

GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À EDUCAÇÃO

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE APPLIED TO EDUCATION

Larissa Chadi e Silva^a
Elaine da Silva^b
Luana Maia Woida^c

RESUMO

Objetivo: O estudo apresenta uma análise em uma organização escolar e tem como objetivo apresentar um modelo de gestão do conhecimento aplicado à unidade.

Metodologia: A metodologia compreende pesquisa bibliográfica, uma observação direta e uma coleta utilizando aplicação de questionário junto ao corpo docente de uma escola. **Resultados:** Como resultado, o modelo proposto contempla as etapas necessárias para o desenvolvimento da gestão do conhecimento de forma sistemática, explícita e aplicada para que ocorra o desenvolvimento da inteligência organizacional.

Conclusões: Conclui-se que um dos fatores centrais no desenvolvimento da gestão do conhecimento e da inteligência dentro da organização na unidade escolar estudada é a cultura dos líderes e a vontade individual dos envolvidos. Somente desta maneira é possível efetivar o ciclo da gestão do conhecimento e inteligência na organização, por meio da geração, da transferência, da retenção e apropriação destes saberes.

Descritores: Gestão do conhecimento. Inteligência organizacional. Gestão da Inteligência.

1 INTRODUÇÃO

No universo corporativo a busca pelo aperfeiçoamento tem sido essencial para o desenvolvimento sustentável. Inovar é um dos caminhos mais seguros

^a Graduada em Administração pelo Centro Universitário Eurípedes em Marília. Docente em Gestão e Negócios pelo Centro Paula Souza, São Paulo, Brasil. E-mail: larissa.chadi@unesp.br.

^b Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Pesquisadora de Pós-Doutorado junto ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, Brasil. E-mail: elaine.silva1@unesp.br.

^c Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Docente no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (UNESP) e no Programa de Pós-Graduação em Administração (UEL), Marília, Brasil. E-mail: luana.m.woida@unesp.br.

para reduzir problemas e alcançar o sucesso. Porém, para que haja inovação é preciso aplicar o conhecimento com inteligência, através da melhoria e desenvolvimento de atividades da gestão do conhecimento. A busca por soluções diferenciadas nas tarefas realizadas é a base para desenvolver a cultura de inovação, e neste processo a gestão do conhecimento e da inteligência organizacional é essencial. O conhecimento e a inteligência se complementam na medida que a organização é capaz de formar e manter este conhecimento integrado aos seus processos. As instituições de ensino são organizações que precisam inovar constantemente no processo de ensino e aprendizagem, através de novas metodologias e ferramentas. Ante as últimas mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19 houve a necessidade da adequação do ensino presencial ao ensino híbrido, demandando o aprimoramento da gestão do conhecimento nas instituições.

A gestão do conhecimento e da inteligência é realizada a partir de um conjunto de dados e informações que auxiliam as organizações no seu desenvolvimento. No contexto da educação, a sociedade do conhecimento é formada pelo seu corpo docente, neste encontra-se concentrados os saberes essenciais para o oferecimento de uma educação de qualidade. Partindo do pressuposto de que na sociedade do conhecimento o crescimento é potencialmente ilimitado e este conhecimento deve ser adquirido por cada indivíduo (DRUKER, 2000 apud JORGE, 2017), é possível inferir que o conhecimento tácito do indivíduo, contribui com o capital intelectual da organização e quando este é compartilhado, se transforma em conhecimento explícito, e com sua aplicação surge a inteligência organizacional. Desta forma, fecha-se o ciclo da gestão do conhecimento e da inteligência organizacional quando ocorre a geração, a transferência, a retenção e apropriação destes saberes.

O presente trabalho visa apresentar o modelo de gestão do conhecimento, desenvolvido por Jorge (2017) aplicado a uma unidade escolar, refletido em um exemplo o qual independente dos recursos é possível de ser aplicado para a gestão do conhecimento e inteligência organizacional da instituição. Segundo Gilad e Gilad (1988) um sistema eficaz pode ser baseado em medidas simples, e complementa ao citar que é necessário “aumentar a

conscientização de todos os funcionários para necessidades de inteligência.” Criando uma rede construída por sujeitos, dentro do ambiente interno, que proporciona redução de processos, de formalidade e facilita o aumento e combinação de conhecimentos internos e externos capazes de gerar inovações em formatos de produtos ou serviços (JORGE; VALENTIM; SUTTON, 2020). Desta forma o foco é criar um modelo a fim de conectar o planejamento por meio de processos que criem conhecimento, envolvam as pessoas e desenvolva de forma sistemática e contínua a inteligência dentro do ambiente da unidade escolar observada, pois cabe a gestão construir um ambiente de maneira coordenada, organizada, e que motive constantemente a aprendizagem e o uso da informação de forma eficaz.

