

## GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA ESCOLA PÚBLICA: POSSIBILIDADES

Elizabete de Carvalho Neves Amorim<sup>1</sup>  
Regiane da Silva Macuch<sup>2</sup>

### RESUMO

A partir de uma síntese do significado da Gestão do Conhecimento (GC) e dos componentes que envolvem seus ciclos, estratégias, processos, ferramentas, tecnologias, voltados para o desenvolvimento de pessoas, o objetivo geral deste artigo é apresentar possibilidades de uso da GC na Escola Pública como forma de fomento aos processos de gestão que aprendizagem dos alunos. O foco é o “Ba” como espaço de criação e compartilhamento do conhecimento na escola. A partir de uma pesquisa bibliográfica, buscou-se evidenciar os condicionantes que interferem no sucesso e fracasso da escola e como o Ba ocorre na mesma. O resultado é a evidencia que o espaço Ba e a GC podem contribuir para a Gestão da Escola, melhorando a gestão e conseqüentemente a qualidade da aprendizagem e do conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Espaços BA na Gestão do Conhecimento. Gestão Escolar.

### INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar está caracterizada nos dias de hoje por um grande desafio propiciado pelo rápido desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, dos enfrentamentos sociais, da indisciplina escolar, do desinteresse dos alunos aos estudos, da falta de perspectivas de vida, e principalmente, da visão da educação como propulsora de um futuro de sucesso. Neste processo de contínuo avanço tecnológico, a base produtiva atual voltada para o conhecimento e por inovações tecnológicas faz surgir a necessidade de entender o conhecimento, defini-lo e usá-lo como ativo intelectual capaz de fomentar inovações em várias organizações sendo uma delas, a escola.

A escola, enquanto instituição de Ensino apresenta condições para, utilizando-se do conhecimento e do seu capital intelectual, produzir uma nova gestão capaz de atender os anseios sociais. Neste artigo, por meio de uma revisão bibliográfica descritiva, se propõe entender como os componentes da GC, pessoas, processos e tecnologias, podem por meio dos ciclos da GC, promover a aquisição, armazenamento, disseminação e compartilhamento do conhecimento de forma eficiente para melhorar a qualidade da gestão escolar que tem como

1 Mestranda do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento nas Organizações Centro Universitário de Maringá – Unicesumar, PR. elizabete.neves@uol.com.br

2 Professora orientadora. Doutora em Ciências da Educação. Centro Universitário de Maringá – Unicesumar, PR. Bolsista Produtividade do ICETI. rmacuch@gmail.com.

objetivo a aprendizagem dos alunos.

O que se busca é utilizar o ciclo da GC na rotina escolar criando valor a este espaço propício para alavancar o conhecimento em todas as suas formas. Com este objetivo realizamos uma síntese sobre a GC e os espaços “Ba” no sentido refletir sobre possibilidades de aplicação da GC no contexto da gestão da escola pública na busca por melhorias na gestão escolar para promover a aprendizagem dos alunos.

## **METODOLOGIA**

A metodologia, neste estudo, em função do objetivo anteriormente apresentado, com características exploratória, focou-se em uma pesquisa bibliográfica que resultou em um total de 12 artigos e 01 capítulo de livro. A escolha dos artigos ocorreu no mês de março de 2019 por conveniência da pesquisadora a partir das palavras chaves gestão do conhecimento, espaços BA na gestão do conhecimento e gestão escolar no Google Acadêmico e também oriundas de bibliografias consultadas na formação em andamento no mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Foram analisados os seguintes documentos Antunes (2010), Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009), Dorow, Calle e Rados (2015), Emydio e Rocha (2018), Gadotti (2018), Garda (2013), Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016), Santos e Paula (2018), Schuelter e Coelho (2010), Souza, Andrade e Aguiar (2014), Takeuchi e Nonaka (2008), Teixeira e Demarchi (2016), Urpia (2016) e MINIOLI e SILVA(2013).

