

O compartilhamento do conhecimento em uma unidade escolar da rede APAE: uma análise do trabalho desenvolvido pela APAE de Maringá

Cacilda Veronesi Jaloto dos Santos,
Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia e
Letícia Fleig Dal Forno

Cacilda Veronesi Jaloto dos Santos

Universidade Cesumar – Maringá, PR, Brasil.
E-mail: kjaloto@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0009-9812-6624>

Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia

Universidade Estadual de Maringá – Maringá, PR,
Brasil.
E-mail: agbcurpia@uem.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5273-6373>

Letícia Fleig Dal Forno

Universidade Cesumar – Maringá, PR, Brasil.
E-mail: leticia.forno@unicesumar.edu.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3102-8757>

Resumo: As escolas mantidas pelas Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) do Estado do Paraná atendem a uma organização administrativa e pedagógica, de forma a ofertar educação de qualidade às pessoas com deficiência. Este trabalho busca analisar a influência do compartilhamento de conhecimento entre as equipes diretiva, pedagógica e de professores no desenvolvimento pedagógico da APAE de Maringá. A pesquisa é de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e abordagem quantitativa. Na coleta de dados, utilizou-se de questionário estruturado, com análise via estatística descritiva. Com o resultado dessa pesquisa, verificou-se que os participantes apresentaram alto índice de percepção quanto à transferência de conhecimento, porém ainda existem fatores a serem trabalhados referentes aos inibidores para a ocorrência dessa troca. Esse resultado poderá impactar as ações futuras da instituição, de forma a promover um crescimento nos índices de socialização de conhecimentos, contribuindo para os processos de ensino e de aprendizagem da APAE de Maringá.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Compartilhamento de conhecimento; Educação especial; Ensino; Aprendizagem.

Artigo recebido em 26 de abril de 2023 e aprovado para publicação em 13 de agosto de 2023.

DOI: <https://doi.org/10.33871/nupem.2024.17.40.7809>

Knowledge sharing in an APAE network school unit: an analysis of the work developed by a Brazilian APAE

El intercambio de conocimientos en una unidad escolar de la red APAE: un análisis del trabajo desarrollado por la APAE de Maringá (PR)

Abstract: The schools maintained by the Association of Parents and Friends of Exceptional Children (APAE) of the State of Paraná, Brazil, serve as an administrative and pedagogical organization offering quality education to people with disabilities. This paper seeks to analyze the influence of knowledge sharing among the management team, the pedagogical team, and teachers in the pedagogical development of Maringá's APAE. The study presents an applied research with exploratory objectives and a quantitative approach. For data collection, a structured questionnaire was used and analyzed via descriptive statistics. From the results of this research, it is verified that the participants had a high level of perception regarding knowledge transfer. This result may impact the institution's future actions in order to promote growth in the knowledge socialization rates, positively contributing to the teaching-learning process at this APAE.

Keywords: Knowledge management; Knowledge sharing; Special education; Teaching; Learning.

Resumen: Las escuelas mantenidas por las Asociaciones de Padres y Amigos de los Especiales (APAE) del Estado de Paraná forman parte de una organización administrativa y pedagógica para ofrecer educación de calidad a las personas con discapacidad. Este trabajo busca analizar la influencia del intercambio de conocimientos entre equipos directivos, pedagógicos y docentes, en el desarrollo pedagógico de la APAE en Maringá, Estado de Paraná. La investigación es de carácter aplicado, con objetivos exploratorios y un enfoque cuantitativo. En la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado, con análisis a través de estadística descriptiva. Del resultado de esta investigación, se desprende que los participantes tuvieron un alto índice de percepción en cuanto a la transferencia de conocimientos, pero aún ser trabajados los factores que inhiben ese intercambio. Este resultado podría tener un impacto en las acciones futuras de la institución, para promover el crecimiento de los índices de socialización del conocimiento, contribuyendo positivamente al proceso de enseñanza-aprendizaje en la APAE de Maringá.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; Intercambio de conocimientos; Educación especial; Enseñanza; Aprendizaje.

Introdução

A primeira Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) surgiu no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro, em 1954, e, desde então, o movimento tem se expandido por todo o território nacional (Brito et al., 2019). As APAEs são Organizações da Sociedade Civil (OSC) que têm seu trabalho estruturado por três pilares que atuam de forma integrada e transversal, unindo as áreas de educação, saúde e assistência social, de forma a buscar a atenção integral para a pessoa com deficiência intelectual e múltipla (Brito et al., 2019).

A oferta educacional da rede APAE, apresenta suas especificidades de acordo com os tipos de serviços ofertados, podendo ser nos Centros de Atendimento Educacional Especializado, nas Escolas da Modalidade de Educação Especial, ou ainda pelas próprias legislações escolares emanadas dos Conselhos Estaduais de Educação – CEE (Lei n. 9.394/96 LDB, art. 60) (Brasil, 1996). Diante de uma estrutura educacional legalmente estruturada, a articulação bem como o desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem dos alunos são foco do trabalho desenvolvido nas Escolas de Educação Básica na Modalidade de Educação Especial.

Este trabalho ocorre de forma hierarquicamente estruturada, sob a égide de uma equipe diretiva composta por diretor e vice-diretor, equipe técnica pedagógica composta por coordenadores pedagógicos, psicólogos escolares, assistentes sociais e pelos professores que trabalham de forma articulada com os demais sujeitos. O desenvolvimento exitoso deste trabalho dentro das unidades escolares da APAE de Maringá requer uma gestão escolar e pedagógica que trabalhe de forma a envolver todos os sujeitos que atuam no processo de ensino e na relação com a aprendizagem. Neste sentido, é importante que o trabalho seja organizado de forma democrática, com processos decisórios, propostas pedagógicas e estruturas regimentais sempre construídos de maneira coletiva, com a atuação de profissionais dos diversos níveis da rede e com a representatividade das famílias (Silva, 2004).

Para Sveiby e Martins (2001), o sucesso de uma organização está relacionado com a forma que seus gestores gerenciam o conhecimento de suas equipes, incentivando-os ao compartilhamento de conhecimento e aprimorando o acesso e utilização dos conhecimentos produzidos, de forma a elevar a produtividade e, conseqüentemente, alcançar maiores resultados. É importante ressaltar, neste contexto, que o resultado aqui expresso não se refere a lucros financeiros, mas, sim, ao maior ativo de uma Instituição: o próprio conhecimento. Frente ao exposto, compreende-se que a falha ou inexistência de compartilhamento de conhecimento acarretará à APAE de Maringá uma série de conseqüências, afetando seu desenvolvimento pedagógico e organizacional. Dentre as possíveis conseqüências, está a dificuldade de comunicação entre as equipes, que ocasionará a diminuição de transferência do conhecimento tácito, o que poderá provocar uma ruptura no ciclo de transformação do conhecimento.

Esta ruptura faz com que as informações não sejam disseminadas de forma igualitária entre seus colaboradores, levando-os ao desenvolvimento do trabalho de forma segmentada, motivo pelo qual muitos trabalhadores se retraem frente ao trabalho de equipe, e buscam refúgio no trabalho individualizado, ocasionando, assim, uma queda na proatividade das equipes e um desenvolvimento deficitário do processo de ensino. Tais falhas no desenvolvimento do processo de ensino estão

relacionadas a não sistematização do compartilhamento de conhecimento, que, como consequência, podem gerar uma quantidade excessiva de retrabalho, decorrente da necessidade constante de corrigir um processo, mesmo que parcialmente, por erros nos procedimentos em virtude da falha de transferência de informações, o que fatalmente ocasionará uma desmotivação dos colaboradores e uma queda nos resultados.

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é o de analisar a influência do compartilhamento de conhecimento entre diretor, equipe técnica pedagógica e professores no desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem da APAE de Maringá. Para tal, este artigo, além desta introdução, apresenta fundamentação teórica da criação e do compartilhamento de conhecimento, a organização dos procedimentos metodológicos da pesquisa, a apresentação e análise de resultados, finalizando em suas considerações a apresentação de preposições para desdobramentos futuros.