A unidade escolar analisada foi a Etec Antonio Devisate, uma instituição de ensino gratuito, que tem como gestora o Centro Paula Souza (CPS), autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico. A Etec Antonio Devisate teve seu início com a Lei nº 77 de 23 de fevereiro de 1948, quando o então Governador do Estado de São Paulo Adhemar de Barros dispõe sobre a criação dos cursos práticos do Ensino Profissional no Estado de São Paulo. Em 27/10/1993, o governador Luiz Antonio Fleury Filho, apresenta o Decreto nº 37.795/93, o qual identifica a necessidade da criação de um órgão específico para administrar a rede de Ensino Técnico e transfere todas as Escolas Técnicas Estaduais para o CEETEPS, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, com a denominação: ETESG Antônio Devisate - Escola Técnica Estadual de Segundo Grau (ETESG). Em 31/05/1994 com o Decreto nº 38.703, a escola passa a denominar-se Escola Técnica Estadual Antonio Devisate, oferecendo o Ensino Médio e os cursos Técnicos em Administração, Contabilidade, Enfermagem e a Qualificação Básica de Auxiliar de Escritório. Hoje oferece os cursos Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração e Desenvolvimento de Sistemas, os cursos Técnicos em Administração, Contabilidade, Segurança do Trabalho, Enfermagem, Logística, Serviços Jurídicos, Informática para Internet, Informática, Desenvolvimento de Sistemas, além das parcerias com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, através do Programa NOVOTEC. Conta com 17 colaboradores administrativos e 72 professores.

Entre os princípios pedagógicos está a formação continuada dos professores através de capacitações, seja pela busca individual, seja pelos métodos oferecidos pela própria unidade em que atua. Compreendendo que o profissional bem-sucedido é aquele que está a cada dia em busca do conhecimento. É incentivado aos docentes a participarem das capacitações oferecidas pela CETEC, Núcleo Regional, em Reuniões Pedagógicas, Reuniões de Curso.

A instituição visa um ensino de qualidade, referência na região. Perante a repentina adequação do ensino presencial ao ensino híbrido, é percebido a necessidade de aprimoramento no processo de ensino dentro da unidade, de forma a preparar a equipe do corpo docente aos novos meios de ensino, uso de ferramentas e metodologias disponíveis. Diante do exposto, segue proposta para o desenvolvimento da gestão do conhecimento e inteligência competitiva dentro da instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Cabe a gestão educacional otimizar os processos e atividades na instituição, de forma a aumentar sua eficiência. O gestor pedagógico se relaciona com a gestão do conhecimento, à medida que foca no desempenho e conhecimento do corpo docente, bem como considera que o conhecimento que é adquirido pelas pessoas em sua individualidade. A gestão do conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), é a coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Desta forma compreende-se dentro do âmbito educacional que o profissional da educação bem-sucedido é àquele que busca desenvolver o conhecimento de forma contínua, e que promove a integração e o compartilhamento de todo ativo de informação, em documentos, materiais, recursos para todos dentro da organização. O conhecimento existe de muitas formas e em muitos níveis da organização. O conhecimento organizacional pode ser tácito e estar implícito na competência dos indivíduos ou nas habilidades, experiências e relacionamentos dos membros de um grupo (CHOO, 1998). O conhecimento não registrado está nas atividades conforme cita Valentim (2004):

No âmbito do não registrado: reuniões, eventos, construção individual de conhecimento, valores, crenças e comportamento organizacional, experiências práticas, educação corporativa, conhecimento de mundo etc., constituindo-se nos ativos intelectuais (intangíveis) (VALENTIM, 2004, p. 1).

O conhecimento do docente, encontra-se no nível tácito por ser identificado como um ativo intelectual intangível. Busca por seu desenvolvimento individual, não compartilhando de forma global com os demais membros da equipe. Logo, cabe a gestão criar métodos para que ocorra o compartilhamento deste conhecimento entre o corpo docente. Ou seja, compete à gestão pedagógica, criar e intermediar processos para a gestão do conhecimento em sua equipe, e na complexidade fazer crescer a inteligência organizacional.

Uma vez que a gestão do conhecimento é realizada por meio de estratégias para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; DAVENPORT; PRUSAK 1998) e que a unidade escolar é uma organização, e assim deve ser entendida, e ainda que “a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p.70), se considera pertinente e relevante analisar a gestão do conhecimento aplicada a unidades escolares, pois a gestão escolar necessita criar esta gestão do conhecimento de forma sistemática, para contribuir com a qualidade dos serviços oferecidos, a educação.

Para Wiig (1993) a gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização (WIIG, 1993 apud JORGE, 2017). Quando o conhecimento é posto em ação, e explicitado desenvolve-se a inteligência organizacional. Esse conjunto tona a organização mais competitiva e inovadora.

Faz-se necessário entender a Inteligência como um processo coletivo, proativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer (LESCA, 2003 apud JORGE, 2017). No âmbito da organização educacional a inteligência enquanto processo tem como objetivo identificar as grandes mudanças nos ambientes internos e externos e se

adaptar, construir novos conhecimentos, como uso de ferramentas tecnológicas e envolver as pessoas no processo da organização.

No contexto das organizações a inteligência é reconhecida por Haber-Veja e Más-Basnuevo (2013) e Jorge (2017) como a capacidade ou a qualidade da organização, está focada em aumentar seu desempenho econômico e sua posição no mercado, comprometendo a avaliação dos resultados da sua aplicação, em conformidade com o seu objetivo. A inteligência organizacional é o processo aplicado a organização que visa utilizar recursos e capacidades capazes de adquirir e transformar as informações em inteligências e conhecimentos, e por meio destes utilizá-lo como recurso nas tomadas de decisões. Sendo essas decisões referentes a construção de novas oportunidades ou na resolução de problemas, e com isso proporciona a manutenção e melhoria da performance da organização em seu ambiente competitivo (TONI; ÁLVARES, 2016).