## **DESENVOLVIMENTO**

Atualmente a sociedade está em um momento denominado “Sociedade do Conhecimento”, seja pela busca de conhecimento e inovação por pesquisadores, seja pela necessidade de ampliação de conhecimento no mercado de trabalho. Santos Neto, Almeida Junior e Valentim (2013) discutem sociedade do conhecimento, sociedade da informação e sociedade da comunicação, considerando que o que há em comum entre essas terminologias são as relações humanas quanto à informação, conhecimento e tecnologia. Para os autores, a noção de Sociedade da Informação, historicamente, é resultado de uma melhora na difusão de estratégias políticas e econômicas dos países e com o passar do tempo também foi validado como importantes para os setores culturais, educacionais, organizacionais e sociais.

Os referidos autores registram que, tanto a informação, como o conhecimento, tornam-

se indispensáveis na formação profissional e para qualquer atividade dentro das organizações. A informação representa os “dados” que o indivíduo pode decodificar. Estes dados chegam ao indivíduo através de “um som, um texto, uma imagem”, e que a aquisição da informação ocorre quando o indivíduo se apropria cognitivamente destes dados e consegue decodificá-los transformando-os em “informação”.

Como definição de informação e apropriação dessa pelo indivíduo, considera-se que:

A informação é entendida como a troca entre sujeito e suporte a partir dos dados fornecidos/encontrados. Se houve mudança e formação de pensamento crítico é informação, caso contrário é apenas um dado. A informação só é útil quando o indivíduo lhe infunde significado, só se dá na interação com o sujeito, ela pode ser entendida e compreendida de ‘n’ maneiras por diferentes indivíduos. (SANTOS NETO; ALMEIDA JUNIOR; VALENTIM, 2013, p. 183).

Davenport e Prusak (1998, p. 18) explica que dados são facilmente estruturados, quantificados e transferidos por máquinas e pessoas. Portanto, a atuação do indivíduo frente a informação é que dará sentido e significado à utilidade que o indivíduo fará com ela, ou seja, se ela ficará no campo da informação por si só, ou se será transformada em conhecimento.

A comunicação é muito semelhante a informação. Comunicar não é somente ler, conversar, ouvir ruídos ver algo para que se estabeleça uma boa comunicação. Ela depende do entendimento e da relação de quem ou qual objeto de comunicação interfere, interage com o comunicado. Tanto a informação como a comunicação dependem de como o “dado” comunicado será “apropriado”, convertido em informação e posteriormente em conhecimento. Segundo os autores Santos Neto, Almeida Junior e Valentim (2013, p. 183), são termos interligados, de difícil definição e que o indivíduo tem total responsabilidade na sua interpretação, análise e assimilação. O conhecimento também faz parte deste tripé.

Atualmente, a questão do conhecimento é fundamental nas estruturas sociais. Segundo Gadotti (2005) é a partir do conhecimento que é possível relacionar-se e compreender as circunstâncias sociais, conhecer o mundo, adquirir habilidades e competências para relacionar-se e tomar decisões na vida, seja no âmbito social, político ou econômico. Ainda segundo ele, é a partir do conhecimento que é possível construir o presente, projetar o futuro, continuar aprendendo, inovando, conhecendo o que já se conhece e aprender cada vez mais.

Conhecer é construir categorias de pensamento, é ‘ler o mundo e transformá-lo’, dizia Freire. Não é possível construir categorias de pensamento como se elas existissem a priori, independentemente do sujeito que conhece. Ao conhecer, o sujeito do conhecimento reconstrói o que conhece. (GADOTTI,

2005, p. 46).

Assim sendo, o conhecimento não deixa o sujeito inerte ao meio que o envolve, ele é autor da ação. Dito isto, compreende-se que conhecimento tem que ter significado para que a aprendizagem cumpra seu papel político e social na formação humana.