Criação e compartilhamento de conhecimento

Conhecimento é um termo que vem do latim “*cognocere*” e tem como significado o ato ou efeito de conhecer (Dicionário Online de Português, 2023). Conhecimento é um termo filosófico que teve seu conceito original desenvolvido por Sócrates e depois foi explorado por seu discípulo Platão, que o entendia como um conjunto de informações essencialmente verdadeiras, adquiridas por meio de um processo de aprendizagem (Robinson, 2007).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é visto por meio do conceito de “crença verdadeira justificada”, que advém da natureza humana, levando-o a considerar o conceito filosófico de Platão, e está presente em diversas áreas, nas ciências, na educação, na política, na religião, nas organizações entre outras. Para muito além das questões individuais de conhecimento, os dias atuais trazem uma ampla discussão a respeito do conhecimento produzido pelas organizações. Este conhecimento passou a ser muito valorizado, ao ponto de ser denominado como capital intelectual¹ das organizações (Dalkir, 2013).

Para compreender o tratamento que a Gestão do Conhecimento (GC) dá ao termo conhecimento, faz-se necessário diferenciá-lo dos termos “dados” e “informação”.

Quadro 1: Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observação sobre estado do mundo; Facilmente estruturado; Facilmente obtido por máquinas; Frequentemente quantificado; Facilmente Transferível.	Dados dotados de relevância e propósito; Requer unidade de análise; Exige consenso em relação ao significado; Exige necessariamente a mediação humana.	Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto; De difícil estruturação e difícil captura em máquinas; Frequentemente tácito; De difícil transferência.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

¹ O capital intelectual representa todo o conjunto de informações e experiências que vão sendo aprimoradas e desenvolvidas ao longo dos anos por cada indivíduo. No ambiente empresarial, ele representa todo o valor gerado como consequência dos conhecimentos e experiências individuais de cada colaborador (Antunes, 2007).

Apesar de serem termos distintos com conceitualizações próprias, dados, informação e conhecimento estão interligados e se colocam em uma escala de valores necessária para a construção do conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak (1998), verifica-se que o conhecimento emerge da informação, é subjetivo, necessita ser contextualizado, é inerente às questões da mente humana, e apresenta-se de forma tácita, o que dificulta sua transferência.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento se apresenta em duas dimensões: a epistemológica, que trata do conhecimento em si, e a ontológica, que considera os organismos criadores de conhecimento. Estas duas dimensões retratam formas distintas: o conhecimento tácito, que é subjetivo, inerente a condição humana, formado por ideias, experiências, percepção de mundo, e neste sentido, torna-se de difícil transferência a outras pessoas, e o conhecimento explícito, que é passível de codificação e transferência, podendo ser organizado e consultado pelos indivíduos. Para esses autores, a criação do conhecimento está relacionada à conversão e alternância desses formatos de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que a conversão entre os formatos de conhecimento (tácito e explícito) necessita de um espaço para que possam ocorrer. Afirmam ainda que esta conversão pode ocorrer de quatro maneiras distintas, são elas: socialização, externalização, combinação e internalização. Para esses autores, estes ciclos de conversão são dinâmicos e se repetem sucessivamente, formando uma espiral que representa a criação e disseminação do conhecimento dentro de uma organização.

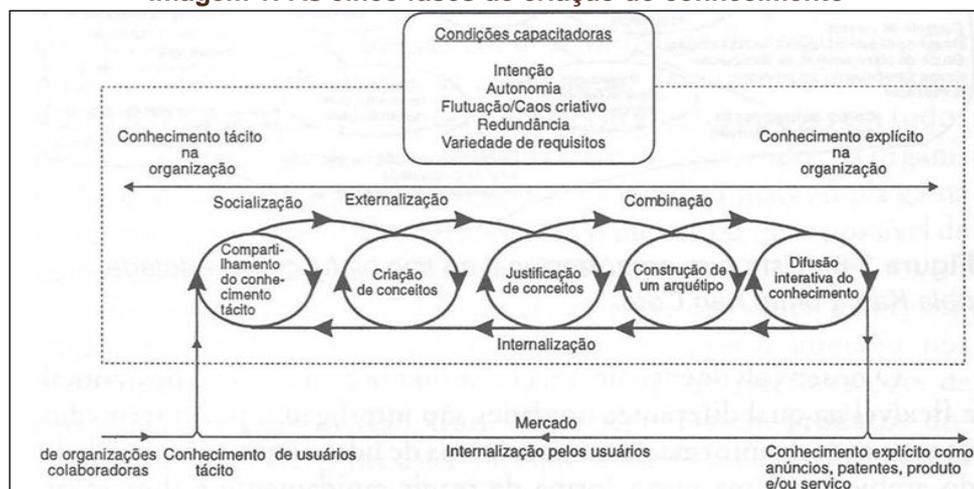
Estes ciclos estão relacionados a dimensão epistemológica do conhecimento, porém, para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional também se apresenta em outra dimensão, que é denominada dimensão ontológica. Nesta dimensão os autores partem da premissa de que uma organização não tem capacidade para gerar seu próprio conhecimento, por isso, é necessário estimular, organizar e mobilizar os conhecimentos individuais tácitos criados e acumulados.

Para que a criação do conhecimento organizacional, representado pela espiral do conhecimento, concretize-se de forma a produzir e acumular essa expertise, é necessário que a organização propicie condições capacitadoras que facilitem o fluxo de conhecimento entre os níveis coletivo e individual. Para tanto, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam cinco condições capacitadoras: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

Essas condições dão origem às cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, que descrevem as interações entre grupos e indivíduos levando-se em consideração o fator tempo. As fases estão organizadas e sistematizadas de forma sequenciada iniciando pelo compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e, finalmente, a difusão interativa do conhecimento.

Esta estrutura é possível de ser verificada na representação gráfica do processo de criação do conhecimento, em que se observa a dimensão epistemológica com a conversão de conhecimentos de tácito para explícito e novamente para tácito e na dimensão ontológica onde o conhecimento parte do individual, transfere-se para o coletivo e retorna para o individual, gerando ciclos contínuos.

Imagem 1: As cinco fases de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97).

Para haver fluidez entre os sujeitos, é necessário um processo de compartilhamento de conhecimento. Diversos termos descrevem esse processo, como disseminação, repasse, transferência ou, simplesmente, compartilhamento. Para esta pesquisa, adotaremos apenas este último termo. Assim, o compartilhamento de conhecimento se apresenta em diversas literaturas como o ponto central da GC.

Para Yang e Shen (2015), o processo de compartilhamento do conhecimento é compreendido como um conjunto de ações comportamentais que envolvem a relação entre os sujeitos e o contexto organizacional, abrangendo ainda o ambiente social. O compartilhamento de conhecimento pode se dar tanto com o conhecimento tácito, quanto com o conhecimento explícito, desde que haja a intencionalidade dos indivíduos em compartilhar seus conhecimentos.

Desta forma, pode-se afirmar que o compartilhamento de conhecimento está relacionado a melhoria da produtividade organizacional, mas é necessário destacar que o sucesso organizacional está condicionado a pré-disposição dos indivíduos em compartilhar e receber conhecimentos.

Para que haja compartilhamento de conhecimento é necessário a troca de informações no mínimo entre dois indivíduos. As informações trocadas se transformam em conhecimento, a medida em que são alinhadas com as experiências e com a capacidade de interpretação e reflexão dos sujeitos. Para Ipe (2003), compartilhar conhecimento não é ceder a posse do que se sabe, mas, sim, o ato de tornar o conhecimento disponível aos outros, possibilitando ao receptor transformar este conhecimento para ser absorvido e útil.

Na prática, isso significa que é necessário que haja fatores que estimulem as pessoas a interagirem para compartilhar seus conhecimentos de forma eficaz. Para tal, faz-se necessário enfatizar que o compartilhamento de conhecimento do campo individual para o organizacional pode sofrer influência de fatores motivadores e inibidores, que afetarão o processo de compartilhamento de conhecimento.

