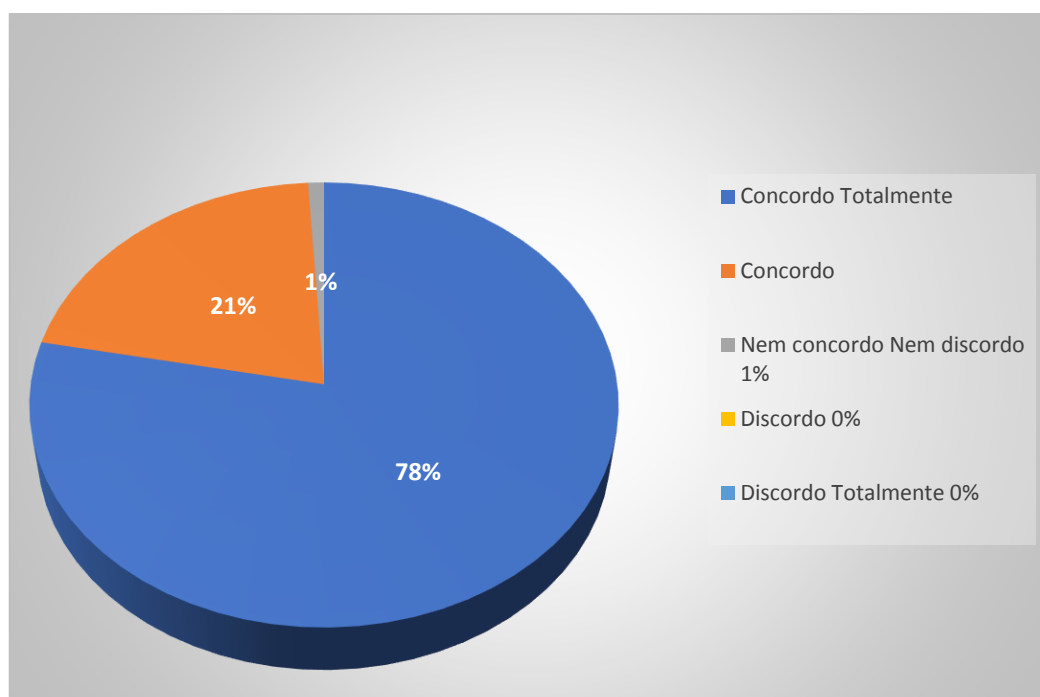
motivos intrínsecos e extrínsecos de cada pessoa”. Assim, as dificuldades emocionais podem vir a afetar a capacidade de concentração, engajamento e interação social.

A segunda competência da Dimensão Pessoal e Relacional, “Agir democraticamente”, é praticada por 93% dos diretores entrevistados. É uma competência essencial no contexto do compartilhamento do conhecimento, pois envolve a participação ativa, inclusão e igualdade de oportunidades para todos os colaboradores, permitindo que contribuam de maneira significativa no processo de compartilhamento do conhecimento. Como fator motivador estão principalmente as práticas de trabalho, como encontros semanais, promoção da aprendizagem e o crescimento coletivo. Essas práticas oferecem um ambiente propício para a troca de ideias, *feedback* construtivo e aprimoramento contínuo. Portanto, são “[...] ações que inspiram solicitude, a confiança e o comprometimento conducentes ao compartilhamento do conhecimento” (Von Krogh; Ichijo; Nonaka, 2001, p.221). Como fator de inibição ao compartilhamento do conhecimento está a experiência ou nível de *expertise* dos envolvidos. Assim, a “[...] cultura organizacional orienta a mentalidade e ações de cada funcionário” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p.167). O compartilhamento de conhecimento é uma grande oportunidade para criar conexões, promover o aprendizado mútuo e contribuir para o crescimento coletivo.

Outra competência da Dimensão Pessoal e Relacional, “Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional”, obteve 92% de respostas positivas dos diretores escolares, que alegam aplicar essa competência no trabalho. Comprometer-se com o desenvolvimento profissional é uma excelente motivação para compartilhar conhecimento. Ao investir em seu próprio crescimento, novas habilidades, conhecimentos e competências irão surgindo. Como fator motivador para o compartilhamento dessa competência está o desafio de enfrentar situações complexas; no entanto, esses momentos são propícios para o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos no processo. Nesse sentido, Alves e Barbosa (2010, p.119) salientam que “[...] as trocas de informações são facilitadas pela atitude favorável dos indivíduos em fazer trocas, colocando a informação como a principal matéria-prima para a criação de (novos) conhecimentos”. Como já citado anteriormente, os fatores emocionais são barreiras ou inibidores para o compartilhamento do conhecimento, pois questões como ansiedade, estresse, preocupações pessoais ou problemas familiares, na maioria das vezes, afetam o desempenho profissional. Obermayer e Kovári (2016) investigaram a relação entre os fatores emocionais e a predisposição ao compartilhamento de conhecimento e concluíram haver correlação entre esses dois fatores: quando os indivíduos têm sentimentos positivos, eles assumem atitudes mais abertas e receptivas ao compartilhamento de conhecimento.

A última competência da Dimensão Pessoal e Relacional, “Saber comunicar-se e lidar com conflitos”, foi confirmada por 94% dos participantes da pesquisa (Figura 13). Essa competência contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo, onde os funcionários se sentem confortáveis em compartilhar conhecimento, expressar suas ideias e resolver desafios de forma produtiva. Isso promove a troca efetiva de informações e contribui para a criação de um ciclo contínuo de aprendizado e crescimento na organização.

Figura 13 – Dimensão D: Pessoal e Relacional/D4. Saber comunicar-se e lidar com conflitos



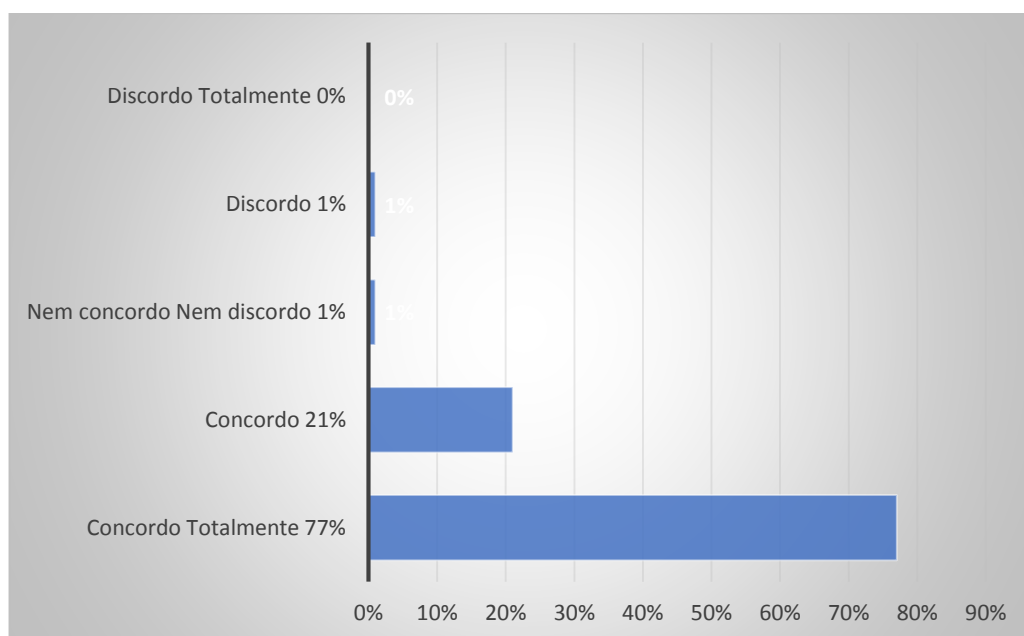
Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os fatores motivadores dessa competência estão as relações de amizade ou proximidade entre os colaboradores, fato endossado por Obermayer e Kovári (2016, p.708): “[...] indivíduos com grande empatia e bons relacionamentos podem estabelecer laços de maior confiança, fazendo com que o compartilhamento de conhecimento seja natural”. Além disso, a capacidade de lidar com conflitos de maneira construtiva é fundamental para resolver divergências e manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Gagné (2009) menciona que o reconhecimento é a melhor maneira para incentivar o compartilhamento de conhecimento. Como fator inibidor dessa competência está a divulgação não autorizada de informações; é importante seguir políticas, regulamentos e diretrizes específicas relacionadas à divulgação de informações em uma organização. É fundamental agir com responsabilidade e ética ao lidar com informações sensíveis e assim garantir que a divulgação seja feita de acordo