Percebe-se nas obras citadas anteriormente, que a informação são os dados sem significado que se transformam em informações quando o indivíduo dá significado a esses dados, e posteriormente, a partir da informação, pode transformar a mesma em conhecimento. É por meio da interação/comunicação com o meio social que o indivíduo constrói conhecimento, pois quando interpreta, combina e integra informações sobre determinado assunto, ele está gerando um novo conhecimento.

Os autores Santos Neto, Almeida Junior e Valentim (2013, p. 186) citam os dois tipos de conhecimento que existem na literatura, sendo eles, o tácito e o explícito. O primeiro imensurável faz parte das experiências de vida, da socialização, da interação, seja com o meio, pessoas, com a informação ou com a forma como o indivíduo se apropria e interage com a vida. O explícito é o conhecimento passível de se exteriorizado, dividido, compartilhado, socializado, porém, não transferido. Segundo os autores a transferência, a passagem do conhecimento para outro é impossível, pois transferir significa “deixar de possuir”.

Takeuchi e Nonaka reforçam os autores anteriormente citados quando destacam que o conhecimento explícito pode ser “expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, formulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais” (TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 19-20). Para estes autores, definição de conhecimento é a junção de tácito e explícito, que são paradoxais e opostos, dialéticos por não serem estáticos, mas que podem ser fundidos por meio de processos mentais únicos do indivíduo que geram um novo conhecimento. O conhecimento se constrói neste movimento de cognição, de insights e de relações com o mundo.

Os referidos autores dizem que o conhecimento se produz neste processo de opostos e de dialéticas, que se tornam interpenetrantes, ou seja, unem-se para se chegar a um novo conhecimento, uma nova realidade, um novo entendimento. O conhecimento neste novo processo envolve uma *Tese*, uma *Antítese* para gerar uma nova *Síntese*. Assim, “[...] a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses” (TAKEUCHI, NONAKA, 2008).

Resumidamente, a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento

tácito e conhecimento implícito gera um novo conhecimento. Ainda Takeuchi e Nonaka (2008) relatam que o grande desafio de diversas instituições está em transformar este conhecimento tácito em explícito, ou seja, conhecimento individual em conhecimento organizacional para que possa ser utilizado no processo de trabalho e na gestão das organizações. Para isto, relatam quatro modos de conversão de conhecimento.

A conversão do conhecimento ocorre por 1) “socialização”, ou seja, de tácito para tácito, na qual, se compartilha o conhecimento de maneira direta; 2) na “externalização” se articula o conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão entre indivíduos, convertendo-o em explícito; 3) no ciclo da “combinação”, se sistematiza e aplica a informação, ou seja, de conhecimento explícito para explícito; e 4) na “internalização”, o ciclo do conhecimento se completa, de explícito volta-se ao tácito, pela prática. Este ciclo de conversão do conhecimento ocorrem em forma de espiral, que é fundada em duas dimensões, uma epistemológica e outra ontológica, ambas responsáveis pela expansão do conhecimento nas organizações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Em função deste estudo do ciclo do conhecimento, chega-se a Gestão do Conhecimento (GC). Para se compreender o que a GC traz de mudanças e possibilidades de transformação para as organizações, faz-se necessária à inovação. A inovação possibilita que o conhecimento e sua aplicabilidade dentro das organizações sejam importantes para a melhoria de gestão e do desenvolvimento organizacional. Para este crescimento, evidencia-se a necessidade da informação se converter em conhecimento a partir da assimilação e da modificação da estrutura cognitiva dos seus receptores (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2006).

As referidas autoras relatam que a partir do século XX estes temas ligados a GC cresceram nos estudos que envolvem administração de organizações, e que, a partir de 1980 se constatou a importância da aquisição, armazenagem e utilização do conhecimento. Entretanto, segundo Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2006, p. 99) foi a partir dos avanços em ciência e tecnologia pós Segunda Guerra que se aumentou o interesse sobre a GC para a inovação das organizações como também o “[...] levantamento das experiências dos indivíduos, da assimilação das informações recebidas nas relações interpessoais, na busca de informações para obtenção de respostas para perguntas específicas etc., enfim, o alto teor de subjetividade”.