De acordo com Greenberg e Baron (1997), os fatores motivadores despertam no ser humano o desejo de alcançar um objetivo. A motivação é propulsora do conhecimento. Já os fatores inibidores também são significativos para o sucesso do compartilhamento de conhecimento. Fatores como

confiança, lealdade e credibilidade estão relacionados tanto aos fatores motivadores quanto inibidores (Lathan; Pinder, 2005). Não existe forma de compartilhar o conhecimento sem que haja ganhos ou perdas envolvidas neste processo (Davenport; Prusak, 1998).

O entendimento desses fatores passa pela análise de que o indivíduo necessita ter confiança no outro para poder compartilhar seus conhecimentos tácitos de maneira eficaz, porém, se este laço for corrompido por algum motivo, a confiança passa a ser um fator inibidor, criando uma barreira para o compartilhamento. Cita-se, como exemplo, a quebra de confiança, quando a pessoa que compartilha se sente insegura quanto a sua importância no papel produtivo, uma vez que mais pessoas terão adquirido seu conhecimento tácito, que até então era individual.

Os fatores inibidores do compartilhamento de conhecimento são apresentados em três níveis: individual, grupal e organizacional.

Quadro 2: Fatores inibidores

Nível	Fatores inibidores
Individual	Valores; Personalidade, emoções sentimentos, motivação, disposição; Falta de habilidade de comunicação/diálogo; Disposição ao orgulho de possuir conhecimento; Medo de exposição; Crença de que o conhecimento gera poder; Falta de capacidade de absorção pelos recipientes; Ignorância em relação às fontes e receptores do conhecimento; Ausência de relacionamento anterior entre as partes envolvidas.
Grupal	Dinâmica de interação do grupo; Estilo de liderança; Falta de confiança mútua; Clima psicológico do grupo; Falta de incentivo ao diálogo; Falta de comunicação dos benefícios e valores das práticas de compartilhamento; Diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência.
Organizacional	Falta de integração clara entre estratégia e modelo de gestão do conhecimento; Pouco espaço para compartilhamento ou ambiente físico inadequado; Sistema de reconhecimento e recompensa ineficientes para estimular o compartilhamento; Falta de treinamento; Tamanho das unidades de negócio dificultando o contato dos empregados; Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento; Intolerância aos erros ou necessidade de ajuda; Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos.

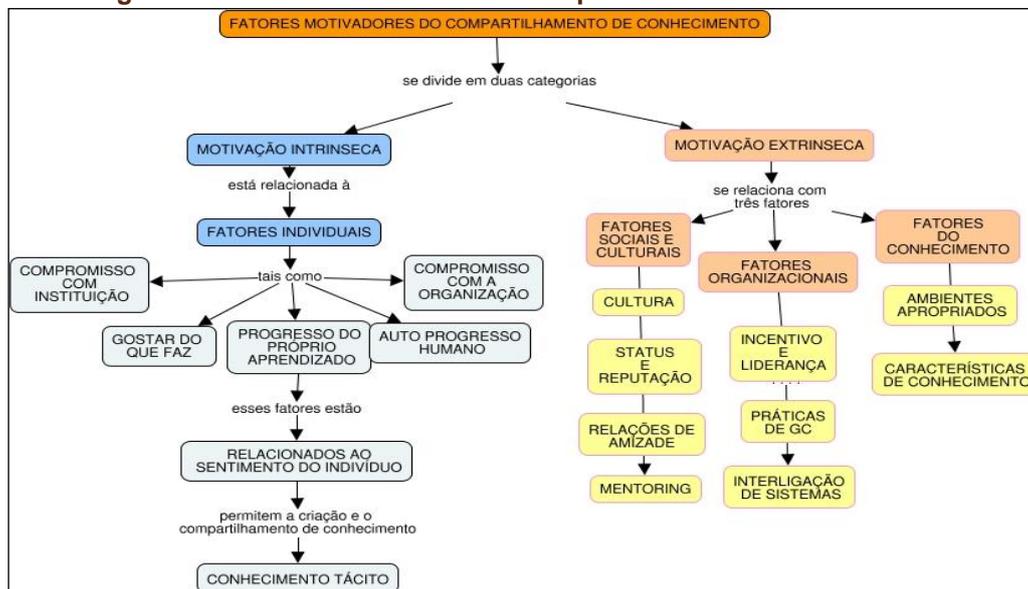
Fonte: Adaptado de Buoro, Oliva e Santos (2007) e Souza (2011).

A presença desses fatores pode, por sua vez, inibir o desenvolvimento dos indivíduos e, conseqüentemente, dificultar o crescimento organizacional. A organização deve reagir aos erros com tolerância e compreender que as falhas ocasionadas devem ser refletidas e transformadas em insumos para uma nova aprendizagem.

Greenberg e Baron (1997) classificam a conceituação de dois grupos: motivação intrínseca e motivação extrínseca. Sendo que a primeira está relacionada a fatores individuais, tais como:

comprometimento, afinidade, autoconhecimento. Já a segunda reporta a fatores de ordem social (status, amizade, mentoria), organizacional (incentivo de liderança, reconhecimento) e de conhecimento (troca de conhecimento e ambiente apropriado).

Imagem 2: Fatores motivadores do compartilhamento de conhecimento



Fonte: Adaptado de Dorow, Trzeciak e Rados (2018).

Não se pode falar de fatores motivadores e inibidores sem entender onde e quando eles ocorrem. Para isso, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) entendem a existência de um espaço como um local adequado para a criação de uma cultura de compartilhamento e fortalecimento de vínculos, como confiança e empatia. Esse espaço foi denominado de “ba”, e pode ser um espaço físico onde pessoas se reúnem, ou um espaço de trocas virtuais, mas também não se descarta um espaço mental, onde de maneira individual se processam as opiniões e experiências.

O espaço “ba” está vinculado a uma proposta de compartilhamento de conhecimento tácito. É nesse espaço que surgem as relações que possibilitam o compartilhamento de conhecimento por meio da socialização, externalização, combinação e internalização (SECI) (Nonaka; Konno, 1998). Para os autores mencionados, esses processos dão lugar à organização de grupos de espaços de criação.

A existência de espaços organizacionais criados a partir do conceito de “ba” são profícuos para o desenvolvimento do fluxo de conhecimento entre indivíduo e organização. Esses espaços atuam como incubadoras, onde os conhecimentos são transformados e adequados ao contexto da organização, transformando os indivíduos em atores do processo de aprendizagem de forma compartilhada.

Para a ocorrência do compartilhamento de conhecimento nesses espaços, é necessário o uso de ferramentas de GC. Essas ferramentas são instrumentos de coleta, armazenamento e compartilhamento do capital intelectual da organização.

Quadro 3: Ferramentas GC para o compartilhamento de conhecimento

Compartilhamento de conhecimento	Ferramentas	Descrição
	Peer Assist	Assistência entre pares, tem como finalidade o aprender antes de fazer, onde uma nova iniciativa pode receber subsídios de especialistas, evitando erros futuros.
	Espaços físicos colaborativos	Local propício à interação humana, facilitador da comunicação face a face para a troca e criação de conhecimento.
	Café do conhecimento	Ação que promove o compartilhamento de conhecimento tácito, de forma leve, por meio de diálogos dirigidos ou não.
	Comunidades de prática	Estruturada a partir de grupos para discussão de experiências, necessita de direcionamento de temas.
	Bibliotecas de conhecimento	Repositório de ações e conhecimentos produzidos de fácil acesso.
	Storytelling	Prática de contação de histórias, onde se promove ações para socialização e reflexão dos conhecimentos.
Prática de lições aprendidas	Acervo de registro de ações desenvolvidas, com registro de erros e acertos de forma a facilitar novas ações.	

Fonte: Adaptado de Asian Productivity Organization (APO, 2009).