com as políticas estabelecidas e descritas nos documentos oficiais que embasam a educação no Brasil.

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (MCCDE) é uma estrutura que identifica as habilidades, conhecimentos e comportamentos essenciais para o desempenho, desenvolvimento e avaliação dos diretores, fornecendo uma base comum de referência para a definição das expectativas e padrões de desempenho. Na análise do questionário aplicado aos diretores escolares do NRE-Maringá, a grande maioria afirmou ter as habilidades e competências descritas na MCCDE e compartilhar o conhecimento dentro de suas instituições (Figura 14).

Figura 14 – Nível geral de concordância ou discordância dos diretores escolares



Fonte: Elaborado pela autora.

Esses resultados indicam que a maioria dos diretores escolares da região se consideram capacitados para exercer suas funções de liderança e gestão educacional, além de valorizarem o compartilhamento do conhecimento entre os membros da equipe escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O compartilhamento do conhecimento é uma prática fundamental para o desenvolvimento profissional e aprimoramento das competências dos diretores escolares. Ao compartilharem conhecimento e experiências com outros profissionais, os diretores escolares podem se beneficiar igualmente, fortalecendo suas competências e contribuindo para a melhoria da gestão e liderança nas escolas.

No caso da pesquisa descrita, o estudo exploratório analisou as competências dos diretores escolares em relação aos elementos motivadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento. A intenção foi apresentar informações e reflexões para criar maior familiaridade com o tema, tornando-o mais explícito. Para abordar a relação entre o nível de competência do diretor escolar e o compartilhamento do conhecimento em escolas públicas vinculadas ao NRE-Maringá e as consequências disso na gestão escolar, fez-se um estudo mais aprofundado e detalhado envolvendo análise empírica das dimensões da liderança na gestão escolar, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal/relacional exigidas na MCCDE e coleta de dados.

Uma habilidade específica relacionada à dimensão da liderança na gestão escolar e o compartilhamento do conhecimento é a capacidade de alinhar o compartilhamento do conhecimento com políticas educacionais e estratégias de planejamento. Isso envolve o conhecimento e a compreensão da legislação e das políticas educacionais relevantes, bem como dos princípios e processos de planejamento estratégico. Tal habilidade é fundamental para garantir que o conhecimento compartilhado na escola não seja apenas um esforço isolado, mas parte integrante do processo educacional, permitindo que os líderes escolares direcionem eficazmente o compartilhamento do conhecimento para atender às necessidades da escola e, ao mesmo tempo, estejam em conformidade com as diretrizes governamentais e regionais.

A dimensão pedagógica proposta desempenha importante papel na criação de um ambiente educacional favorável ao desenvolvimento do compartilhamento de conhecimento. Abordagens pedagógicas centradas no aluno, ênfase na colaboração e na comunicação, uso eficaz da tecnologia e promoção de uma cultura de aprendizado são elementos-chave que podem maximizar o potencial do compartilhamento de conhecimento na escola.

A dimensão administrativo-financeira tem seu lugar no compartilhamento de conhecimento, especialmente no que se refere a: gerenciamento de recursos financeiros, investimentos em tecnologia educacional e criação de um ambiente propício à colaboração e à aprendizagem contínua. Quando o conhecimento é compartilhado e disseminado de forma

eficiente, os membros da equipe escolar têm compreensão mais clara dos objetivos e da visão da escola, o que facilita a harmonização dos esforços em prol de metas comuns.

A dimensão pessoal e relacional trata das relações interpessoais na comunidade escolar e abrange a construção de relações de confiança, redes sociais eficazes e uma cultura de colaboração. Quando os alunos, professores, funcionários e pais se sentem apoiados, valorizados e conectados, estão mais propensos a compartilhar conhecimentos e experiências, promovendo assim a aprendizagem contínua, a inovação e o crescimento da comunidade escolar.

Esta pesquisa evidenciou alto nível de competência dos diretores escolares e o compartilhamento de conhecimento em escolas públicas do NRE-Maringá. Um diretor com competências sólidas é um facilitador da cultura de compartilhamento do conhecimento entre a equipe escolar. Com isso, várias consequências positivas na gestão escolar podem ocorrer, tais como: melhorias na prática pedagógica, maior inovação e criatividade, fortalecimento da equipe e resolução de problemas.

Em relação às melhorias na prática pedagógica, o compartilhamento do conhecimento entre os educadores pode levar à adoção de práticas pedagógicas mais eficazes, resultando em melhores resultados acadêmicos dos alunos. Quanto ao maior poder de inovação e criatividade ao compartilhar ideias e experiências, a escola pode se tornar um ambiente fértil para criatividade e inovação no desenvolvimento de novas abordagens educacionais. O fortalecimento da equipe tem como principal objetivo estimular o trabalho coletivo e a colaboração entre os membros da equipe e a comunidade escolar. Em relação à resolução de problemas ao compartilhar conhecimento, o acesso a diferentes perspectivas e soluções pode ajudar a escola a enfrentar desafios e encontrar maneiras mais eficazes de lidar com questões complexas.

Competências sólidas em gestão e liderança combinadas com uma cultura de compartilhamento de conhecimento entre a equipe escolar propiciam ao diretor escolar tomar decisões mais informadas e embasadas, considerando diferentes perspectivas e informações disponíveis. Além disso, o compartilhamento do conhecimento pode promover o desenvolvimento profissional contínuo dos educadores, à medida que eles aprendem com suas experiências e com as melhores práticas de seus colegas.

Quanto aos objetivos específicos desta pesquisa, a busca na literatura da gestão do conhecimento, bem como das competências e atribuições do diretor escolar se fez necessária para identificar os processos de compartilhamento do conhecimento e compreender as competências e atribuições do diretor escolar relacionadas à gestão do conhecimento.

Para caracterizar o compartilhamento do conhecimento e as competências e atribuições dos diretores escolares, analisou-se a literatura disponível em gestão do conhecimento, bem como os documentos oficiais nacionais que abordam o papel do diretor na educação. Ao combinar as informações dessas fontes, foi possível obter uma compreensão mais completa do compartilhamento do conhecimento e do papel dos diretores escolares na gestão do conhecimento.

Os dados que relacionam o nível de competência dos diretores escolares com o compartilhamento do conhecimento – último objetivo específico da pesquisa – indicam tendência favorável em relação ao nível de competência dos diretores escolares com o compartilhamento do conhecimento. Isso sugere que as competências e habilidades dos diretores estão alinhadas com as expectativas da MCCDE, que pode ser uma referência para o desenvolvimento profissional desses líderes. No entanto, é importante ressaltar que as consequências podem variar dependendo da cultura organizacional, das práticas de gestão, das características pessoais dos diretores e das necessidades específicas de cada escola.