A organização pode fornecer muitos instrumentos para reforçar o pensamento criativo, mas é ainda mais importante estabelecer o tipo de ambiente em que são encorajadas a criatividade, a experimentação e a receptividade a novas ideias (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002 *apud* JORGE, 2017). Desta maneira, compete a gestão escolar fornecer instrumentos e ferramentas que ampliem o conhecimento e a inteligência da instituição, e motivar a aplicação no seu cotidiano.

3 METODOLOGIA

Entre os princípios pedagógicos do CPS (Centro Paula Souza) está a formação continuada dos professores através de capacitações, seja pela busca individual, seja pelos métodos oferecidos pela própria unidade. Compreendendo que o profissional bem-sucedido é aquele que está a cada dia em busca do conhecimento, é incentivado aos docentes a participarem das capacitações oferecidas pela CETEC (Unidade de Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza). Com foco na unidade da Etec Antonio Devisate, da cidade de Marília, estado de São Paulo, foi desenvolvido a pesquisa através do estudo de caso na unidade referida.

Perante a repentina adequação do ensino presencial ao ensino híbrido, é

percebida a necessidade de aprimoramento no processo de ensino dentro da unidade, de forma a preparar a equipe do corpo docente aos novos meios de ensino, uso de ferramentas e metodologias disponíveis. O grande desafio é gerir esse conhecimento e aplicá-lo para o desenvolvimento da inteligência organizacional, dado a importância que gerir conhecimento é o fator que desenvolverá as competências e as qualidades de seu corpo docente.

Diante do exposto para o estudo foram utilizados a pesquisa bibliográfica para compreensão e apresentação dos conceitos e a observação direta, uma técnica que consiste em compreender determinados fenômenos por meio da observação de fatos reais.

Para a coleta de dados foi realizada a aplicação de questionário junto ao corpo docente. Este foi realizado pela ferramenta Google Forms por meio eletrônico, com o intuito de atingir o maior número de participantes e sem a identificação dos mesmos. O questionário contou com 13 questões de múltipla escolha, as quais abordavam cada etapa do modelo proposto, de forma a identificar qual dos processos já são realizados dentro da instituição ou se necessitaria uma proposta integral do modelo estudado.

No primeiro momento identifica qual a área de atuação do docente participante, uma vez que a instituição possui cursos do ensino médio e técnico profissionalizante. E segue para questões que abordem as seis etapas do modelo: análise inicial e planejamento; resgate e prospecção das fontes e, coletas de insumos; análise intermediária e geração; compartilhamento e validação; aplicação; análise final e armazenamento. De forma a identificar qual dos processos já são realizados e de que forma são realizados.

Após o resultado, foi proposto um modelo integrado de gestão da inteligência e conhecimento da unidade escolar, baseado no Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento, desenvolvido por Jorge (2017).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na aplicação do questionário buscou-se compreender de que forma são realizadas as capacitações, como são divulgadas, como chegam até o corpo docente, se os temas são pertinentes aos cursos oferecidos e de interesse do professor. De modo a contextualizar todo o processo da gestão do conhecimento

e da inteligência da organização, seguindo o modelo citado. Dos 72 professores contratos, 35% contribuíram com a pesquisa, entre estes 3 professores do ensino médio e 22 do ensino técnico. Quando questionados sobre o fato dos docentes serem consultados sobre os temas abordados nas capacitações, 76% dos participantes, afirmaram que há essa consulta, e todos concordam sobre a importância de fazê-la. Quando se perguntou sobre as capacitações atenderem as expectativas, 60% afirmaram de forma positiva. Ao serem questionados sobre a divulgação das capacitações, realizadas pela unidade, de forma a verificar se abrange a todo o corpo docente e entender como a informação chega a eles, 76% alegam receber por e-mail, enquanto 16% cita por: e-mail, redes sociais como *WattsApp*, sistema NSA (sistema utilizado pela unidade observada), plataforma *Teams*. Quando verificado de que maneira a instituição gestora, CPS, divulga as capacitações oferecidas, mostra-se que 92% por e-mail, e 8% pelo site institucional. No entanto, diante do baixo percentual relatado do meio de divulgação pelo site institucional, ao consultar o site, nota-se que as capacitações se encontram amplamente divulgadas. Buscando entender o acompanhamento após a realização das capacitações para verificar o nível de satisfação, observou-se que 52% concordam que há uma pesquisa de satisfação, e 8% afirmam não ter participado de capacitações dentro da instituição.