A partir do uso das ferramentas de GC, as organizações podem utilizar do capital intelectual para otimizar processos, e estimular a criatividade e produtividade.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada em uma instituição escolar da Rede APAE, situada na cidade de Maringá, Norte do Paraná. A APAE é mantenedora de dois complexos escolares no município, que ofertam Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos para Pessoas com Deficiência Intelectual e Múltiplas Deficiências, nos turnos matutino e vespertino. Os dois complexos escolares mantêm atendimento educacional a 555 alunos com deficiência intelectual e múltipla, na faixa etária a partir de 0 anos (atendimento pode começar a partir de 30 dias de nascimento), sem limitação de idade para a finalização do processo educacional.

As escolas estão situadas em um terreno na área urbana com 36.000 metros quadrados, com área construída de 12.000 metros quadrados. A Instituição conta com 197 colaboradores, destes 155 desenvolvem suas funções diretamente ligadas às áreas escolares. Quanto ao público-alvo desta pesquisa (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico e professores), este grupo representa um contingente de 98 profissionais, e todos foram convidados a participar deste estudo.

A técnica de amostragem empregada foi de amostra não probabilística por conveniência, que é uma amostragem definida metodologicamente como aquela em que há escolha deliberada de respondentes (Prodanov, 2006). Desta forma, a amostra foi composta por 71 profissionais, que atuam diretamente na área pedagógica da APAE de Maringá, alocados nos cargos de direção (1), vice direção (2), equipe técnica pedagógica (4) e professores (64).

A coleta de dados se deu por meio do desenvolvimento de um instrumento de pesquisa, em forma de questionário *online*, estruturado na plataforma *Google Forms*. Segundo Matthiensen (2011), o questionário é um instrumento de caráter quantitativo, pelo qual é possível metrificar a qualidade de um produto, utilizando técnicas estatísticas para o embasamento de resultados e conclusões.

O instrumento foi desenvolvido com a utilização da ferramenta *Google Forms* como forma de automatizar e facilitar a coleta e análise dos dados, assim como pela praticidade de acesso e respostas pelos participantes da pesquisa. O questionário é composto de duas partes, a primeira direcionada a caracterização da amostra, onde se observa o seguinte público:

Quadro 4: Características dos profissionais participantes da amostra

Sexo		Faixa etária			Escolaridade		
Fem.	Masc.	25 a 35 anos	35 a 50 anos	Acima 50 anos	Graduação	Espec.	Mestrado
95,8%	4,2%	11,3%	54,9%	33,8%	11,3%	81,7%	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A segunda parte aborda dimensões distintas, com questões amparadas em bibliografia que tem como objetivo compreender como o compartilhamento de conhecimento influencia no desenvolvimento pedagógico da APAE de Maringá.

Quadro 5: Estrutura utilizada para desenvolvimento do questionário

Dimensões		Objetivos
Parte 1	Caracterização da amostra	Caracterizar a amostra em relação ao sexo, faixa etária, níveis de escolarização, graduação e especialização, tempo de docência na educação especial.
Parte 2	Dimensão 1: Tema: A prática de compartilhamento de conhecimento pela instituição	Avaliar a existência de incentivo por parte da instituição para a prática e valorização do compartilhamento de conhecimento.
	Dimensão 2: Tema: O compartilhamento de conhecimento pela equipe diretiva e pedagógica	Observar qual o comportamento da equipe diretiva e técnico pedagógica frente ao compartilhamento de conhecimento, analisar se existe incentivo e facilitadores para a ocorrência do compartilhamento.
	Dimensão 3: Tema: O compartilhamento de conhecimento entre professores	Identificar quais as reações do grupo de professores frente ao compartilhamento de conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O questionário foi estruturado com questões fechadas, e as proposições do questionário foram elaboradas utilizando-se da escala de Likert com cinco alternativas, em que os participantes deveriam marcar apenas um, podendo ser: “Concordo totalmente”, “Concordo”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo” e “Discordo totalmente”. Com isso, objetivou-se compreender o nível de concordância ou discordância dos respondentes em relação as questões apresentadas.

Após a elaboração do instrumento de coleta de dados, com o intuito de se realizar um pré-teste, o questionário foi encaminhado a alguns integrantes da pesquisa, para a realização de testagem, com a finalidade de identificar a necessidade de ajustes. Posteriormente, com a aprovação final do instrumento de coleta e com a devida autorização do Conselho de Ética, por meio do Parecer Consubstanciado número 5.391.39, de 05 de março de 2022, o questionário foi encaminhado aos profissionais que atuam na área pedagógica da instituição pesquisada. No retorno dos questionários, foi realizado a apuração dos resultados, tendo como técnica de análise dos dados a estatística descritiva. Para os cálculos estatísticos utilizou-se o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Para o desenvolvimento do trabalho de análise dos dados, utilizaram-se as técnicas de cálculos estatísticos de média ponderada e distribuição de frequências absoluta e relativa. De acordo com Soares, Farias e Cesar (1991), a frequência absoluta refere-se à quantidade de vezes que um mesmo dado aparece em um determinado conjunto, enquanto a frequência relativa mostra a periodicidade de um determinado dado em relação ao todo.

A média aritmética ponderada deve ser calculada multiplicando cada valor do conjunto de dados pelo seu peso, após encontrar a soma desses valores, deverá ser dividido pela soma dos pesos. Para o trabalho de análise estatística nos cálculos das médias ponderadas, foram atribuídos valores (pesos) para cada proposição apresentada como resposta as questões elaboradas. Dentro da estrutura da escala de Likert, são atribuídos valores a cada proposição, sempre da maior relevância a menor relevância, conforme observa-se na tabela 1.

Tabela 1: Pesos atribuídos as proposições do questionário

Proposições	Pesos atribuídos
Concordo totalmente	5
Concordo	4
Não concordo, nem discordo	3
Discordo	2
Discordo totalmente	1

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para a aplicação da média aritmética ponderada, faz-se necessário que sejam estabelecidos parâmetros para o aferimento dos resultados obtidos, conforme disposto na Tabela 2.

Tabela 2: Níveis de ocorrência por intervalos de valores

Parâmetros	
Intervalo de valores	Nível de ocorrência
Igual ou superior a 4,0	Alto
Entre 2,0 e 4,0	Médio
Inferior ou igual a 2,0	Baixo

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O tratamento dos resultados apurados originou a elaboração de tabelas e gráficos que puderam expressar em números como o compartilhamento de conhecimento entre diretor, equipe técnica pedagógica e professores influencia o desenvolvimento pedagógico da APAE de Maringá. Para tanto é possível observar nas diversas dimensões do questionário os níveis de percepção dos colaboradores.

Quadro 6: Quantidade de questões trabalhadas pelo instrumento de investigação

Dimensão	Tema da seção	Numeração das questões
Compartilhamento de conhecimento a nível institucional	A prática do compartilhamento de conhecimento pela instituição	1 a 4
Compartilhamento de conhecimento em níveis de chefias	Compartilhamento de conhecimento pela equipe diretiva e equipe técnica pedagógica	5 a 9
Compartilhamento de conhecimento e sua influência no trabalho pedagógico	O compartilhamento de conhecimento entre professores	10 a 15

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Apresentação e análise dos resultados

Com base no processo metodológico desta pesquisa e alinhada aos seus objetivos, a apresentação dos resultados teve como objetivo fornecer uma visão da pesquisa de campo realizada com a aplicação do questionário, por meio de dados trabalhados de maneira estatística. A mensuração dos resultados quantitativos possibilitou uma análise do comportamento dos profissionais da instituição pesquisada quanto ao compartilhamento de conhecimento, que é o objetivo central deste estudo.

A frequência relativa demonstra a porcentagem de respostas de cada nível de concordância ou discordância por meio da escala tipo Likert, nas questões organizadas dentro das dimensões analisadas por este estudo, de acordo com a tabela abaixo.