Desse modo, definir conhecimento é muito abstrato, pois o mesmo reside nas pessoas, nas suas relações com o meio, com a cultura, com os objetos do trabalho. A instituição que deseja e precisa inovar deve promover o compartilhamento das informações para ampliar o



conhecimento dos indivíduos, uma vez que, o conhecimento caminha junto com a informação.

Alguns pontos são necessários ainda serem esclarecidos para evidenciar o papel da GC como possibilidade de incrementar o crescimento organizacional visando a excelência. Para cada ramo, existirá um valor prioritário e parafraseando as referidas autoras, para cada organização a GC tem o seu valor. Para as organizações com fins lucrativos a GC pode contribuir para o aumento da competitividade, para as organizações públicas promover a qualidade de serviços e/ou “progresso da nação”. Para as organizações sem fins lucrativos a melhoria de qualidade em serviços e atendimento. Enfim,

Nos estudos que tratam do conhecimento nas organizações é possível verificar que a discussão sobre o tema tem em sua essência um grande esforço para torná-lo um recurso gerenciável. Na literatura, o conhecimento e sua gestão nas organizações são trabalhados em abordagens ou por termos diversos, tais como: aprendizagem individual e organizacional, capital intelectual etc. Em geral, a discussão sobre a gestão do conhecimento normalmente vem vinculada à discussão sobre aprendizagem organizacional. Essa associação dificulta, por vezes, o entendimento dos temas (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2006, p. 101).

Percebe-se, a partir da literatura referenciada neste texto, que os pesquisadores indicam a GC como meio de auxiliar as organizações na criação de modelos, técnicas, sistemas de informações que estruturam os “ativos intangíveis de uma organização”. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Nesse aspecto, as autoras Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2006) retratam a relevância em compreender a GC como algo que vai muito além da adoção de tecnologia para organizar e compartilhar conhecimento nas organizações.

A gestão do conhecimento deve contribuir com o pensamento sistêmico de uma organização, ou seja,

[...] observa-se que o pensamento sistêmico auxilia de forma significativa a gestão do conhecimento, pois permite a visualização e caracterização da complexidade que envolve o discurso. Considerando essa estrutura conceitual, torna-se possível debater a gestão do conhecimento dentro de um quadro abrangente e unificado com base em seus processos dinâmicos, metodologias, teorias, princípios, ferramentas e técnicas, como também em fatores de condução do processo, traduzidos pelas pessoas e cultura. (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2006, p. 103).

Manter uma visão sistêmica sobre o todo que envolve a CG contribui para sua aplicabilidade na gerencia das organizações e no enfrentamento das novas demandas do mercado, tornando-se em uma estratégia para o aumento do desempenho das organizações (XAVIER; OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2012).

Dalkir (2005 apud DAVILA et al. 2015) é outra autora que define a GC como uma ordenação sistêmica de pessoas, processos e tecnologias que por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento fomenta a aprendizagem organizacional. A partir deste conceito resumidamente definido, é possível alcançar o ponto fundamental deste artigo, que é definir as possibilidades da GC para a educação pública.

Antes, porém, é válido ressaltar que a GC é alicerçada na relação entre três eixos que a constituem, sendo eles: pessoas, processos e tecnologias. As pessoas são as detentoras de conhecimento no aspecto individual (cultura, valores, moral, ética, comportamento) que a partir da adoção de ferramentas tecnológicas (portais, sistemas, gestão eletrônica de documentos, internet) para coletar informações ou gerenciá-las promovem a constituição de processos (organizacionais: memória organizacional, gestão de competências, gestão do capital intelectual, melhores práticas) que organizam uma instituição e promovem a constituição de conhecimento não mais individual, mas organizacional.