O fato de a maioria dos diretores escolares terem afirmado compartilhar o conhecimento dentro de suas instituições é especialmente relevante. O compartilhamento do conhecimento é uma prática crucial na gestão do conhecimento, pois permite que informações valiosas sejam disseminadas entre a equipe escolar, melhorando a qualidade do ensino e estimulando a inovação educacional. Essa cultura de compartilhamento pode levar à maior colaboração entre os educadores, facilitando a adoção de boas práticas e estratégias eficazes na rede escolar.

Apesar dos resultados positivos, é importante continuar monitorando e avaliando o desenvolvimento profissional dos diretores escolares e o ambiente de compartilhamento de conhecimento nas instituições educacionais. Esses resultados podem servir para identificar boas práticas e desafios específicos que merecem atenção adicional.

Com base nesses dados, estratégias de formação contínua e incentivo ao compartilhamento de conhecimento podem ser implementadas para aprimorar ainda mais a gestão escolar e o ambiente educacional como um todo.

Entre os temas relacionados ao âmbito escolar e ao compartilhamento do conhecimento, alguns merecem atenção no caso de pesquisas futuras, tais como: análise do impacto do compartilhamento do conhecimento na melhoria dos resultados educacionais; estudo das barreiras e facilitadores para o compartilhamento do conhecimento nas escolas; estudo comparativo de estratégias de compartilhamento de conhecimento em diferentes regiões ou contextos educacionais.

Essas são apenas algumas das muitas possibilidades de pesquisas futuras sobre a gestão escolar e o compartilhamento do conhecimento. Cada uma dessas abordagens pode fornecer informações valiosas para aprimorar a qualidade da educação, o desenvolvimento profissional dos educadores e a efetividade das práticas de gestão escolar. É essencial que as pesquisas sejam baseadas em metodologias sólidas e que os resultados sejam compartilhados para contribuir com o avanço da área educacional.

REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G. Z.; ANDRADE, E.; PARRO, A. L. G. Sentidos de política e/de gestão nas pesquisas sobre a escola. **Educação e Pesquisa**, v. 43, n. 3, p. 727-742, 2017.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. Review. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>.
- ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive statistics**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2, p. 115-128, 2010.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Revisão da Bibliografia. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANANTATMULA, V. S. The role of technology in the project manager performance model. **Project Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 34-48, 2008.
- ANDRETTO, L. B. **A gestão do conhecimento e o clima organizacional**: a influência das práticas de compartilhamento do conhecimento em uma escola da região noroeste do Paraná. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário de Maringá, PR, 2020.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- ANGELONI, M. T.; GROTO, D. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 76-93, 2009.
- APO – Asian Productivity Organization. **Knowledge management**: tools and techniques manual. Escrito por Ron Young. Tóquio: APO, 2020. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/publications/knowledge-management-tools-and-techniques-manual/>. Acesso em: 7 ago. 2023.
- ARAÚJO, H. L. M. R.; BRAGA, A. C. C. A escola de todas as cores: o papel do gestor escolar no combate ao racismo. **Revista Exitus**, v. 9, n. 2, p. 263-291, 2019.
- BENTO, J. C. *et al.* Práticas da gestão do conhecimento em recursos humanos em instituição de ensino superior à distância. **Espacios**, v. 37, n. 29, p. 21-30, 2016.
- BRANDENBURG, C.; PEREIRA, A. S. M.; FIALHO, L. M. F. Práticas reflexivas do professor reflexivo: experiências metodológicas entre duas docentes do ensino superior. Práticas Educativas, Memórias e Oralidades. **Rev.Pemo**, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/3527>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: MEC, 2018.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUORO, G. **O processo de compartilhamento de conhecimento**: estudo de caso TenarisConfab. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2005.

BUORO, G.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. *In*: SANTOS, S. A.; LEITE, N. P.; FERRARESI, A. A. (Org.). **Gestão do conhecimento**: institucionalização e práticas nas organizações e instituições (pesquisas e estudos). Maringá: Unicorpore, 2007.

BUREŠ, V. Cultural barriers in knowledge sharing. **E+ M Economics and Management**, Liberec, v. 6, p. 57-62, 2003.

CARVALHO, G. M. R.; TAVARES M. S. **Informação e conhecimento**: uma abordagem organizacional. [S. l.]: Qualitymark, 2001.

CARVALHO, I.; PASSOS, A.; SARAIVA, S. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CASTAÑEDA, D. I.; PARDO, C.; TOULSON, P. A Spanish knowledge sharing instrument validation: broader perspective for global organizations. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 1, p. 3-12, 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 2. ed. New Jersey: Information Today, 1998. (ASIS Monograph series).

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. *In*: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005. [Também E-pub: Routledge, 2013].

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 [1998].

DI CHIARA, I. G.; ALCARÁ, A. R.; TOMAÉL, M. I. Tipos de compartilhamento de informação e do conhecimento no ambiente de P&D. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 20, n. 2, p. 105-118, 2010.

DIXON, N. M. **Common knowledge**: how the companies thrive by sharing what they know. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

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

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIRMINO, M. A. R. Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota. **Pedagogia em Ação**, v. 13, n. 1, p. 275-278, 2020.

FREIRE, J. J.; FURLAN, S. A.; SILVEIRA, J. L. G. **Gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública**: uma abordagem prática e tecnológica. Curitiba: Appris, 2018.

GAÁL, Z. *et al.* Exploring the role of social media in knowledge sharing. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 3, p. 185-197, 2015.

GAGNÉ, M. A model of knowledge-sharing motivation. **Human Resource Management Review**, v. 48, n. 4, p. 571-589, 2009.

GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. *In*: GESTÃO do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 2002.

GRUBER, T. R. A translation approach to portable ontologies. **Knowledge Acquisition**, v. 5, n. 2, p. 199-220, 1993.

HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in Diffusion of Tacit Knowledge in Organizations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 18, n. 1, p. 151-170, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge management practices and results in Service-Oriented versus Product-Oriented companies. **Knowledge and Process Management**, v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 67, 1999.

LAGE, A. P. X. O papel do gestor escolar frente à juventude: revisão histórica das políticas públicas dos anos 2000. **Revista Leituras em Educação**, n. 9, 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. **Annual Review of Psychology**, n. 56, p. 485-516, 2005.

LEÃO, A. C. C. **Eficiência e produtividade da gestão em educação**: evidências das escolas públicas do Distrito Federal. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

LIBÂNEO, J. C. **Organização DNA e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

MACHADO, C. P.; URPIA, A. G. B. C.; DAL FORNO, L. F. Gestão do conhecimento no ensino público: uma agenda de pesquisa. **Revista Cesumar**, v. 22, n. 1, p. 145-165, 2017.

MALAVSKI, O. S.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 439-454, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000050>.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARONATO, E. L. S.; STANKOWITZ, R. F. Gestão do conhecimento: o elemento confiança para o compartilhamento do conhecimento. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, Unioeste, v. 3, n. 2, p. 112-126, 2017.

MEDEIROS, A. B.; MENDONÇA, M. J. S. L.; SOUSA, G. L.; OLIVEIRA, I. P. A. Importância da educação ambiental na escola nas séries iniciais. **Revista Faculdade Montes Belos**, v. 4, n. 1, 2011.