Tabela 3: Resultado das frequências relativas das dimensões pesquisadas

Dimensão	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Dimensão 1	25,56	53,87	7,4	1,4	0,0
Dimensão 2	32,68	52,68	12,0	2,52	0,0
Dimensão 3	20,58	51,30	5,16	0,23	0,0

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para apresentação do detalhamento das médias ponderadas relativas às respostas das dimensões analisadas, foram estruturadas as tabelas que serão apresentadas na sequência. As tabelas demonstram a porcentagem das respostas a cada proposição da Escala de Likert.

Tabela 4: Resultados das médias ponderadas obtidas na análise das questões das dimensões pesquisadas

Dimensões	Questões	Proposições apresentadas					MP (média ponderada)
		Discordo totalmente (peso 1)	Discordo (peso 2)	Nem concordo, nem discordo (peso 3)	Concordo (peso 4)	Concordo totalmente (peso 5)	
Dimensão 1	01	0,0%	0,0%	5,6%	46,5%	0,47887324%	4,4
	02	0,0%	2,8%	8,5%	52,1%	36,6%	4,2
	03	0,0%	1,4%	9,9%	57,7%	31,0%	4,2
	04	0,0%	1,4%	5,6%	59,2%	33,8%	4,3

Dimensão 2	05	0,0%	1,4%	4,2%	59,2%	35,2%	4,3
	06	0,0%	1,4%	8,5%	52,1%	38,0%	4,3
	07	0,0%	2,8%	14,1%	49,3%	33,8%	4,1
	08	0,0%	2,8%	14,1%	54,9%	28,2%	4,1
	09	0,0%	4,2%	19,1%	47,9%	28,2%	4,0
Dimensão 3	10	0,0%	0,0%	16,9%	52,1%	31,0%	4,1
	11	0,0%	0,0%	19,7%	54,9%	25,4%	4,1
	12	1,4%	16,9%	26,8%	43,7%	11,3%	3,5
	13	0,0%	1,4%	11,3%	60,6%	26,8%	4,1
	14	0,0%	2,8%	16,9%	60,6%	19,7%	4,0
	15	0,0%	9,9%	36,6%	43,7%	9,9%	3,5

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Após o levantamento e análise dos dados, é possível verificar em cada dimensão a existência do compartilhamento de conhecimento entre os sujeitos da instituição pesquisada e qual o reflexo deste processo no desenvolvimento do trabalho pedagógico desenvolvido pela APAE de Maringá, de acordo com o detalhamento abaixo.

Dimensão 1: A prática de compartilhamento de conhecimento pela instituição

A primeira dimensão do instrumento avaliativo teve como objetivo avaliar de forma direta a prática de compartilhamento de conhecimento pela instituição. De acordo com as respostas obtidas foi possível observar que as questões tiveram alto índice na classificação das respostas, o que demonstra a clareza dos profissionais quanto a prática de compartilhamento de conhecimento pela a APAE de Maringá.

Gráfico 1: Percepção da prática de compartilhamento de conhecimento pela Instituição



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

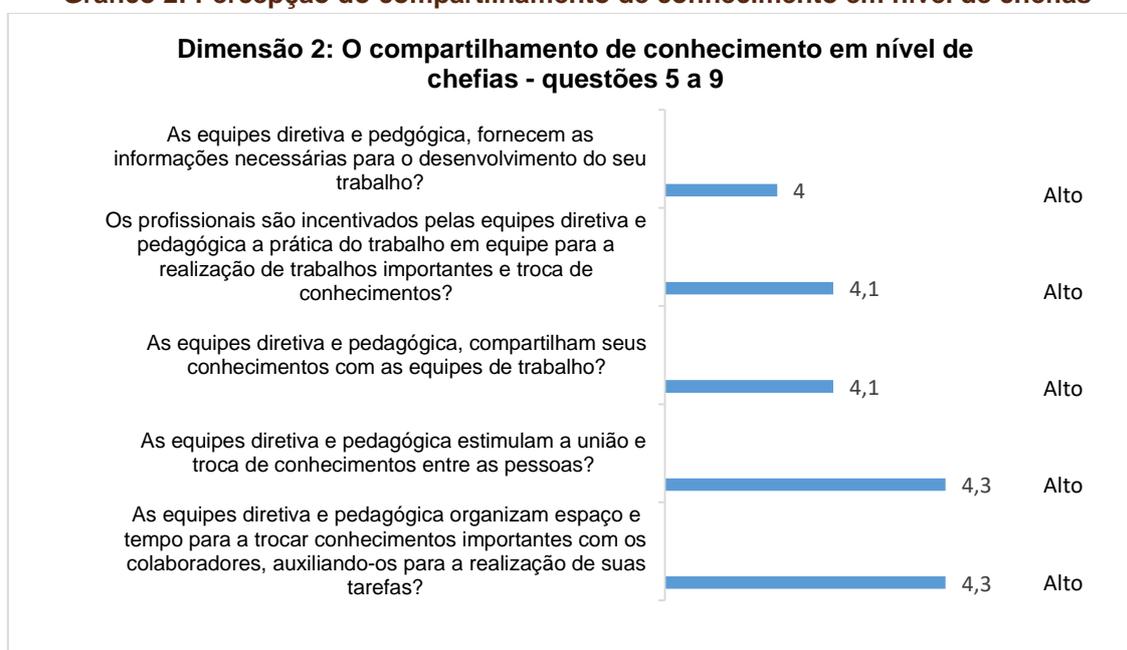
Ao questionar a prática de compartilhamento de conhecimento na instituição, deve-se levar em consideração que este compartilhamento acontece entre diversos atores que possuem formações, funções e cargos distintos. Mesmo com essa diversidade de público, as respostas convergiram de forma positiva a afirmação da existência e do incentivo ao compartilhamento de conhecimento. Para Ipe (2003), o sucesso de uma organização frente ao compartilhamento de conhecimento está relacionado a estruturação de um ambiente de trabalho adequado, de forma que os indivíduos possam estar motivados a transferir o seu conhecimento para a instituição ao qual pertence.

Uma vez que a percepção dos participantes da entrevista é que há um nível alto de compartilhamento do conhecimento nas proposições dessa dimensão, observa-se que a instituição está cumprindo seu papel ao incentivar e promover o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores.

Dimensão 2: O compartilhamento de conhecimento em nível de chefias

A segunda dimensão foi elaborada para verificar o compartilhamento de conhecimento em nível de chefias (equipe diretiva e técnica pedagógica), uma vez que essas funções são peças chaves na condução do trabalho pedagógico desenvolvido pela instituição pesquisada. Conforme já mencionado neste trabalho, o compartilhamento de conhecimento é um fator desafiador e, ao mesmo tempo, um impulsionador do labor da equipe pedagógica que deve trabalhar a fim de motivar sua equipe, transformando esses conhecimentos de forma coletiva (Firestone; Mcelroy, 2003).

Gráfico 2: Percepção do compartilhamento de conhecimento em nível de chefias



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para analisar a questão número cinco, que demonstrou um alto nível de percepção, é necessário compreender a importância das informações na construção do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) contextualizaram hierarquicamente a ordem para a construção do conhecimento. Dentro desta linha de

pensamento os dados são relevantes para que se tenha a informação que será necessária para a construção do conhecimento. Desta forma, as equipes diretivas e pedagógicas devem ter clareza da importância da disponibilização das informações necessárias para a construção do conhecimento pedagógico de sua equipe.

A questão de número seis reporta importância do incentivo pelas equipes diretiva e pedagógica ao trabalho em equipe, fator que estimula a socialização do conhecimento. Este fator está relacionado ao processo de conversão do conhecimento tácito para tácito, ou seja, a transferência de conhecimento de pessoa para pessoa, o que pode acontecer por meio do compartilhamento de experiências, ou pelo anseio comum de busca por novos aprendizados. O nível de percepção por parte dos respondentes nesta questão é muito positivo para a organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é uma das quatro maneiras distintas do processo de conversão do conhecimento tácito e explícito, que se apresenta na estrutura da espiral do conhecimento. Nesse sentido é imprescindível o papel das equipes diretivas e pedagógicas na organização e construção de trabalhos em equipe.