A GC no artigo precisa ser entendida como

[...] um conjunto de processos por meio dos quais as organizações buscam, organizam, disponibilizam, compartilham e usam a informação e conhecimento com vistas à melhoria do seu desempenho. Esses processos são frequentemente facilitados pelo uso da tecnologia da informação e dependem, fundamentalmente, do compartilhamento do conhecimento entre funcionários e da comunicação destes com setores externos (BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009, p. 14).

No aspecto educacional, a escola também é uma organização constituída por pessoas, processos e tecnologias. Assim, a GC também pode ser aplicada nas estruturas educacionais com o objetivo de provocar evolução em seus processos no que tange a sua gestão.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O conhecimento tácito se constitui no ativo intelectual e pode contribuir para o processo de Gestão da Escola. Segundo Minioli e Silva (2013), a GC é uma estratégia que pode transformar os bens intelectuais e oportunizar a socialização do conhecimento tácito contido nos seus recursos humanos (professores, pedagogos e diretores) visando à melhoria do processo de aprendizagem, bem como, analisar as ações e práticas que possam apontar erros e acertos com vistas a melhoria desta instituição. Os autores Dorow, Calle e Rados (2015) elaboraram a distinção dos ciclos da GC e a forma como as organizações utilizam o conhecimento para agregar valor à organização. Segundo eles, a GC “aporta conceitos e

modelos de como as organizações geram valor através do conhecimento” sendo

[...] uma disciplina que engloba um conjunto de princípios, conceitos, processos, práticas e ferramentas que a tornam fundamental competitividade das organizações”. Para eles o ciclo da GC é o conjunto de atividades que visam adquirir, armazenar, disseminar, compartilhar e aplicar o conhecimento de forma eficiente e alinhada com os objetivos da organização (DOROW; CALLE; RADOS, 2015, p. 1).

Para Minioli e Silva (2013, p. 26), são estes ativos e ciclos da GC que possibilitam a construção de diversos documentos escolares pertencentes à escola pública como o Projeto Político Pedagógico e o próprio Currículo. Para elas, as instituições de ensino apresentam um grande desafio em encontrar um processo sistêmico que consiga transformar os diferentes conhecimentos tácitos dos professores em conhecimento organizacional escolar. A escola sempre apresenta uma lacuna no seu desenvolvimento organizacional por não conseguir acompanhar os conhecimentos e as inovações trazidas pela sociedade e isto se traduz no processo de aprendizagem dos alunos por meio da falta de acesso as informações, a aquisição dos recursos tecnológicos e a aplicação de práticas que levem a tomada de novas decisões. (MINIOLI; SILVA, 2013, p. 26).

Garda (2013) relata as dificuldades da escola pública em conseguir bons resultados de aprendizagem nesta sociedade de contínuas transformações, principalmente tecnológicas. Dentro destas dificuldades de realização de uma boa gestão escolar pública, destacam-se alguns motivos do fracasso, como a ausência de materiais escritos e de capacitações centradas em metas e com maior constância, a falta de domínio tecnológico e metodológico por professores e gestores.

A referida autora ainda sintetiza estes problemas abordando e sendo atingidos por isto dois recursos humanos fundamentais na escola, o aluno e o professor. Para o professor destacam a falta de formação acadêmica de qualidade; a falta de conhecimento da estrutural organizacional e político da escola pública; a falta de salários dignos e condizentes com a realidade de formação do professor; o excesso de horas de trabalho; a falta de aptidão e desconhecimento no uso de novas tecnologias; a falta de assessoramento pedagógico (tempo e qualidade); falta de conhecimento dos documentos escolares e que norteiam o trabalho pedagógico (familiaridade), o precário relacionamento interpessoal com alunos e família; a insatisfação profissional; o ambiente desfavorável para práticas de aprendizagem (falta de laboratórios, espaços, inovações), a falta de tecnologia educacional como as causa do insucesso na escola pública (GARDA, 2013, p. 3).



Para os alunos, a autora Pezzini (2013) destaca: o desinteresse nos estudos, a falta de metodologias inovadoras, a falta de materiais e laboratórios, as aulas práticas, as cores nas paredes, a diminuição das brigas e *bullying*, a falta de maior diálogo com os professores, a melhoria na relação interpessoal entre professor e aluno, o aumento da oferta de esportes e conteúdos mais significativos e práticos.