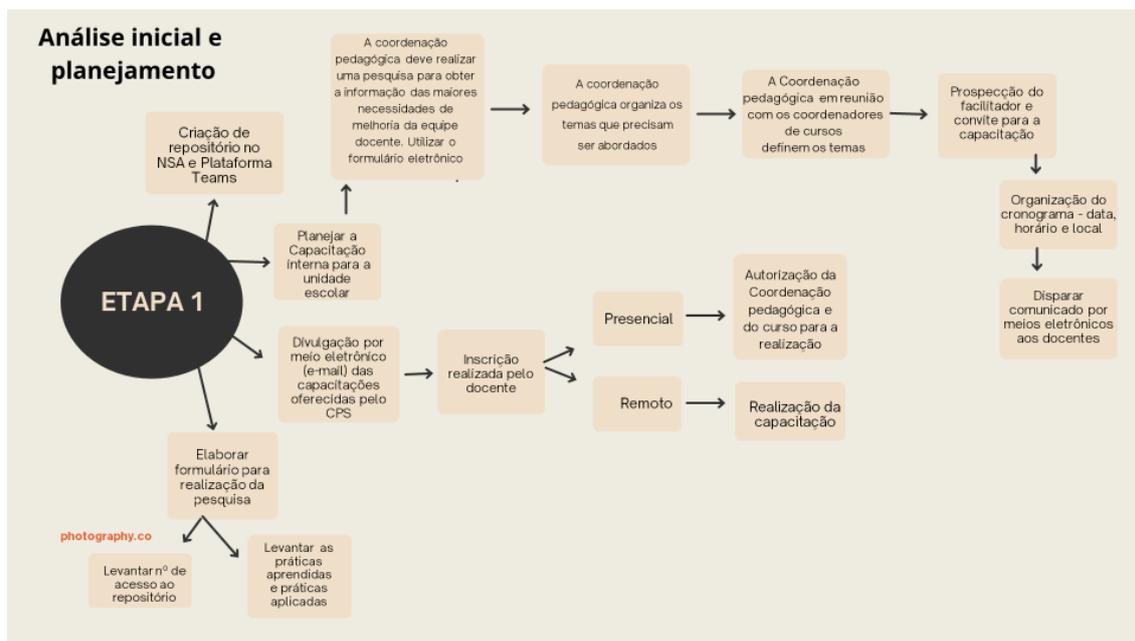
Quanto a disseminação do conhecimento, foi questionado, interrogando se após a capacitação os docentes compartilham do conhecimento adquirido, o resultado foi que 76% apontam que muito pouco, 16% que sim, e 8% afirmam que nunca. Para entender o processo de compartilhamento do conhecimento também foi questionado se a gestão incentiva esse processo, onde 56% dos participantes afirmam que sim, contra 9% alegam que nunca há o incentivo. O que é importante, para o desenvolvimento da inteligência organizacional, é aplicação prática do conhecimento adquirido pelo professor no seu dia a dia em sala de aula, então ao serem questionados se aplicam o conhecimento adquirido nas capacitações na sua rotina em sala de aula, 68% afirmam que aplicam e 28% algumas vezes. Para verificar se o docente tem conhecimento dos repositórios utilizados pela unidade, foi questionado se a unidade possui um repositório para o compartilhamento dos conhecimento e práticas, 64% afirmam

que sim, e 24% declararam não ter conhecimento se há um repositório. Para enfatizar o processo do repositório perguntou-se qual o sistema em que está esse repositório, onde se encontra, e citando os locais utilizados pela unidade, ainda houve 28% que afirmaram não existir um repositório na unidade. E quando questionados sobre a frequência em que consultam 20% alegam que sempre, 52% que pouco e 20% continuaram afirmando que não há um repositório. Destaca-se que através da observação direta obteve-se o conhecimento que existe o repositório de práticas e materiais para consulta dentro da unidade, os mesmos encontram-se no Sistema NSA e Plataforma *Teams*, ambos são utilizados por meio da internet, ou seja, podem ser consultados de qualquer localização que possua rede de internet, não necessitando assim que o docente esteja dentro da unidade escolar para consulta. Após estes estudos e análise do questionário aplicado, e baseando-se no Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e o modelo de Jorge (2017) segue proposta para o desenvolvimento da gestão do conhecimento e inteligência competitiva dentro da instituição.

O modelo de gestão apresenta seis etapas divididas em: análise inicial e planejamento; resgate, prospecção das fontes, e coletas de insumos; análise intermediária e geração; compartilhamento e validação; aplicação; finalizando com a análise final e armazenamento. Observa-se que o questionário aplicado aos professores inclui cada uma das etapas apresentadas.

1ª ETAPA – Análise inicial e planejamento. Neste momento a instituição deve analisar quais são as demandas de desenvolvimento do conhecimento necessárias que atendam as perspectivas do seu planejamento estratégico. Planejar suas ações para atender a esta demanda, e quais os meios que mensurará os resultados alcançados. No esquema apresentado, são mostradas as ações propostas, os processos necessários e as ferramentas utilizadas para verificar os resultados.