Minioli e Silva (2013, p. 94) demonstram em sua obra a importância da equipe pedagógica no processo de socialização do conhecimento. As autoras, que estudam a gestão do conhecimento no contexto escolar, afirmam que: “a socialização, isto é, a explicitação das experiências na interação diária e o processo de exteriorização presente no diálogo ou pela reflexão estabelecidos pelos professores e pedagogos, fazem parte da construção coletiva de conhecimento criada no cotidiano”.

A sétima questão, que foi formulada para verificar se realmente a prática de compartilhamento de conhecimento por parte das equipes diretiva e técnica pedagógica, demonstrou pelo alto nível de percepção dos sujeitos participantes da pesquisa que a instituição está organizada de forma que estas equipes compartilham seus conhecimentos com os demais profissionais envolvidos no processo laboral. É notório que em um ambiente escolar as equipes diretivas e pedagógicas têm acesso a informações que são necessárias para o apoio e desenvolvimento do trabalho dos professores.

Para Ipe (2003), é necessário que haja uma cultura propícia do ambiente de trabalho para que o compartilhamento de conhecimento ocorra de forma exitosa. Esta prática deve ser exercida, primeiramente, pelas equipes diretivas e técnica pedagógica, pois somente a partir da compreensão, internalização e externalização desse processo pelas chefias é que ocorrerá o compartilhamento de conhecimento nos demais níveis da organização.

A questão de número oito identificou, por meio do alto nível de percepção, que as equipes diretiva e técnica pedagógica estimulam a união e troca de conhecimentos entre as pessoas. Este resultado é um fator bastante relevante, pois a troca ou compartilhamento de conhecimentos está diretamente ligada a fatores motivadores e/ou inibidores, o que podem estimular a competição ou o isolamento de pessoas do grupo.

Fatores motivadores e inibidores são significativos para o sucesso do compartilhamento de conhecimento, segundo Greenberg e Baron (1997). Já para Davenport e Prusak (1998), não existe forma de compartilhar o conhecimento sem que haja ganhos ou perdas envolvidas neste processo. Isto posto,

é fato que a habilidade dessas equipes é crucial na condução da troca de conhecimento, o que acarretará o respeito, a confiança e a credibilidade dos sujeitos, gerando, assim, um fator motivador para que haja realmente um compartilhamento sem competitividade, fator este que poderia desunir o grupo.

A última questão desta dimensão refere-se a organização pela equipe diretiva e técnica pedagógica de espaço e tempo para a troca de conhecimentos importantes com os colaboradores e o auxílio para a realização de suas tarefas. Esta questão também apresentou um nível alto de percepção dos participantes da pesquisa, o que demonstra que as equipes diretiva e técnico pedagógica se dispõem a estruturar um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento.

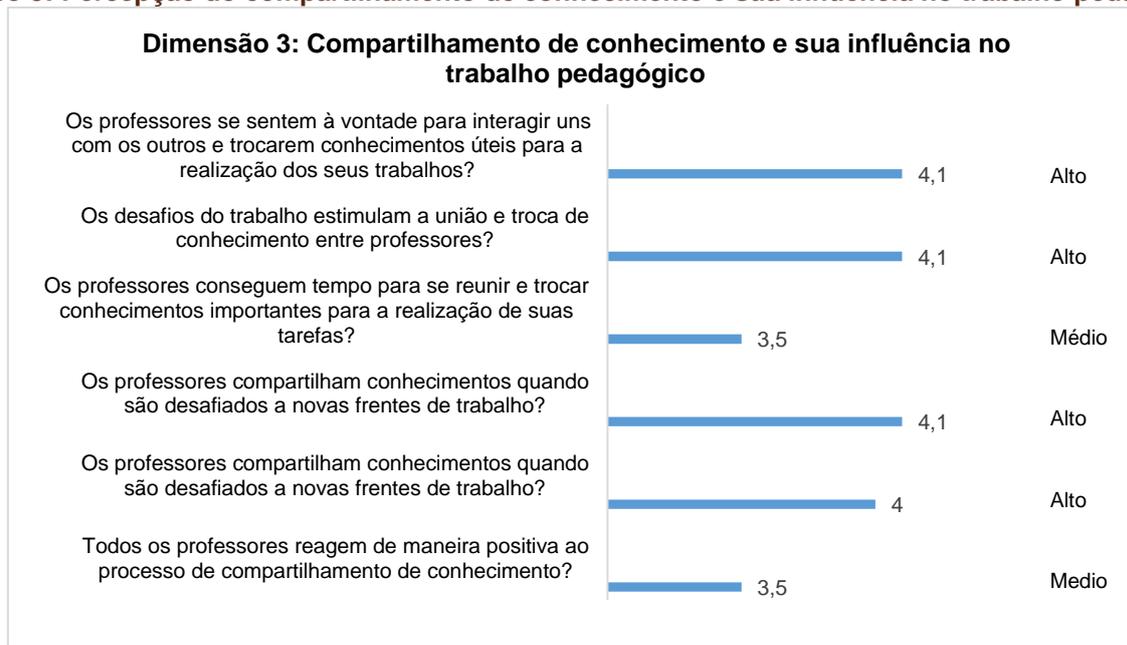
Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) mencionam, em sua obra, que deve haver um espaço adequado para a criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Denominado de espaço “ba”, é nesse espaço que surgem as relações que possibilitam o compartilhamento de conhecimentos de acordo com o modelo SECI criado por Nonaka e Takeuchi (1997).

Para esses autores, este espaço pode ser físico ou não, porém no ambiente escolar esse espaço geralmente se limita a sala dos professores, que é o espaço de maior interação entre os atores do processo de ensino (Nonaka; Takeuchi, 1997). Vale ressaltar que em visita realizada ao espaço escolar da instituição analisada, pode-se observar que há um cuidado com o espaço físico da sala dos professores, de forma a promover um ambiente confortável e facilitador para a troca de conhecimento. Também foi observada a existência de interligação da sala de professores com a sala da equipe técnico pedagógica, o que é um fator facilitador de diálogo entre professores e coordenadores.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) afirmam que a criação e o compartilhamento do conhecimento também estão ligados ao diálogo, o que daria origem ao um espaço “ba diálogo”, onde os sujeitos externalizam seus conhecimentos tácitos de forma natural, e este conhecimento convertendo-os em conhecimento explícito. Ao finalizar a análise desta dimensão, observa-se que os participantes apresentaram em todas as questões um alto nível de percepção quanto a existência de compartilhamento de conhecimento ao nível de chefias. Esta percepção demonstra que as equipes diretivas e técnico pedagógica têm como diretriz em seus processos de gestão incentivar o trabalho em equipe, compartilhando seus conhecimentos e informações, organizando espaço/tempo para estimular o diálogo e proporcionando uma cultura informacional proativa de forma a estimular comportamentos positivos no que tange ao compartilhamento de conhecimento.

Dimensão 3: Compartilhamento de conhecimento e sua influência no trabalho pedagógico

A estruturação da terceira dimensão foi organizada para verificar o posicionamento dos professores frente ao compartilhamento de conhecimentos, e obteve uma variação de níveis de percepção entre alto e médio. É importante ressaltar que este grupo representa a maior parte da amostra de respondentes ao questionário, uma vez que no espaço escolar os professores são os protagonistas do processo de ensino e de aprendizagem da instituição.

Gráfico 3: Percepção do compartilhamento de conhecimento e sua influência no trabalho pedagógico

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Faz-se necessário clarificar a ideia de que o ambiente escolar, como um todo, é um espaço contínuo de aprendizagem (Minioli; Silva, 2013). Assim como os alunos, é necessário que o professor se mantenha na condição de aprendiz para compreender seu próprio processo de aprendizagem. Isto significa que o conhecimento dos professores necessita de processos contínuos em que novos conhecimentos são assimilados, melhorando, assim, o seu processo de ensinagem².