MELO, F. P.; URPIA, A. G. B. C.; SARTORI, R. O compartilhamento de conhecimentos entre as unidades de inteligência de segurança pública no Estado do Paraná. **Informação & Informação**, v. 26, n. 3, p. 628-650, 2021. DOI: [10.5433/1981-8920.2021v26n3p628](https://doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n3p628).

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2020.

NETTO, J. P. S.; SANTOS, S. A. D. A institucionalização da gestão do conhecimento. *In*: SANTOS, A. S.; LEITE, N. P.; FERRARESI, A. A. (Org.). **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições** (pesquisas e estudos). Maringá: Unicorpore, 2007.

NODARI, F.; TEIXEIRA, E.; OLIVEIRA, M.; ZEN, A. C. Facilitadores e barreiras para o compartilhamento de conhecimento em cadeias de suprimentos. **Produto & Produção**, v. 13, n. 3, p. 1-16, 2012. DOI: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.27783>.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 [1997].

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

OBERMAYER, N.; KOVÁRI, E. The impact of emotional intelligence on knowledge sharing behavior. *In*: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 17., 2016. **Proceedings** [...]. Academic Conferences International Limited, 2016.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 2016.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Intermeios, 2018.

PASSONE, E. F. K. Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar. **Laplage em revista**, v. 5, n. 2, p. 142-156, 2019.

PEREIRA, J. O. **Gestão escolar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração e Supervisão Escolar) – Instituto a Vez do Mestre, Rio de Janeiro, 2010.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

PERRENOUD, P.; MAGNE, B. C. **Construir: as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores. *In*: GESTÃO do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAMOS, M. N. CNE aprova matriz para diretores. **Aprendizagem em Foco**, n. 61, p. 1-4, 2021.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, p.18-35, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>.

ROCHA, A. C. S. **Fatores facilitadores e inibidores na implementação de gestão do conhecimento em uma associação de profissionais: o caso SAE Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2007.

RYU, S.; HO, S. H.; HAN, I. Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. **Expert Systems with Applications**, v. 25, n. 1, p. 113-122, 2003.

SÁ FILHO, P. O gestor escolar e a gestão do conhecimento: como construir o conhecimento em uma equipe? **Revista Gestão em Foco**, Amparo (SP), Centro Universitário Amparense – Unifia, n. 13, 2021.

SÁ FREIRE, P.; UENO, A. T.; DIAS, M. A. H.; SANTOS, N. Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013.

SANTOS, B. S.; BERNARDI, J.; BITTENCOURT, H. R. Considerações sobre o uso da escala de motivação acadêmica (ema) com jovens estudantes. **Educação Temática Digital**, Campinas (SP), v. 14, n. 2, p. 1-18, 2012.

SARTORI, J.; FÁVERO, A. A. Formação continuada do coordenador pedagógico. **Interfaces da Educação**, v. 11, n. 32, p. 34-59, 2020.

SICSÚ, A. B.; DIAS, A. B. **Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico**. Recife: Fasa Gráfica, 2005. (Coleção NEAL, n. 7).

SIEMENS, G. Conectivismo: uma teoria de aprendizagem para la era digital. **Conectados en El Ciberespacio**, v. 5, p. 1-10, 2004.

SILVA, A. A. Coordenadores pedagógicos: trajetória, competências e responsabilidades. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 1, p. 38-51, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25i1.13983>.

SILVA, A. S. L. **Gestão estratégica e participativa: a política pública de gestão escolar fluminense**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2013.

SILVA, V. L. S. **Educar para a conexão: uma visão transdisciplinar da educação para a saúde integral**. Blumenau: Nova Letra, 2004.

SILVEIRA, R. B.; COELHO, T. C. Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar. **Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 3, n. 2, 2019.

SORDI, V. F.; NAKAYAMA, M.; BINOTTO, E. 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.

SOUZA, A. R. A pesquisa em política e gestão da educação no Brasil (1998-2015): atualizando o estado do conhecimento. **Educação & Sociedade**, v. 40, 2019.

SOUZA, O. P.; TEIXEIRA, A. M. C. Obstáculos para o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de carreira técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. *In: ENANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais... ANPAD**, 2012.

STACEY, R. D. **Complex responsive processes in organizations**. Nova York: Routledge, 2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANGARAJA, G. *et al.* Fostering knowledge sharing behavior among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 1, p. 121-140, 2015.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TENG, J. T.; SONG, S. An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p. 104-117, 2011.

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

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

VIANNA, C. T.; GAUTHIER, F. A. O.; ANDRADE, J. T.; COSTA, R.; SCHÜTZ, S. M. Bukowitz & Williams: diagnóstico de gestão do conhecimento em uma incubadora. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – ciKi*, 7., 2017, [S. l.], 2017. **Anais...** Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/315>. Acesso em: 6 ago. 2023.

VON KROGH, G.; NONAKA, I.; ICHIJO, K. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VYGOTSKI, L. S. **Obras escogidas**. V. 4. Madrid: Visor, 1996.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations**: thinking how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema, 1993.

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>.

WILBERT, J. W. *et al.* Compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública brasileira: os correios. *In*: KM BRASIL. CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 12, 2014. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2014.

WILSON, D. A problemática da gestão do conhecimento. *In*: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: Ibict; Unesco, 2006.

WONS, L.; SOUZA, R. O. C.; SILVA, H. F. N.; FERNANDES, F. R. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 8, n. esp., p. 86-101, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/42131>. Acesso em: 27 jul. 2023.

APÊNDICES



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Apêndice I - Questionário destinado aos diretores das escolas estaduais pesquisadas

O questionário abaixo foi desenvolvido pela mestrande Gislaine Souza Coqueiro, do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá – Unicesumar. O questionário foi desenvolvido com base na Matriz Comum de Competências do Diretor Escolar (MCCDE), aprovada pelo Conselho Nacional de Educação – CNE no ano de 2021.

O estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico sobre o compartilhamento do conhecimento nas organizações escolares e consequentemente aprimorar as metodologias que auxiliem a adoção da Gestão do Conhecimento no âmbito escolar. As informações obtidas no questionário serão anônimas e confidenciais.

Questionário aplicado aos diretores escolares de escolas estaduais do Núcleo Regional de Educação de Maringá/PR

Questionário desenvolvido pela mestrande Gislaine Coqueiro Gorri Leme do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá – Unicesumar, com base na Matriz Comum de Competências do Diretor Escolar (MCCDE), aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) no ano de 2021. O estudo objetiva realizar um diagnóstico sobre o compartilhamento do conhecimento nas organizações escolares, aprimorando metodologias que auxiliem na adoção da Gestão do Conhecimento no âmbito escolar. As informações obtidas no questionário serão anônimas e confidenciais.



profclaudiodelima@gmail.com (não compartilhado)

[Alternar conta](#)



Rascunho salvo.