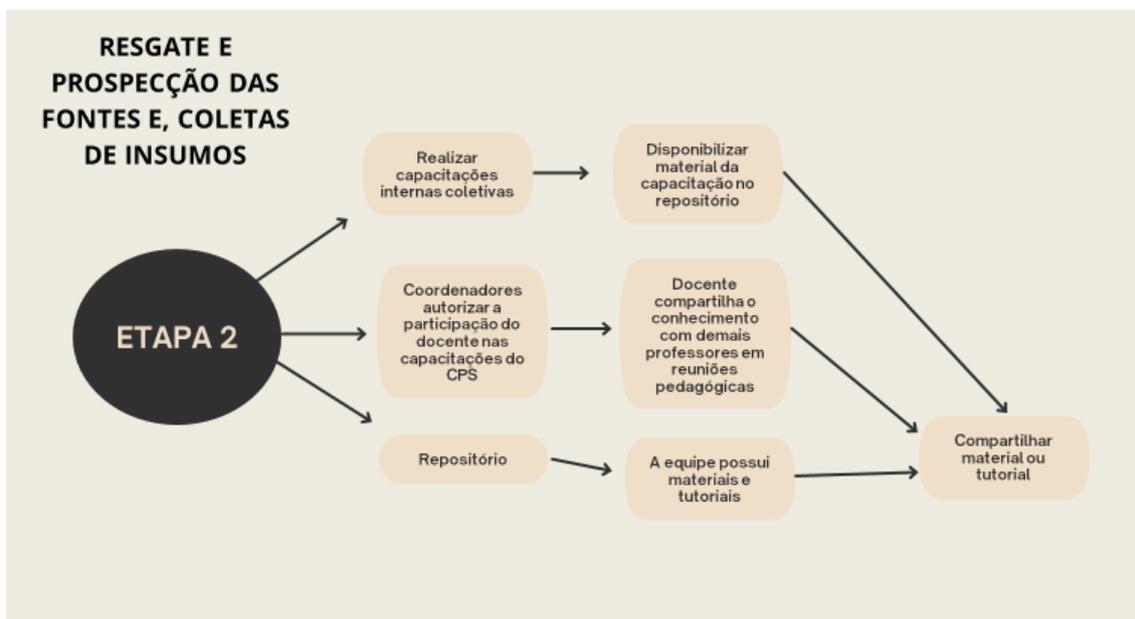
Figura 1 – Análise inicial e planejamento



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

2ª ETAPA - Resgate e prospecção das fontes e, coletas de insumos. Nesta segunda etapa, após analisar as demandas e ações, verifica-se os produtos gerados por essas ações. Resgata-se o que a instituição já possui e busca por novas ações que auxiliarão no processo.

Figura 2 – Resgate e prospecção das fontes e, coletas de insumos



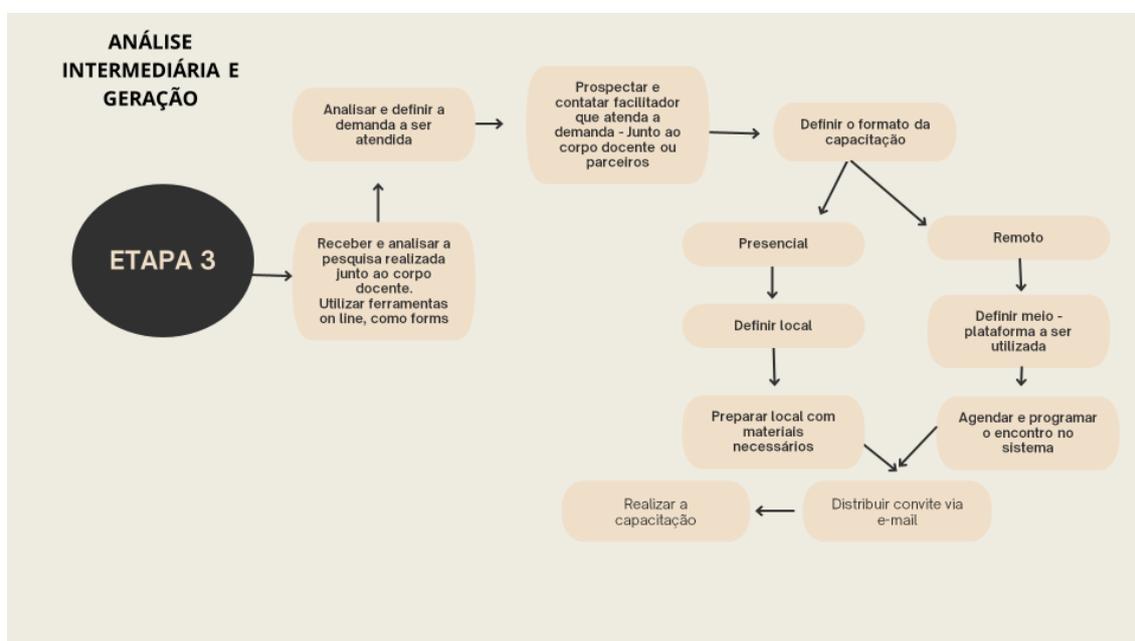
Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Conforme apresentado no esquema da Etapa 2, resgata-se como produtos oferecidos, as capacitações e os materiais já disponíveis e utiliza o

repositório criado, onde todos possam consultar a qualquer momento, materiais que os auxiliem no desenvolvimento do conhecimento.

3ª ETAPA – Análise intermediária e geração. Nesta etapa a instituição deve definir as demandas e gerar os produtos necessários, ou seja, momento de definir os temas e as formas de capacitações, realizar essas capacitações de forma a desenvolver o conhecimento e inteligência da organização. Logo, a proposta conforme apresenta o esquema é: definir o que vai oferecer, prospectar quem pode ser o facilitador da capacitação, definir o formato (presencial ou on-line), e informar, convidar os envolvidos na ação.