A questão de número dez tem por finalidade verificar se os professores se sentem a vontade para interagir uns com os outros e trocarem conhecimentos úteis para a realização dos seus trabalhos. Esta questão apresentou um nível alto de classificação, o que sinaliza que os professores se sentem a vontade para interagir uns com os outros. Também a questão de número onze traz um alto índice de percepção, demonstrando que os professores se sentem estimulados a união e a troca de conhecimentos.

Ao refletir sobre o resultado dos níveis de percepção destas duas questões, a partir das contribuições de Alves e Barbosa (2010), verifica-se que determinados fatores (tais como: motivação pessoal, confiança e reciprocidade) são determinantes para o compartilhamento de conhecimento. Para Dorow (2017), os fatores sociais para o compartilhamento de conhecimento são considerados motivadores extrínsecos, e estão ligados as relações de amizade e confiabilidade dos sujeitos. Diante da perspectiva de Dorow (2017), pode-se afirmar que esses professores, por terem um longo tempo de serviço na instituição, conseguem estabelecer relações de confiança para compartilhar seus conhecimentos.

A questão número doze refere ao questionamento relacionado à organização do trabalho em relação ao espaço, ao tempo e a motivação para compartilhar conhecimentos. Ao indagar se os

² Ensinagem é o termo cunhado por Léa das Graças Camargo Anastasiou, em 1994, para se referir a uma prática social, crítica e complexa em educação entre professor e estudante, “englobando tanto a ação de ensinar quanto a de apreender” (Anastasiou; Alves, 2015, p. 15).

professores conseguem tempo para se reunir e trocar conhecimentos importantes para a realização de suas tarefas, observa-se que o nível de percepção se retrai, ficando como médio. Essa retração no nível das respostas pode apontar para a existência de fatores inibidores do compartilhamento de conhecimento.

Riege (2005) considera que as principais barreiras ao compartilhamento de conhecimento estão relacionadas aos aspectos individuais, tecnológicos e organizacionais. Ao analisar a organização do tempo de que se trata a referida questão, supõe-se afirmar que a falta de tempo pode estar relacionada aos três aspectos supracitados.

Dentro do aspecto individual, pode estar relacionado a questão da organização temporal do professor em seu fazer pedagógico. Segundo Minioli e Silva (2013), muitos professores têm dificuldades de planejar seu tempo e executar suas tarefas de forma a otimizar um espaço para trocas e aprimoramentos. Já no fator tecnológico, a falta ou a inaptidão para o uso de tecnologias pode ser um fator determinante para o gerenciamento do tempo e, por fim, a questão organizacional, em que as chefias podem ou não organizar o tempo de seus colaboradores de forma a incentivar momentos para o compartilhamento de conhecimentos. Pressupõe-se que a média alcançada nas respostas a esta questão pode estar relacionada a qualquer um ou a totalidade destes fatores, uma vez que a questão foi elaborada de maneira fechada, sem que houvesse possibilidade de justificativas.

A questão de número treze tem por finalidade compreender se os novos professores são acolhidos pelos demais professores e orientados a respeito de compartilhar informações e trabalhar colaborativamente. Neste sentido, o processo de acolhida de novos colaboradores faz com que estes externalizem o sentimento de confiança no ambiente de trabalho. Para Alcará et al. (2009), a confiança oportuniza a quebra de barreiras, e promove a interação e a socialização entre as pessoas, gerando um ambiente profícuo ao compartilhamento de conhecimento.

Pelo nível alto de percepção alcançado nesta questão, observa-se que o grupo compreende a importância do acolhimento dos novos profissionais, e pressupõe-se que os participantes tenha clareza de que os mesmos também são estimulados a compartilhar e a trabalhar em equipe.

A questão de número quatorze busca compreender se os professores compartilham conhecimentos quando são desafiados a novas frentes de trabalho. Esta questão apresentou como resultado um nível alto de percepção, demonstrando mais uma vez que os integrantes da pesquisa compreendem a importância do compartilhamento de conhecimento para o êxito frente a novos desafios.

Estar frente a novos desafios pode desencadear sentimentos relacionados tanto aos fatores motivadores quanto inibidores. Para Davenport e Prusak (1998), sempre haverá ganhos e perdas neste processo. Os desafios de um novo trabalho estão relacionados a motivação intrínseca e extrínseca. Greenberg e Baron (1997) apontam que a motivação intrínseca perpassa por fatores individuais, como afinidade, autoconhecimento e comprometimento, já a motivação extrínseca refere-se a fatores sociais, culturais e organizacionais.

Com relação aos fatores inibidores de compartilhamento, esses estão relacionados principalmente ao nível individual, em que a confiança é o principal fator para que haja compartilhamento de

conhecimento, pois a falta desta poderá romper laços criando barreiras para sucesso do novo trabalho (Buoro; Oliva; Santos, 2007). Diante do índice de classificação alto recebido nesta questão, nota-se a existência de fatores motivadores que levam os professores a compartilharem conhecimentos quando desafiados a novas tarefas.

A última questão desta dimensão, de número quinze está relacionada a esfera comportamental dos professores e busca compreender se todos os professores reagem de maneira positiva ao processo de compartilhamento de conhecimento. A questão recebeu um nível médio de classificação, porém é necessário compreender que a receptividade ao processo de compartilhamento de conhecimento, segundo Alcará et al. (2009), está relacionado a cada indivíduo e a sentimentos de amizade, afinidades, harmonia e colaboração, e envolvem ainda valores, crenças e interesses comuns.

Difícilmente seria verificado um grupo homogêneo no que diz respeito a todos estes sentimentos. Segundo Mahmood, Qureshi e Sahabaz (2011), é necessário compreender que cada indivíduo reage de uma maneira a esta questão, as respostas ficam condicionadas a fatores motivadores e inibidores que podem influenciar os sujeitos de acordo com cada situação específica, pois o ato de compartilhar é voluntário. Isso significa que o professor pode estar motivado em um determinado momento, mas também se apresentar receoso ou inibido a compartilhar em outra situação.

Ao término da análise desta dimensão, é possível verificar que o grupo de professores compreende a importância do compartilhamento de conhecimento no desenvolvimento de suas atividades, tem atitudes de compartilhamento frente a novos desafios, se dispõe a compartilhar conhecimentos com novos professores e trabalha de maneira consciente com situações inibidoras, tendo a dimensão da estrutura individual de cada um.

Para complementar o processo de avaliação dos resultados dentro das dimensões trabalhadas no instrumento de coleta de dados, observa-se que a grande maioria das questões obtiveram alto nível de percepção, enquanto um pequeno número de questões apresentou nível médio para a percepção para o compartilhamento de conhecimento. Estes resultados demonstram de maneira geral que a instituição pesquisada tem como prática incentivar o compartilhamento de conhecimento.

No que tange o trabalho das equipes diretiva e técnico pedagógica é possível verificar que as mesmas demonstram preocupação em compartilhar seus conhecimentos, e ainda organizam tempo e espaço para que o compartilhamento de conhecimentos também seja uma prática no desenvolvimento do trabalho dos professores, estes, por sua vez sinalizam que sentem satisfação em compartilhar seus conhecimentos entre seus pares.

Durante a estruturação da pesquisa documental realizada nos arquivos da instituição também foi possível constatar que os gestores prezam por uma organização informatizada dos dados, com fácil acesso a arquivos digitais, o que resulta em um fator facilitador de acesso a conhecimentos produzidos. Os espaços físicos são pensados de forma a incentivar o trabalho colaborativo e o uso das tecnologias.

Outro fator que chama atenção é o clima organizacional e relacional, pois as equipes são formadas por profissionais experientes que a muito tempo atuam na instituição, mas, mesmo assim, mantem-se

sempre atualizados por processos de capacitações continuadas de forma a reciclar, ressignificar, produzir e compartilhar conhecimentos.

