

O GESTOR ESCOLAR E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: Como construir o conhecimento em uma equipe?

Paulo de Sá Filho

RESUMO

Diante de um cenário de constantes mudanças, um dos grandes desafios para um gestor, seja qual for a área de atuação, é fazer com que sua equipe se torne uma construtora de conhecimento, tendo em vista que na contemporaneidade o conhecimento é um dos maiores ativos das organizações. Esse fato também se replica as instituições educacionais, assim este artigo discute o papel do gestor escolar em criar um ambiente favorável para que sua equipe seja uma construtora do conhecimento. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e natureza qualitativa visando desenvolver uma argumentação coerente e fundamentada acerca da gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão Escolar; Equipe.

SCHOOL MANAGER AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: How to build knowledge in a team?

ABSTRACT

Faced with a scenario of constant change, one of the biggest challenges for a manager, whatever his area of expertise, is to make his team a knowledge builder, considering that in contemporary times knowledge is one of the greatest assets of organizations. This fact also replicates educational institutions, so this article discusses the role of school managers in creating an environment that enables the construction of knowledge by a team. For this, an exploratory and qualitative bibliographic research was carried out aiming to develop a coherent and grounded argument about knowledge management.

Keywords: Knowledge; School management; Team.

INTRODUÇÃO

Com o fenômeno da globalização, surgiram novos desafios na sociedade e ampliou a competitividade entre as instituições, obrigando-as a aumentar sua capacidade de inovar. Assim, por meio desse processo, conceitos como o de flexibilização, competitividade e mudanças, se tornaram cada vez mais comum no mundo do trabalho, alinhado com eles está o gerenciamento do conhecimento, que tem como objetivo transformar essas informações em conhecimento, o qual também se estabelece como o dos principais desafios, tendo em vista o presente cenário em que as informações são abundantes. Com isso, fortalece o estabelecido por Ferreira et al. (2009, p. 30) que “rupturas se fazem necessárias nas práticas de gestão, a fim de tornar as organizações mais eficientes, eficazes e efetivas”. Esse aspecto também é apontado por Ferreira e Medeiros (2019).

Diante disso, na contemporaneidade, as mudanças cada vez mais fazem parte da vida das pessoas e está presente nas organizações, assim, tornaram-se constantes. Comum a essa

ideia, Chiavenato, (2017, p. 21) afirma que as organizações estão passando por mudanças e transformações a cada dia. Assim, elas precisam adaptar-se as mudanças e são chamadas a serem cada vez mais criativas e inovadora, no intuito de se desenvolverem e sobreviverem neste meio, com esse novo cenário, as organizações vêm assumindo novas formas de gestão, as quais são influenciadas pelo paradigma da mudança (Cândido, 2011).

Esse cenário, se intensificou com a globalização, no qual a gestão do conhecimento tem-se destacado, pois conduz cada organização a gerar novos conhecimentos, podendo com isso inovar e manter-se em posição de destaque no mundo do trabalho (Gonzalez e Martins, 2017; Cardoso e Machado, 2008; Jackson et al., 2003). Dessa maneira a gestão do conhecimento mostra sua importância e o quanto é válido desenvolver estudos e pesquisas que a tenham como foco.

Assim, esse estudo tem como objetivo descrever ações que podem ser realizadas por um gestor escolar para criar um ambiente que possibilite a construção do conhecimento por sua equipe. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e natureza qualitativa. Para tanto, este artigo além expor a introdução e considerações finais, foi estruturado em duas seções: a seção 1 aponta as considerações sobre a gestão do conhecimento, nas perspectivas de seus idealizadores Takeuchi e Nonaka; e na seção discute as ações a serem desenvolvidas pelo gestor escolar para construção do conhecimento em uma equipe escolar.

A IMPORTÂNCIA DA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com NONAKA e TAKEUCHI (2008) em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva e duradoura é o conhecimento, assim, a criação do conhecimento deve ser acompanhada pela promoção do conhecimento, dadas as fragilidades característica do conhecimento e as várias barreiras à sua criação. Este olhar aponta que as organizações contemporâneas devem considerar a construção do conhecimento como uma vantagem competitiva, assim propiciando um ambiente favorável para a construção do conhecimento.

Contudo, é oportuno observar que as organizações possuem uma cultura organizacional própria, e ela pode interferir na construção do conhecimento (Schreiber, 2015; Denison, 1991). Assim, Barreto et al. (2013) diz que a cultura de uma organização é composta por elementos diferentes como crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas, rituais e processos de comunicação. Com isso, ocorrem dois aspectos referente a esses

elementos: o primeiro, eles muitas vezes expressam a visão que os integrantes possuem da organização; o segundo eles compartilham as características da organização.