***Obrigatório**

Você concorda em participar? *

☒ Sim

☐ Não

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

DADOS SOBRE A DIREÇÃO ESCOLAR

=====

Qual é o seu grau de escolaridade? *

- ☐ Graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-doutorado

Qual é o seu tempo de atuação na rede pública estadual? *

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ De 16 a 20 anos
- ☐ De 21 a 25 anos
- ☐ De 26 a 30 anos
- ☐ Mais de 30 anos

Qual é o seu tempo de atuação como direção escolar? *

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 11 a 15 anos
- ☐ De 16 a 20 anos
- ☐ De 21 a 25 anos
- ☐ De 26 a 30 anos
- ☐ Mais de 30 anos

Você ocupou o cargo de diretor escolar: *

- ☐ por meio de consulta com a comunidade escolar?
- ☐ por escolha da mantenedora escolar

Você realizou cursos sobre gestão escolar? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Voltar

Próxima

Limpar formulário

Seção A - DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

=====

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A1- Liderar a gestão da escola:

Desenvolvo a gerência democraticamente na escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares:

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de



A1- Liderar a gestão da escola:

Conheço a legislação e as políticas educacionais, os princípios e processos de planejamento estratégico e os encaminhamentos para construir, comunicar e implementar uma visão compartilhada.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de



A1- Liderar a gestão da escola:

Em colaboração com os demais agentes escolares, desenho uma visão de futuro da escola que se refletirá na construção coletiva de um plano de trabalho a ser aplicado de forma colaborativa.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de



A1- Liderar a gestão da escola:

Identifico necessidades de inovação e melhoria que sejam consistentes com a visão e os valores da escola e sejam afirmadas também pelos resultados de aprendizagem dos estudantes.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de



A1- Liderar a gestão da escola:

Zelo pela fidedignidade dos dados e informações fornecidas ao sistema/rede de ensino.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de



A1- Liderar a gestão da escola:

Sou transparente em minhas ações e tenho celeridade nas tomadas de decisões.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de



A2- Engajar a comunidade:

Incentivo a participação e a convivência com as famílias e a comunidade local, por meio de ações que promovam meu envolvimento no ambiente escolar.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
A2- Engajar a comunidade:

★

Incentivo e apoio os colegiados que envolvem a comunidade, como o Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres) e, quando for o caso, o grêmio estudantil, envolvendo-me no planejamento e acompanhamento das atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos os envolvidos.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
A2- Engajar a comunidade:

★

Fortaleço vínculos, proponho e desenvolvo iniciativas educacionais, sociais e culturais com instituições comunitárias (como associações de moradores, conselhos de segurança, unidades de saúde e outros).

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
A2- Engajar a comunidade:

★

Envolver as famílias e a comunidade de maneiras significativas, recíprocas e mutuamente benéficas para qualificar o projeto político- pedagógico e o bem-estar de cada estudante.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A2- Engajar a comunidade:

Participo e fomento o debate sobre a construção das políticas educacionais.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A2- Engajar a comunidade:

Planejo estratégias que possibilitem a construção de relações de cooperação e parceria com a comunidade local.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A2- Engajar a comunidade:

Mantenho contato, comunico e troco experiências com diretores de outras escolas.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola:

Realizo a constituição de espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola:

Amplio a participação dos sujeitos da escola, incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação nos espaços institucionais, enquanto canais de informação, diálogo e troca abertos a toda a comunidade escolar

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola:

Garanto o pleno acesso às informações sobre as atividades, ocorrências e desafios da escola para as pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos/tutelados na escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola:

Tenho a democracia como eixo fundamental de ação da escola, tanto em meus princípios, quanto metodologicamente, inclusive no que toca a questão do ensino- aprendizagem e da garantia do direito a educação.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola:

Incentivo e apoio os colegiados da escola, inclusive a organização estudantil, quando couber.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola:

Estabeleço mecanismos de elaboração, consulta e validação do projeto político-pedagógico da escola, junto à comunidade escolar.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola:

Garanto a publicidade nas prestações de contas e disponibilizo informações, tomando a iniciativa de tornar públicos os documentos de interesse coletivo, ainda que não solicitados.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola:

Presto aos pais ou responsáveis informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

A3- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola:

Realizo avaliação institucional, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
A4- Responsabilizar-se pela organização escolar

Represento a escola no plano interno e externo.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
A4- Responsabilizar-se pela organização escolar

Zelo pelo direito à educação e à proteção integral da criança e do adolescente.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
A4- Responsabilizar-se pela organização escolar

Promovo estratégias de monitoramento da permanência dos estudantes.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
A4- Responsabilizar-se pela organização escolar

Cumpro e faço cumprir a legislação vigente, o Regimento Escolar e o calendário escolar.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
A4- Responsabilizar-se pela organização escolar

Produzo ou supervisiono a produção e atualização de relatórios, registros e outros documentos sobre a memória da escola e das ações realizadas.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
A4- Responsabilizar-se pela organização escolar

Implemento as disposições legais relativas à segurança do estabelecimento de ensino.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
A4- Responsabilizar-se pela organização escolar

Desenvolvo mecanismos para prevenção a todas as formas de violência.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
A4- Responsabilizar-se pela organização escolar

Asseguro o adequado aproveitamento do tempo escolar em todas as ações.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
A5- Desenvolver visão sistêmica e estratégica

Conheço e analiso o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na minha atividade.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
A5- Desenvolver visão sistêmica e estratégica

Conduzo a criação e o compartilhamento da visão estratégica, ethos e objetivos para o estabelecimento de metas para a comunidade escolar que considere altas expectativas de aprendizagem para todos.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
A5- Desenvolver visão sistêmica e estratégica

Desenvolvo o raciocínio estratégico para o planejamento escola.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
A5- Desenvolver visão sistêmica e estratégica

Elaboro e coloco em ação um Plano de Gestão alinhado ao Projeto Político-Pedagógico.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
A5- Desenvolver visão sistêmica e estratégica

Promovo a avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ações.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
A5- Desenvolver visão sistêmica e estratégica

Fortaleço a escola como espaço de aprendizagem também para os profissionais da educação, entendendo-se que o conceito de comunidade de aprendizagem abrange não só os estudantes como todos os profissionais da escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

[Voltar](#)[Próxima](#)[Limpar formulário](#)

SEÇÃO B - DIMENSÃO PEDAGÓGICA

=====

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B1- Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem

Conheço as características pedagógicas próprias das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B1 - Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem

Incentivo práticas pedagógicas ligadas à melhoria da aprendizagem nas etapas e modalidades de ensino ofertadas, bem como sua disseminação.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B1 - Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem

Conheço a Base Nacional Comum Curricular e o currículo construído a partir dela para as etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B1 - Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem

Conheço os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B1 - Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem

Coordeno a construção de consensos – especialmente do corpo docente – em torno de expectativas altas e equânimes da aprendizagem para toda a escola.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B2- Conduzir o planejamento pedagógico

Conduzo a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
B2- Conduzir o planejamento pedagógico

★

Coordeno e participação da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
B2- Conduzir o planejamento pedagógico

★

Garanto a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
B2- Conduzir o planejamento pedagógico

★

Asseguro o cumprimento do calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B3- Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem

Promovo, com o apoio do sistema/rede de ensino, as condições necessárias para o atendimento aos estudantes com necessidades especiais, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B3- Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem

Proponho e incentivo estratégias para o desenvolvimento do projeto de vida dos estudantes, valorizando a importância da escola nas suas escolhas e trajetórias, quando couber.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B3- Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem

Garanto, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B3- Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem

Crio estratégias para encorajar o envolvimento dos pais ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B3- Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem

Incentivo, apoio e viabilizo a formação continuada do corpo docente da escola, focalizada no ensino e aprendizagem de qualidade.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B3- Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem

Inspiro e motivo a equipe escolar para a alcance dos objetivos estabelecidos para a organização, estimulando-os intelectualmente e promovendo uma liderança transformacional.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de



B4- Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação

Coordeno a equipe técnico-pedagógica para definir as diretrizes pedagógicas comuns e a estratégia de implementação efetiva do currículo em colaboração com o corpo docente.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de



B4- Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação

Apoio os professores, junto com a equipe técnico- pedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de