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência do compartilhamento de conhecimentos entre diretor, equipe técnica pedagógica e professores no desenvolvimento dos processos de ensino e de aprendizagem da APAE de Maringá. Tal proposta foi alcançada mediante o cumprimento dos procedimentos metodológicos traçados para o desenvolvimento desta pesquisa.

Para que esta pesquisa ocorresse, foi significativa a disponibilidade da instituição pesquisada em fornecer dados referentes a sua estrutura organizacional, e ainda em incentivar seus colaboradores a participarem da pesquisa, o que permitiu a construção de uma imagem do espaço escolar e de suas dinâmicas de compartilhamento de conhecimento.

No decorrer da pesquisa verificou-se que a organização preza por uma gestão democrática, em que as equipes diretiva, técnico pedagógica e professores compartilham seus conhecimentos visando melhorar os processos de ensino e de aprendizagem. Durante a pesquisa foi possível compreender os pressupostos teóricos do compartilhamento de conhecimento e a sua relevância aos processos de ensino e de aprendizagem da APAE de Maringá.

Finalizando a análise dos resultados apresentados pelas dimensões pesquisadas, dentro do contexto geral da pesquisa, é notório o alto índice de percepção ao compartilhamento de conhecimento alcançado, o que demonstra que a instituição pesquisada apresenta discernimento sobre a importância deste compartilhamento para o desenvolvimento dos processos de ensino aprendizagem da APAE de Maringá.

Apesar dos índices positivos, faz-se necessário que a instituição ainda se volte para os índices que alcançaram níveis médios de percepção, buscando minimizar os fatores que apontam para inibidores do compartilhamento de conhecimento. Neste sentido, os resultados apontam para inibidores organizacionais, como a falta da otimização do tempo dos professores para o compartilhamento de conhecimento, e a inibidores individuais, como a presença de pessoas que ainda não reagem de forma positiva ao processo de compartilhamento do conhecimento. Esses dois fatores apontam claramente para dificuldades em reunir o grupo para o desenvolvimento de práticas de compartilhamento de conhecimento.

Frente a estas dificuldades, sugere-se a prática de *storytelling* (contação de história) para atenuar o inibidor individual. O ato de contar uma história estimula um compartilhamento “mais profundo” (Young, 2010), que pode estar relacionado ao conhecimento tácito. Para Dorow, Trzeciak e Rados (2018), a contação de história é uma prática utilizada para compartilhar conhecimento tácito. Em seus estudos, percebe-se que a contação de história pode ser utilizada para estimular uma mudança de comportamento, comunicar a cultura organizacional e para auxiliar na criação do senso de pertencimento. Desta forma, esta prática poderá incentivar as pessoas ao compartilhamento do conhecimento, atenuando o inibidor individual observado.

Referente ao fator de dificuldade de tempo para reunir os professores, que é um inibidor organizacional, sugere-se a prática de lições aprendidas. Esta prática está condicionada à estruturação de um repositório, com o registro de lições aprendidas no desenvolvimento de projetos da instituição. Neste repositório ficarão registrados os sucessos e dificuldades dos projetos desenvolvidos, auxiliando os professores na melhoria dos processos, e evitando o retrabalho das equipes, o que, conseqüentemente, resultará em ganho de tempo para que os professores possam se reunir para o compartilhamento de conhecimento (Polyaninova, 2011).

Como desdobramentos futuros, recomenda-se que a pesquisa possa ser replicada após a implementação das práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento indicadas, de forma a verificar possível evolução dos índices, o que conseqüentemente alavancaria a melhoria do processo de compartilhamento do conhecimento entre diretor, equipe técnica pedagógica e professores da APAE de Maringá.

Referências

- ALCARÁ, Adriana Rosecler et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 1, p. 170-191, jan./abr. 2009.
- ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. *Ciências da Informação*, v. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago. 2010.
- ANASTASIOU, Lea das Graças Camargo; ALVES, Leonir Pessati (Orgs.). *Processos de ensinagem na universidade: pressupostos para as estratégias de trabalho em aula*. Joinville: Univille, 2015.
- ANTUNES, Maria Tereza Pompa. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2007.
- APO. *APO Knowledge management: facilitators' guide*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2009.
- BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: Planalto Federal, 1996.
- BRITO, Dorca Soares de Lima et al. *Assistência Social na Rede Apae: ofertas socioassistenciais para pessoas com deficiência*. Brasília: APAE BRASIL, 2019.
- BUORO, Gustavo; OLIVA, Fábio Lotti; SANTOS, Silvio Aparecido. Compartilhamento de conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. In: SANTOS, Silvio Aparecido; LEITE, Nildes Pitombo; FERRARESI, Alex Antônio (Orgs.). *Gestão de conhecimento: institucionalização e práticas nas organizações e instituições (pesquisas e estudos)*. Maringá: Unicorpore, 2007. p. 1-12.
- DALKIR, Kimiz. *Knowledge management in theory and practice*. Massachusetts: Routledge, 2013.
- DAVENPORT, Thomaz; PRUSAK, Laurence. *Working knowlwdge: how organizations manage whta they know*. Boston: Harvard Bussines School Press, 1998.
- DICIONÁRIO. Conhecimento. *Dicionário Online de Português*. 2023. Disponível em: <https://abre.ai/lxmS>. Acesso em: 22 nov. 2024.
- DOROW, Patricia Fernandes. *Compreensão do compartilhamento de conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem*. 361f. Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.
- DOROW, Patrícia Fernandes; TRZECIAK, Dorzeli Salete; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Motivadores ao compartilhamento de conhecimento tácito em organizações intensivas em conhecimento. *RECADM*, v. 17, n. 3, p. 373-394, set./dez. 2018.
- FIRESTONE, Joseph; MCELROY, Maek. *Key issues in the new knowledge management*. Burlington: British Library, 2003.
- GREENBERG, Jerald; BARON, Robert. *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

- IPE, Minu. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.
- MAHMOOD, Ali; QURESHI, Mac; SHAHBAZ, Qureshi. Na examination of the quality of tacit knowledge sharing through the theory of reasoned action. *Journal of Quality and Thechnology Management*, v. 7, n. 1, p. 39-35, 2011.
- MATTHIENSEN, Alexandre. *Uso do coeficiente alfa de cronbach em avaliações por questionários*. Boa Vista: Sebrae; Embrapa, 2011.
- MINIOLI, Celia Scucato; SILVA, Helena de Freitas. *Gestão do conhecimento no espaço escolar: a memória organizacional do trabalho pedagógico*. Curitiba: Editora CRV, 2013.
- NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na organização: como as organizações japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.
- POLYANINOVA, Taya. Knowledge management in a Project environment: organisational CT and Project influences. *Vine*, v. 41, n. 3, p. 40-54, 2011.
- PRODANOV, Cleber Cristiano. *Manual de metodologia científica*. Novo Hamburgo: Feevale, 2006.
- RIEGE, Andeas. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.
- ROBINSON, Thomas. *Psicologia de Platão (A)*. São Paulo: Edições Loyola, 2007.
- SILVA, Helena de Fátima Nunes. *Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: uma proposta metodológica*. 212f. Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade de Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.
- SOARES, José Francisco; FARIAS, Antonio Alfredo; CESAR, Cibele Correa. *Introdução à Estatística*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1991.
- SOUZA, Odias Pereira de. *Obstáculos para o compartilhamento do conhecimento: estudo de caso em uma organização industrial de grande porte*. 83f. Mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. Vitória, 2011.
- SVEIBY, Karl Erick; MARTINS, José Roberto. *Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros*. São Paulo: Global Brands & Sveiby Associados, 2001.
- VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ichijo. *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- YANG, Rebecca; SHEN, Geoffrey Qiping Peng. Framework for stakeholder management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, v. 31, n. 4, p. 401-406, 2015.
- YOUNG, Ronald. Knowledge management tools and techniques manual. *Asian Productivity Organization*, v. 98, p. 1-98, 2010.