Todos estes problemas podem usufruir da colaboração da GC no sentido da promoção de estratégias que possam minimizá-los ou eliminá-los para um melhor desenvolvimento qualitativo da gestão escolar e conseqüentemente, do aprendizado dos alunos (produto final da gestão escolar). No ambiente escolar podemos resumir estes problemas em um único problema que pode ser denominado pelos baixos índices no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Para Davenport e Prusak (1998) a GC ganha força de uso no momento que se identifica um problema na organização levando-a a tomar uma decisão. Na busca por uma “tomada de decisão” na escola, Takeuchi e Nonaka relatam como estratégia da GC a criação de espaços próprios denominados por eles como “Ba”. A tradução para o português se refere como “lugar”. Segundo Medeiros, Macedo e Trindade (2013, p. 65) o espaço Ba pode ser entendido como “um espaço propício ao surgimento de relacionamentos” Este espaço pode ser físico (escritório, espaço reservado para negócios), virtual (e-mail, teleconferência), mental (experiências, ideias, ideais) ou alguma combinação entre eles (NONAKA; KONNO, 1998).

O ambiente Ba pode ser representado na instituição de ensino como:

Ambiente Ba	Representatividade no contexto das Instituições de Ensino
Físico e Mental	Espaços onde se realizam as reuniões pedagógicas, o Conselho de Classe, o Conselho Escolar, as Reuniões do grêmio escolar, orientação na hora-atividade e sala dos professores, salas de aula.
Virtual	<b>Ferramentas que ligam pessoas a pessoas:</b> Intranets, E-mail, Videoconferência, Groupware. <b>Ferramentas que ligam pessoas com informação:</b> Repositórios, taxonomia, Motores de pesquisa e Portais na internet.

Quadro 1: Representação do Ba na instituição de ensino  
Fonte: Adaptado de Schuelter e Coelho (2010).

A criação do conhecimento na escola necessita de um “lugar” que propicie essa criação e o “Ba” possibilita este ambiente onde o conhecimento possa ser partilhado, criado e utilizado por meio das relações entre os indivíduos ou por meio de uma plataforma de

“concentração de resultados”. Os ambientes Ba promovem troca de informações e novos conhecimentos (MEDEIROS; MACEDO; TRINDADE, 2013, p. 66).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os estudos e interpretações de diversos autores neste artigo apresentados evidenciam que a GC e suas ferramentas, como o espaço “Ba”, podem ser aplicadas a várias organizações. A instituição escolar, portanto, pode e deve se apropriar dos conhecimentos da GC para desenvolver melhores processos e disseminá-los entre pessoas, adequando as tecnologias que promovem a transferência de informações para que possa propiciar um ambiente acadêmico de maior desempenho e qualidade, atendendo as necessidades sociais que lhes são impostas para a formação e a aprendizagem dos alunos. Se faz necessário que se realizem novos estudos que promovam o desenvolvimento da GC na/para a educação, de suas práticas e ferramentas, no sentido de desenvolver competências pessoais que transformem o espaço escolar em local de socialização do conhecimento.

Em forma de conclusão, considera-se que a GC e os espaços denominado “Ba” podem ser utilizados no processo de gestão da escola pública visando resultados que reflitam na melhoria da gestão escolar, e como consequência, na aprendizagem dos alunos. No entanto, para tal, ainda se faz necessária a ampliação dos estudos sobre a GC no âmbito escolar para que a mesma realmente possa gerar valor para a escola pública, que hoje encontra-se carente de inovações efetivas e eficazes.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, C. **Professor bonzinho = aluno difícil**: a questão da indisciplina em sala de aula. São Paulo: Vozes, 2010.