B4- Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação

Apoio a implementação do currículo, metodologias de ensino e formas de avaliação para promover a aprendizagem.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

B4- Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação

Coordeno a equipe técnico-pedagógica na elaboração de estratégias de acompanhamento e avaliação do ensino-aprendizagem prevendo sempre a colaboração dos docentes e a transparência dos processos também para estudantes e seus pais.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

B4- Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação

Conheço, divulgo e monitoro os indicadores de desempenho acadêmico dos estudantes em avaliações de larga escala e internas, as taxas de abandono e reprovação.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

B4- Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação

Utilizo os dados de desempenho e fluxo da escola na orientação e planejamento pedagógico em colaboração com os demais agentes escolares, em particular com o corpo docente.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B5- Promover clima propício ao desenvolvimento educacional

Desenvolvo habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todos os agentes escolares.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B5- Promover clima propício ao desenvolvimento educacional

Desenvolvo estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

B5- Promover clima propício ao desenvolvimento educacional

Previno qualquer tipo de preconceito e discriminação.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

B5- Promover clima propício ao desenvolvimento educacional

Promovo medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (bullying e formas específicas de assédio) na escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

B5- Promover clima propício ao desenvolvimento educacional

Garanto um ambiente escolar propício e o efetivo acesso de todos às oportunidades educacionais promovendo o sucesso acadêmico e o bem-estar de cada estudante, inclusive para estudantes com necessidades educacionais específicas.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

B5- Promover clima propício ao desenvolvimento educacional

Coordeno a equipe técnico-pedagógica para garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino Individualizado (PEI) adequados aos estudantes com necessidades especiais

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

SEÇÃO C - DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

=====

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C1- Coordenar as atividades administrativas

Conheço os princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C1- Coordenar as atividades administrativas

Coordeno a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C1- Coordenar as atividades administrativas

Acompanho e monitoro os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
C1- Coordenar as atividades administrativas

Elaboro com a equipe e comunidade, respeitando as regras do sistema/rede de ensino, os horários e rotinas de funcionamento da escola e garantir seu cumprimento por todos.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
C1- Coordenar as atividades administrativas

Supervisiono o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e de materiais, bem como dos demais serviços prestados.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
C1- Coordenar as atividades administrativas

Utilizo ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso dos recursos, quanto na prestação de contas.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C2- Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos

Promovo a garantia dos canais competentes que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C2- Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos

Coordeno a utilização dos ambientes e patrimônios da escola.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C2- Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos

Elaboro orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o Projeto Político-Pedagógico.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C2- Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos

Elaboro o plano de segurança patrimonial, bem como tenho o conhecimento das normais legais sobre gestão do patrimônio.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C3- Coordenar as equipes de trabalho

Trabalho em equipe.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C3- Coordenar as equipes de trabalho

Delego atribuições e divido responsabilidades, construindo uma liderança distributiva que engaje todo o grupo para o funcionamento eficaz da organização escolar.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C3- Coordenar as equipes de trabalho

Motivo a equipe com foco em melhorias e resultados.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C3- Coordenar as equipes de trabalho

Coordeno e articulo professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C3- Coordenar as equipes de trabalho

Defino com a equipe de gestão, sem perder de vista o projeto político-pedagógico, critérios de distribuição de professores e estudantes nas turmas e séries/anos, considerando as definições legais locais quando for o caso.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
C3- Coordenar as equipes de trabalho

*

Identifico soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
C3- Coordenar as equipes de trabalho

*

Controlo a frequência dos profissionais da escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
C3- Coordenar as equipes de trabalho

*

Monitoro e comunico às instâncias superiores a necessidade de substituições temporárias ou definitivas de docentes e demais profissionais da escola, evitando o prejuízo para as atividades letivas e escolares.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C3- Coordenar as equipes de trabalho

Aplico ou coordeno a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C3- Coordenar as equipes de trabalho

Elaboro e conduzo a avaliação de desempenho da equipe, dando retorno aos avaliados e discutindo os aspectos coletivos nas instâncias participativas, como o conselho escolar.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
C3- Coordenar as equipes de trabalho

Instituo ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola com base em critérios bem definidos e compartilhados com toda a equipe.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
C3- Coordenar as equipes de trabalho

*

Acompanho a atuação dos profissionais da educação alocadas na escola, mantendo diálogo constante, identificando pontos a serem desenvolvidos na equipe tanto do ponto de vista do conhecimento profissional quanto da prática profissional e do engajamento, propondo soluções.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
C4- Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola

*

Informo-me sobre legislação e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de
C4- Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola

*

Elaboro orçamentos com base nas necessidades da escola, monitorar as despesas e registros, de acordo com as normas vigentes e com a participação do Conselho Escolar.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

C4- Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola

Elaboro com o Conselho Escolar, planos de aplicação dos recursos financeiros e prestação de contas, divulgando à comunidade escolar de forma transparente e efetiva os balancetes fiscais.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

C4- Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola

Mantenho dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☒ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

C4- Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola

Identifico, conheço e busco programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

SEÇÃO D - DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL

=====

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
D1- Cuidar e apoiar as pessoas

Comprometo me com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
D1- Cuidar e apoiar as pessoas

Promovo a convivência escolar respeitosa e solidária.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
D1- Cuidar e apoiar as pessoas

Aciono as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

D2- Agir democraticamente

Proponho a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções sobre a escola e o trabalho pedagógico.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

D2- Agir democraticamente

Promovo estratégias para a participação dos profissionais da educação na elaboração e atualização do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

★

D2- Agir democraticamente

Asseguro o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
D2- Agir democraticamente

Trato todos de forma equitativa e com respeito.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
D3- Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional

Tenho predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional.

- ☐ Concordo totalmente
 - ☐ Concordo
 - ☐ Não concordo nem discordo
 - ☐ Discordo
 - ☐ Discordo totalmente
-

Sobre a seguinte afirmação a respeito de ★
D3- Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional

Avalio continuamente, corrijo e aperfeiçoo o próprio trabalho desenvolvido.

- ☒ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

D3- Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional

Lido com situações e problemas inesperados e consigo discernir como poderei enfrentá-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

D3- Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional

Analiso o contexto, identifico problemas ou ameaças e consigo agir de forma antecipada para prevenir que ocorram ou para mitigar seus impactos mantendo, assim, um ambiente escolar organizado, produtivo e concentrado no ensino-aprendizagem.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de

*

D4- Saber comunicar-se e lidar com conflitos

Estabeleço formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
D4- Saber comunicar-se e lidar com conflitos

Uso a comunicação e o diálogo para lidar com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

Sobre a seguinte afirmação a respeito de *
D4- Saber comunicar-se e lidar com conflitos

Medio crises ou conflitos na escola?