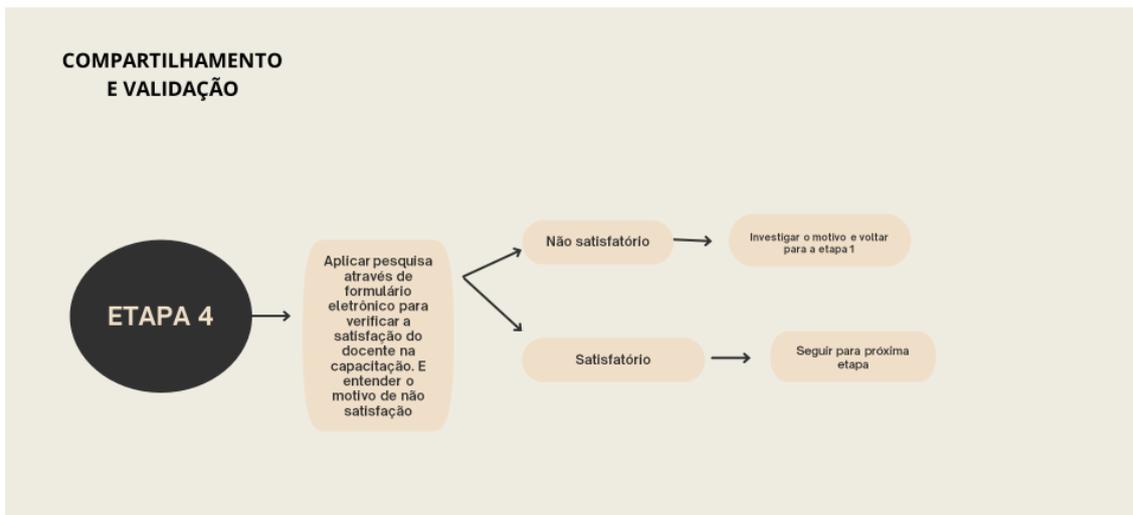
Figura 3 – Análise intermediária e geração



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

4ª ETAPA – Compartilhamento e validação. Na quarta etapa, é necessário que ocorra o compartilhamento da ação e verificar se a proposta atendeu as perspectivas do planejamento. Para validação das ações é proposto uma pesquisa entre a equipe docente, para levantar a satisfação na ação realizada. Se houver satisfação segue-se para etapa seguinte, caso contrário é necessário retornar a etapa anterior para estudar nova demanda.

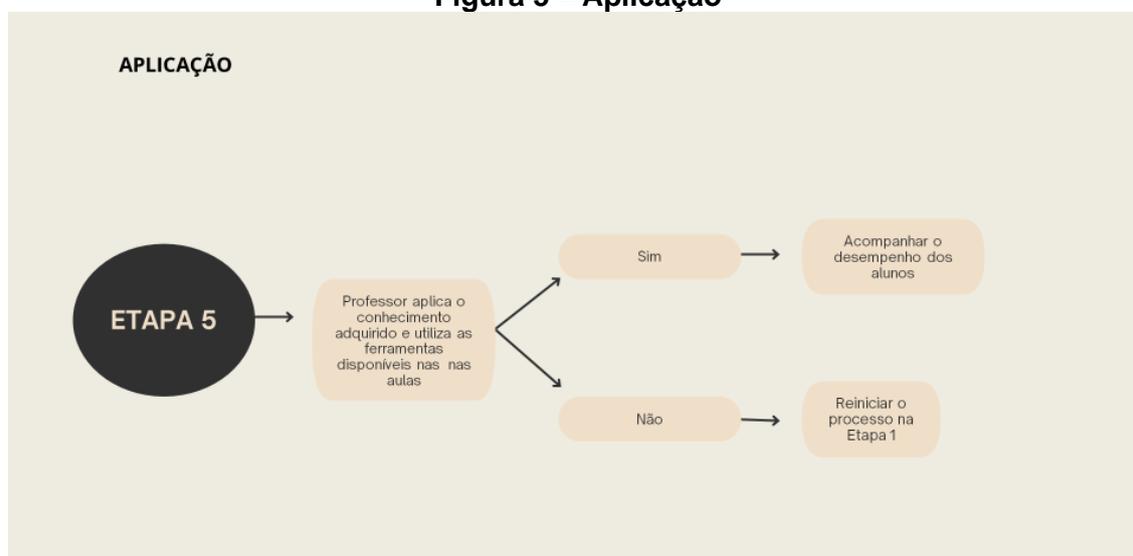
Figura 4 – Compartilhamento e validação



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

5ª ETAPA – Aplicação. Na etapa 5, é imprescindível que o docente aplique o conhecimento adquirido nas capacitações oferecidas, de forma a diferenciar no processo de ensino-aprendizagem. Essa aplicação pode ser feita através de uma nova dinâmica em sala de aula ou o uso de uma nova ferramenta. O desempenho dos alunos indicará a eficácia do processo. O não uso do conhecimento adquirido indica que a instituição deve retornar a etapa 1, para nova análise e novos planos.