BARBOSA, R. R; SEPÚLVEDA, M. I. M; COSTA, M. U. P. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Inf. & Soc.:** Est., João Pessoa, v.19, n.2, p. 13-24, maio/ago. 2009.

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

DAVILA, G. A. et al. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, Florianópolis, v. 3, n. 7, p. 43-64, nov. 2014/fev. 2015.

DOROW, P. F.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G.J.V. **Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. Espacios**, Caracas, Venezuela, v. 36, n. 12, 2015.

EMYDIO, M. M.; ROCHA, R. F. Gestão do conhecimento na área educacional: A tecnologia como instrumento facilitador. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9. 2012. Rio de Janeiro, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco. p. 1-12. Disponível em:  
<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/31316263.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

GADOTTI, M. Informação, conhecimento e sociedade em rede: que potencialidades? **Educação, Sociedade & Culturas**, São Paulo, n. 23, p. 43-57. 2005. Disponível em:  
<<https://www.fpce.up.pt/ciie/revistaesc/ESC23/23-Moacir.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

GARDA, R. B. Políticas públicas e a democratização da educação. In: PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência de Educação. **Os Desafios da Escola Pública Paranaense na Perspectiva do Professor PDE**, 2013. Curitiba: SEED/PR., 2016. V.1. (CADERNOS PDE). Disponível em:  
<<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=20>>. Acesso em 15 jun. 2018.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. R.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar. 2016. Disponível em  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000100097&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 24 jun. 2018.

MEDEIROS, C. D; MACEDO, M.; TRINDADE, E. P. O conceito *BA* como proposta para o compartilhamento do conhecimento em uma agência bancária. **Revista Inova Ação**, Teresina, v. 2, n. 1, art. 4, p. 61-77, jan./jun. 2013.

MINIOLI, C. S; SILVA, H. N. **Gestão do conhecimento no espaço escolar**: a memória organizacional como estratégia para a organização do trabalho pedagógico. Curitiba, CRV, 2013.

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

PEZZINI, C. C. Falta de desejo de aprender: causas e consequências. In: PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência de Educação. **Os Desafios da Escola Pública Paranaense na Perspectiva do Professor PDE**, 2013. Curitiba: SEED/PR., 2016. V.1. (Cadernos PDE). Disponível em:

<<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=20>>. Acesso em 15 jun. 2018.

SANTOS NETO, J. A.; ALMEIDA JUNIOR, O. F.; VALENTIM, M. L. Sociedade da informação, do conhecimento ou da comunicação? A questão da apropriação da informação. In: Seminário em Ciência da Informação, 5. Londrina, 2013. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina. p. 179-197. Disponível em:

<<http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2013/secin2013/paper/viewFile/102/>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SANTOS, M. J.; PAULA, C. P. A. Gestão do conhecimento no contexto da gestão escolar: estudo de caso de uma escola pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 2, n. Especial, p. 159-174, out. 2012. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/download/12540/8033>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

SCHUELTER, G.; COELHO, C. C. S. R. Gestão do conhecimento nos sistemas de educação a distância: técnicas e ferramentas para melhorar o processo de produção. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTANCIA, 16., Florianópolis, 2010.

SOUZA, A. C. R.; ANDRADE, M. C. F.; AGUIAR, A. F. S. A formação de professores para o ensino profissional no Brasil: a construção de um caminho. **Revista Brasileira da Educação Brasileira da Educação Profissional Tecnológica**, Manaus, v. 1, n. 7, p. 2-11, 2014.

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

TEIXEIRA, J. J. V.; DEMARCHI, I. G. Procedimentos de pesquisa: revisão sistemática, estratégias e diretrizes para a pesquisa científica. In: BERTOLINI, S. M. M. G. et al. (Org.). **Pesquisa científica: do planejamento à divulgação**. Jundiaí: Paco, 2016. p. 109-164.

URPIA, A. G. B. et al. Práticas da gestão do conhecimento em recursos humanos em instituição de ensino superior à distância. **Espacios**, Caracas, Venezuela, v. 37, p. 21, 2016.