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo totalmente

[Voltar](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Apêndice II: Fatores motivadores ao compartilhamento do conhecimento

MOTIVADORES AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	
Motivadores individuais	
1	Sou motivado a compartilhar conhecimento com os outros colaboradores, pois ao ajudar os outros me sinto bem.
2	Sou motivado a compartilhar conhecimento com os outros colaboradores, pois ao ensinar os outros também aprendo.
3	Sou motivado a compartilhar conhecimento com os outros colaboradores, pois gosto do que faço, então sempre quero saber mais sobre o assunto.
4	Sou motivado a compartilhar conhecimento quando existem um grande desafio, pois visualizo oportunidades de aprender quando o caso é complexo.
Motivadores sociais	
5	Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois gosto dos outros colaboradores, temos um clima de colaboração, ajuda e confiança.
6	Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois ao compartilhar me sinto reconhecido pelos outros colaboradores e isso auxilia na criação da minha reputação perante ao grupo.
7	Sou motivado a compartilhar conhecimento pelas relações de amizade e nos valores comuns que tenho com os outros colaboradores.
Motivadores organizacionais	
8	Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois isso ajuda a melhorar a qualidade da educação; acredito que melhorando o nome do local onde trabalho estarei também melhorando a minha imagem como diretor.
Motivadores tecnológicos	
9	Sou motivado a compartilhar conhecimento com meu colega motivado pela relação mestre-aprendiz que tenho com alguns colegas.
10	Sou motivado a compartilhar conhecimento, pois a tecnologia que usamos permite que as trocas de conhecimento organizacional ou interorganizacional sejam rápidas e fáceis.
11	Sou motivado a compartilhar conhecimento pelas práticas de trabalho que temos, como revisão por pares e encontros semanais.
12	Sou motivado a compartilhar conhecimento quando percebo valor nas características de determinado conhecimento.
13	Sou motivado a compartilhar conhecimento pela proximidade física que temos durante a realização de nosso trabalho na sala de laudos.

Fonte: Adaptado de Dorow (2017).



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Apêndice III: Fatores inibidores ao compartilhamento do conhecimento

INIBIDORES AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	
Inibidores individuais	
1	Sou inibido a compartilhar conhecimento quando percebo que o conhecimento é muito complexo e não sei ao certo como explicar o que sei.
2	Sou inibido a compartilhar conhecimento quando percebo que o colega não está pronto, ou seja, não possui uma bagagem mínima para assimilar determinados conhecimentos.
3	Sou inibido a compartilhar conhecimento com um colega mais experiente quando não tenho certeza se o conhecimento que pretendo compartilhar será relevante para ele.
4	Sou inibido a compartilhar conhecimento quando estou com problemas emocionais (pessoais, familiares, etc.).
5	Sou inibido a compartilhar conhecimento com os colegas que não trabalham na sala de laudos pois prefiro recorrer a quem está mais perto e também não tenho tanta familiaridade com eles.
6	Sou inibido a compartilhar conhecimento quando percebo que o colaborador está muito ocupado com uma grande demanda de trabalho.
Inibidores organizacionais	
7	Sou inibido a compartilhar conhecimento quando percebo que a divulgação não autorizada desse conhecimento pode ser prejudicial ao interesse da escola.
8	Sou inibido a compartilhar conhecimento com outros colaboradores ou outras escolas quando no passado eles puderam nos ajudar e não o fizeram.

Fonte: Adaptado de Dorow (2017).

ANEXOS



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Anexo I: MINUTA DE PARECER E PROJETO DE RESOLUÇÃO

Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-
parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-
pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 23 jun. 2021.

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Competência	Atribuições
A.1. Liderar a gestão da escola	Desenvolvo a gerência democraticamente na escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares.
	Conheço a legislação e as políticas educacionais, os princípios e processos de planejamento estratégico, os encaminhamentos para construir, comunicar e implementar uma visão compartilhada.
	Desenho em colaboração com os demais agentes escolares, uma visão de futuro da escola, que se refletirá na construção coletiva de um plano de trabalho a ser aplicado de forma colaborativa.
	Identifico necessidades de inovação e melhoria que sejam consistentes com a visão e os valores da escola e sejam afirmadas também pelos resultados de aprendizagem dos estudantes.
	Zelo pela fidedignidade dos dados e informações fornecidas ao sistema/rede de ensino.
	Sou transparente em minhas ações e tenho celeridade nas tomadas de decisões.
A.2. Engajar a comunidade	Incentivo a participação e a convivência com as famílias e a comunidade local, por meio de ações que promovam meu envolvimento no ambiente escolar.
	Incentivo e apoio os colegiados que envolvem a comunidade, como o Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres) e, quando for o caso, o grêmio estudantil, envolvendo-me no planejamento e acompanhamento das atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos os envolvidos.
	Fortaleço vínculos, proponho e desenvolvo iniciativas educacionais, sociais e culturais com instituições comunitárias (como associações de moradores, conselhos de segurança, unidades de saúde e outros).
	Envolvo as famílias e a comunidade de maneiras significativas, recíprocas e mutuamente benéficas para qualificar o projeto político- pedagógico e o bem-estar de cada estudante.
	Participo e fomento o debate sobre a construção das políticas educacionais.
	Planejo estratégias que possibilitem a construção de relações de cooperação e parceria com a comunidade local.
	Mantenho contato, comunico e troco experiências com diretores de outras escolas.

A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	Realizo a constituição de espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação.
	Amplio a participação dos sujeitos da escola, incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação nos espaços institucionais, enquanto canais de informação, diálogo e troca abertos a toda a comunidade escolar
	Garanto o pleno acesso às informações sobre as atividades, ocorrências e desafios da escola para as pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos/tutelados na escola.
	Tenho a democracia como eixo fundamental de ação da escola, tanto em meus princípios, quanto metodologicamente, inclusive no que toca a questão do ensino-aprendizagem e da garantia do direito à educação.
	Incentivo e apoio os colegiados da escola, inclusive a organização estudantil, quando couber.
	Estabeleço mecanismos de elaboração, consulta e validação do projeto político-pedagógico da escola, junto à comunidade escolar.
	Garanto a publicidade nas prestações de contas e disponibilizo informações, tomando a iniciativa de tornar públicos os documentos de interesse coletivo, ainda que não solicitados.
	Presto aos pais ou responsáveis informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.
	Realizo avaliação institucional, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar	Represento a escola no plano interno e externo.
	Zelo pelo direito à educação e à proteção integral da criança e do adolescente.
	Promovo estratégias de monitoramento da permanência dos estudantes.
	Cumpro e faço cumprir a legislação vigente, o Regimento Escolar e o calendário escolar.
	Produzo ou supervisiono a produção e atualização de relatórios, registros e outros documentos sobre a memória da escola e das ações realizadas.
	Implemento as disposições legais relativas à segurança do estabelecimento de ensino.
	Desenvolvo mecanismos para prevenção a todas as formas de violência.
	Asseguro o adequado aproveitamento do tempo escolar em todas as ações.
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica	Conheço e analiso o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na minha atividade.
	Conduzo a criação e o compartilhamento da visão estratégica, ethos e objetivos para o estabelecimento de metas para a comunidade escolar que considere altas expectativas de aprendizagem para todos.
	Desenvolvo o raciocínio estratégico para o planejamento escolar.
	Elaboro e coloco em ação um plano de gestão alinhado ao projeto político-pedagógico.
	Promovo a avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ações.
	Fortaleço a escola como espaço de aprendizagem também para os profissionais da educação, entendendo-se que o conceito de comunidade de aprendizagem abrange não só os estudantes como todos os profissionais da escola.