Figura 5 – Aplicação

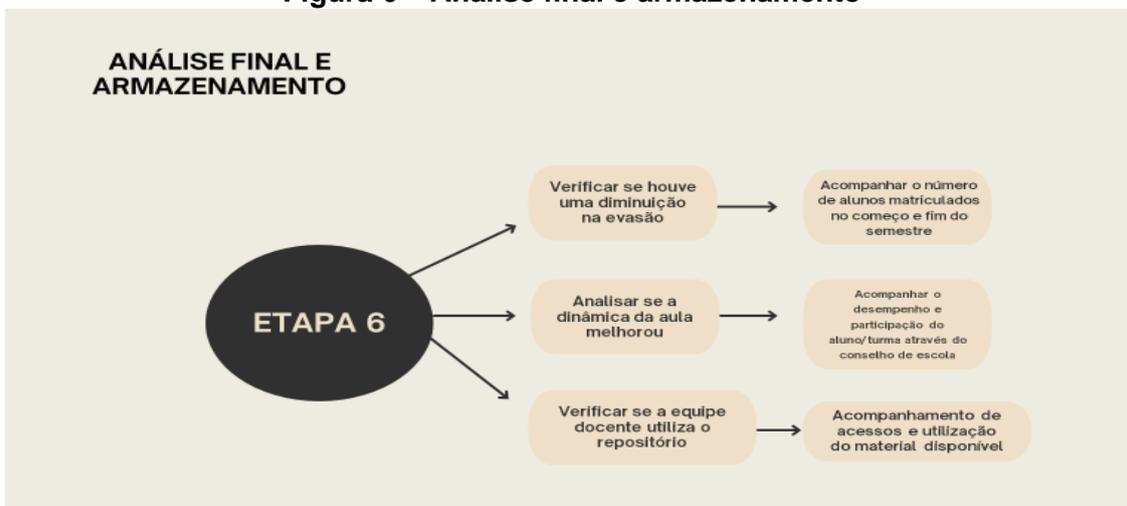


Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

6ª ETAPA – Análise final e armazenamento. Na última etapa, ocorrerá a análise de todo o processo, através dos resultados alcançados, e o armazenamento dos materiais gerados para consultas futuras. Nessa etapa a instituição aqui estudada deverá ter insumos para verificar se houve uma melhora na dinâmica dos docentes

em sala de aula, se houve uma redução na evasão escolar e, se o desempenho dos alunos está ocorrendo de forma satisfatória. Analisar os resultados que atendam a visão da organização de ser referência dentro das instituições de ensino. Também deve ocorrer o armazenamento dos insumos gerados, ou seja, o uso do repositório criado, tanto em sua alimentação como em seu acesso.

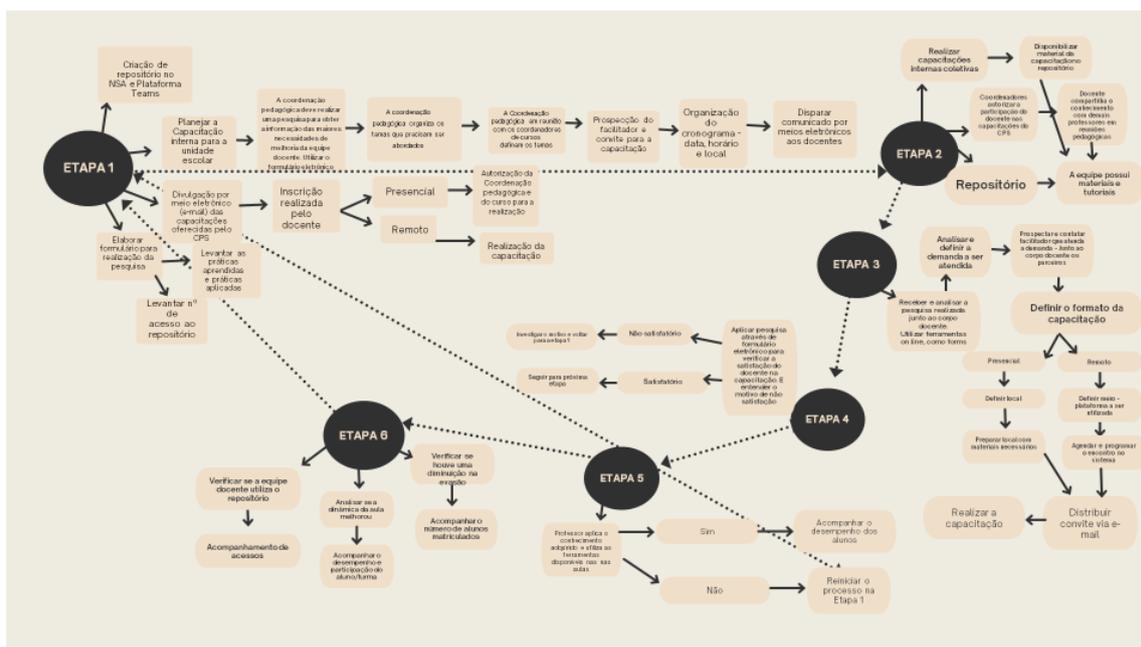
Figura 6 – Análise final e armazenamento



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Por fim, ao reunir todas as etapas, tem-se o Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento Proposto, conforme descrito na Figura 7.

Figura 7 – Modelo Integrado de Gestão da Inteligência e Conhecimento Proposto



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A aplicação do modelo proposto a uma organização escolar evidencia que unidades escolares podem se beneficiar de processos de gestão do conhecimento como quaisquer outros tipos de organização, e que a gestão do conhecimento pode contribuir sobremaneira para a gestão da inteligência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido ao fato de a inovação ter se popularizado em contextos tecnológicos, ela ainda costuma ser associada a I tecnologias de ponta e ferramentas de alto custo. No entanto, com a aplicação do modelo apresentado, pode-se verificar que a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de inteligências competitivas podem ser realizadas com poucos recursos.

A exemplo e o que se sugere é manter uso da plataforma Teams, aderida pela gestão da instituição (CPS) e o sistema NSA, como repositórios. Para que o modelo desenvolvido de integração da gestão da inteligência e do conhecimento seja eficiente, é necessário o engajamento de todos dentro da organização, através da comunicação, aplicação e motivação. O engajamento requer uma cultura organizacional voltada para o aprimoramento contínuo da equipe, a comunicação eficaz, o desenvolvimento através de novos conhecimentos e suas aplicações.

Verifica-se a necessidade de uma comunicação mais eficiente, pois a pesquisa mostra que ainda existem docentes que não têm conhecimento de alguns processos existentes na unidade e na instituição gestora. Porém, não basta apenas a vontade e empenho da gestão, se não houver a motivação de cada docente em aprender, em procurar o melhor desempenho, novos conhecimentos e colocá-los em ação através da aplicação do conhecimento adquirido. Se houver a quebra no processo de integração, o conhecimento não será disseminado, os repositórios serão apenas mais uma pasta, arquivo sem uso. E conseqüentemente o objetivo almejado não será alcançado.

Percebe-se que um dos fortes fatores no desenvolvimento da gestão do conhecimento e da inteligência dentro de uma organização é a cultura dos líderes e a vontade individual dos envolvidos. Somente desta maneira é possível fechar o ciclo da gestão do conhecimento e inteligência na organização, por meio

da geração, da transferência, da retenção e apropriação destes saberes. Perspectiva em que a aplicação do modelo de gestão integrada pode trazer um importante contributo à medida que evidencia as etapas da gestão do conhecimento aplicáveis ao contexto educacional.

REFERÊNCIAS

- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.
- CHOO, C. W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press, 1998. 425p
- 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.
- DRUCKER, P. Além da revolução da informação. **HSM Management**, v.18, n.1/2, 2000.
- GILAD, B.; GILAD, T. **The Business Intelligence System**: a new tool for competitive advantage. American Management Association, 1988.
- HABER-VEJA, A.; MÁ-S-BASNUEVO, A. Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologias. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, n. 38, 2013. Acesso em: 20 jun. 2020.
- JORGE, C. F. B. **Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de inteligência em organizações complexas**. 2017. 511 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/152376>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P.; SUTTON, M. J. Redes de conhecimento como estratégia de inovação na industrial alimentícia: um estudo de caso na Danilla Foods. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 2, p. 1-22, abr./jun. 2020. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n2.52248. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/52248>. Acesso em: 17 jan. 2022.
- LESCA, H.; FREITAS H; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica. *Revista Perfil*. Unisc, Jul, 2003. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2003/2003_123_rev_perfil.pdf>

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995, 299p

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

TONI, K. C. W.; ALVARES, L. M. A. R. Educação Corporativa na perspectiva da Inteligência Organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 21, n. 3, p. 228-257, set./dez. 2016. ISSN 1981-8920. DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2016v21n3p228>. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/21728/20737>. Acesso em: 30 jun. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **Infohome**, Londrina, 2004 (Artigo em Web). Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 15 jul. 2021.

WIIG, K. Knowledge sense of the organization: Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993. 475p

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE APPLIED TO EDUCATION

ABSTRACT

Objective: The study presents an analysis in a school organization and aims to present a knowledge management model applied to the unit. **Methodology:** The methodology comprises bibliographical research, direct observation and collection using a questionnaire with the teaching staff of a school. **Results:** As a result, the proposed model includes the necessary steps for the development of knowledge management in a systematic, explicit and applied way so that the development of organizational intelligence occurs. **Conclusions:** It is concluded that one of the central factors in the development of knowledge management and intelligence within the organization in the school unit studied is the culture of the leaders and the individual will of those involved. Only in this way is it possible to close the cycle of knowledge and intelligence management in the organization, through the generation, transfer, retention and appropriation of this knowledge.

Descriptors: Knowledge management. Organizational intelligence. intelligence management.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADO A LA EDUCACIÓN

RESUMEN

Objetivo: El estudio presenta un análisis en una organización escolar y tiene como objetivo presentar un modelo de gestión del conocimiento aplicado a la unidad.

Metodología: La metodología comprende investigación bibliográfica, observación directa y recopilación mediante cuestionario al profesorado de un centro educativo.

Resultados: Como resultado, el modelo propuesto incluye los pasos necesarios para el desarrollo de la gestión del conocimiento de manera sistemática, explícita y aplicada para que se produzca el desarrollo de la inteligencia organizacional. **Conclusiones:** Se concluye que uno de los factores centrales en el desarrollo de la gestión del conocimiento y la inteligencia dentro de la organización en la unidad escolar estudiada es la cultura de los líderes y la voluntad individual de los involucrados. Sólo así es posible cerrar el ciclo de gestión del conocimiento y la inteligencia en la organización, a través de la generación, transferencia, retención y apropiación de este conocimiento.

Descriptor: Gestión del conocimiento. Inteligencia organizacional. Gestión de Inteligencia.

Recebido em: 02.06.2022

Aceito em: 07.08.2022