B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA

Competência	Atribuições
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	Conheço as características pedagógicas próprias das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece.
	Incentivo práticas pedagógicas ligadas à melhoria da aprendizagem nas etapas e modalidades de ensino ofertadas, bem como sua disseminação.
	Conheço a Base Nacional Comum Curricular e o currículo construído a partir dela para as etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola.
	Conheço os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes.
	Coordeno a construção de consensos – especialmente do corpo docente – em torno de expectativas altas e equânimes da aprendizagem para toda a escola.
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	Conduzo a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola.
	Coordeno e participação da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes.
	Garanto a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade.
	Asseguro o cumprimento do calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades.
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	Promovo, com o apoio do sistema/rede de ensino, as condições necessárias para o atendimento aos estudantes com necessidades especiais, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.
	Proponho e incentivo estratégias para o desenvolvimento do projeto de vida dos estudantes, valorizando a importância da escola nas suas escolhas e trajetórias, quando couber.
	Garanto, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores.
	Crio estratégias para encorajar o envolvimento dos pais ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.
	Incentivo, apoio e viabilizo a formação continuada do corpo docente da escola, focalizada no ensino e aprendizagem de qualidade.
	Inspiro e motivo a equipe escolar para a alcance dos objetivos estabelecidos para a organização, estimulando-os intelectualmente e promovendo uma liderança transformacional.
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	Coordeno a equipe técnico-pedagógica para definir as diretrizes pedagógicas comuns e a estratégia de implementação efetiva do currículo em colaboração com o corpo docente.
	Apoio os professores, junto com a equipe técnico- pedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos.
	Apoio a implementação do currículo, metodologias de ensino e formas de avaliação para promover a aprendizagem.
	Coordeno a equipe técnico-pedagógica na elaboração de estratégias de acompanhamento e avaliação do ensino-aprendizagem prevendo sempre a colaboração dos docentes e a transparência dos processos também para estudantes e seus pais.
	Conheço, divulgo e monitoro os indicadores de desempenho acadêmico dos estudantes em avaliações de larga escala e internas, as taxas de abandono e reprovação.

	Utilizo os dados de desempenho e fluxo da escola na orientação e planejamento pedagógico em colaboração com os demais agentes escolares, em particular com o corpo docente.
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	Desenvolvo habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todos os agentes escolares.
	Desenvolvo estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes.
	Previno qualquer tipo de preconceito e discriminação.
	Promovo medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (<i>bullying</i> e formas específicas de assédio) na escola.
	Garanto um ambiente escolar propício e o efetivo acesso de todos às oportunidades educacionais promovendo o sucesso acadêmico e o bem-estar de cada estudante, inclusive para estudantes com necessidades educacionais específicas.
	Coordeno a equipe técnico-pedagógica para garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino Individualizado (PEI) adequados aos estudantes com necessidades especiais

C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

Competência	Atribuições
C.1. Coordenar as atividades administrativas	Conheço os princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola.
	Coordeno a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade.
	Acompanho e monitoro os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes.
	Elaboro com a equipe e comunidade, respeitando as regras do sistema/rede de ensino, os horários e rotinas de funcionamento da escola e garantir seu cumprimento por todos.
	Supervisiono o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e de materiais, bem como dos demais serviços prestados.
	Utilizo ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso dos recursos, quanto na prestação de contas.
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	Promovo a garantia dos canais competentes que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola.
	Coordeno a utilização dos ambientes e patrimônios da escola.
	Elaboro orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o projeto político-pedagógico.
	Elaboro o plano de segurança patrimonial, bem como tenho conhecimento das normas legais sobre gestão do patrimônio.
C.3. Coordenar as equipes de trabalho	Trabalho em equipe.
	Delego atribuições e divido responsabilidades, construindo uma liderança distributiva que engaje todo o grupo para o funcionamento eficaz da organização escolar.
	Motivo a equipe com foco em melhorias e resultados.
	Coordeno e articulo professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados.
	Defino com a equipe de gestão, sem perder de vista o projeto político-pedagógico, critérios de distribuição de professores e estudantes nas turmas e séries/anos, considerando as definições legais locais quando for o caso.
	Identifico soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola.
	Controlo a frequência dos profissionais da escola.
	Monitoro e comunico às instâncias superiores a necessidade de substituições temporárias ou definitivas de docentes e demais profissionais da escola, evitando o prejuízo para as atividades letivas e escolares.
	Aplico ou coordeno a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa.
	Elaboro e conduzo a avaliação de desempenho da equipe, dando retorno aos avaliados e discutindo os aspectos coletivos nas instâncias participativas, como o conselho escolar.
	Instituo ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola com base em critérios bem definidos e compartilhados com toda a equipe.
	Acompanho a atuação dos profissionais da educação alocadas na escola, mantendo diálogo constante, identificando pontos a serem desenvolvidos na equipe tanto do ponto de vista do conhecimento profissional quanto da prática profissional e do engajamento, propondo soluções.
C.4. Gerir, junto com as instâncias	Informo-me sobre legislação e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola.

constituídas, os recursos financeiros da escola	Elaboro orçamentos com base nas necessidades da escola, monitorar as despesas e registros, de acordo com as normas vigentes e com a participação do Conselho Escolar.
	Elaboro com o Conselho Escolar, planos de aplicação dos recursos financeiros e prestação de contas, divulgando à comunidade escolar de forma transparente e efetiva os balancetes fiscais.
	Mantenho dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros.
	Identifico, conheço e busco programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola.

D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL

Competência	Atribuições
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	Comprometo-me com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes.
	Promovo a convivência escolar respeitosa e solidária.
	Aciono as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário.
D.2. Agir democraticamente	Proponho a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções sobre a escola e o trabalho pedagógico.
	Promovo estratégias para a participação dos profissionais da educação na elaboração e atualização do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.
	Asseguro o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.
	Trato todos de forma equitativa e com respeito.
D.3. Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional	Tenho predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional.
	Avalio continuamente, corrijo e aperfeiço o próprio trabalho desenvolvido.
	Lido com situações e problemas inesperados e consigo discernir como poderei enfrentá-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários.
	Analiso o contexto, identifico problemas ou ameaças e consigo agir de forma antecipada para prevenir que ocorram ou para mitigar seus impactos mantendo, assim, um ambiente escolar organizado, produtivo e concentrado no ensino-aprendizagem.
D.4. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	Estabeleço formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola.
	Uso a comunicação e o diálogo para lidar com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional.
	Medio crises ou conflitos interpessoais na escola.



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Anexo II: Parecer Consubstanciado do CEP/UNICESUMAR

UNIVERSIDADE CESUMAR -
UNICESUMAR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO ESCOLAR

Pesquisador: GISLAINE COQUEIRO GORRI LEME

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 68376823.5.0000.5539

Instituição Proponente: unicesumar

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.001.150

Apresentação do Projeto:

Pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, de abordagem quantitativa. Trata-se de um projeto de dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento, da Universidade Cesumar, campus de Maringá. Será aplicado questionário na modalidade Google Forms, desenvolvido a partir da Matriz Comum de Competências do Diretor Escolar (MCCDE), aprovada pelo Conselho Nacional de Educação – CNE no ano de 2021.

A pesquisa será realizada com diretores das escolas estaduais de Ensino Fundamental II e do Ensino Médio. As escolas estaduais em que serão realizadas a pesquisa pertencem ao Núcleo de Educação de Maringá – NRE-Maringá. O número de diretores escolares participantes do estudo é 125

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Analisar a associação entre o compartilhamento do conhecimento e as competências do diretor bem como os reflexos consequências destes na gestão escolar em escolas públicas vinculadas ao Núcleo Regional de Maringá.

Objetivo Secundário: Identificar na literatura da GC os processos de compartilhamento do conhecimento, das competências e atribuições do diretor escolar. Selecionar documentos oficiais nacionais referentes às competências e atribuições do diretor escolar; Caracterizar o

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 07 - 5ª sala 60

Bairro: Jardim Aclimação

UF: PR

Município: MARINGÁ

CEP: 87.050-390

Telefone: (44)3027-6360

E-mail: cep@unicesumar.edu.br