Diante dessa realidade, ao longo do tempo as organizações estruturam seu processo de compartilhamento das informações em uma lógica mecanicista, a qual propõe que transmissão das informações sejam realizadas verticalmente, obedecendo um direcionamento *top down*, ou seja, partindo do chefe para o subchefe, e do subchefe para o empregado (Casali, 2004; Putnam, 1982). Entretanto, para que as organizações consigam construir o conhecimento necessitam compartilhar as informações seguindo uma lógica holística, assim a informação é passada horizontalmente, ou seja, todos a compartilham.

Ao se estruturam em concepção holística a organização estará em vantagem competitiva no mundo do trabalho atual. Com isso, reforça-se o estabelecido por Terra e Gordon, ao afirmarem que:

[...] será necessário que empresas tradicionais, hierárquicas, burocráticas e estruturadas verticalmente façam mudanças organizacionais significativas para competir com eficiência, e em muitos casos, sobreviver. As empresas precisam se ver como sistemas abertos, sociais e adaptáveis que estão sujeitos a uma variedade de influências internas e externas. (TERRA e GORDON, 2002).

Seguindo a mesma ideia, DRUCKER (1993) afirma que com o surgimento da sociedade do conhecimento, os modelos econômicos que vão regê-la precisam ser revistos no sentido de incorporar o conhecimento não somente como mais um fator de produção, mas como fator essencial do processo de produção e geração de riqueza. Colocações como estas apontam profundas implicações para as organizações, pois as atividades que estão no centro das organizações da sociedade do conhecimento, não são mais aquelas que buscam produzir ou compartilhar objetos, e sim as que transformar informações em conhecimento, ou seja atividades produtoras do conhecer.

DEFININDO LIDERANÇA, EQUIPE E CONHECIMENTO

Antes de qualquer abordagem mais acurada do tema é preciso trazer a luz a definição de liderança, equipe e conhecimento, pois tais aspectos estão relacionados as ações que o gestor escolar precisará executar para que consiga levar a equipe escolar a produção do conhecimento. Assim, liderança é entendida como o processo de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos (Northouse, 2004), nota-se por meio dessa definição que a liderança é um processo que envolve influência, que acontece no contexto de uma equipe e que envolve um objetivo a ser atingido, outro ponto a observar que a liderança se

encontra entre os pilares do gerenciamento do conhecimento no interior das organizações (HERRERA, 2008).

Os autores Lacombe e Heilborn (2015) definem equipe como, grupo de pessoas com habilidades complementares, que trabalham juntas com o fim de atingir um propósito comum, pelo qual se consideram coletivamente responsáveis. Nessa perspectiva observa-se que equipe está baseada em um propósito comum, portanto quando não há unidade de pensamentos não é possível estabelecer uma equipe, existindo então apenas um conglomerado de pessoas.

Ao definirmos conhecimento é importante fazer uma diferenciação entre conhecimento e informação, Moran (2007) diz que nunca tivemos tanta informação disponível e, ao mesmo tempo, nunca foi tão difícil conhecer. Por meio desta colocação vemos que há diferença entre informação e conhecimento. De acordo com Freitas (1994), informação é um dado que tem significado ou utilidade para o destinatário, ou seja, são dados processados para de uma forma que tenha significado para o receptor, alterando as suas expectativas ou a sua visão sobre as alternativas que estão disponíveis.

Já conhecimento de acordo com Davenport e Prusak (1999), é uma mistura fluida de experiência, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Assim o conhecimento não está concluído, ele é vivo, e se expande à medida que recebe novas informações. Perante essa diferenciação e o exposto por Moran (2007), que na atualidade existe um número elevado de informação e escasso de conhecimento, surge a necessidade que os gestores dentro das organizações se posicionem de tal maneira que contribuam e facilitem a produção do conhecimento.

NOVA ABORDAGEM NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

No mundo estabelecido como globalizado, onde as mudanças são frequentes, rápidas e em diversas dimensões, gerar ou criar conhecimento tornou-se fundamental para as organizações que desejam sobreviver e manter-se competitivas nesse novo cenário. Diante desse fenômeno, como já demonstrado nesse estudo, vários autores são unânimes em posicionar o conhecimento como um dos ativos mais importantes e como um grande diferencial nas organizações, chegando a sobrepor ativos tradicionais como: capital, mão de obra, tecnologia, entre outros.

Assim sendo, a gestão do conhecimento nas organizações ganha força, pois visa observar o método ou forma que essas transformam dados em informações, informações em conhecimento, ou seja, como são criados, armazenados, disseminados e usados os conhecimentos gerados por ela. Com isso, ao estabelecer os padrões de socialização e aculturação entre as pessoas, as tecnologias e a estruturação organizacional, favorece a construção de um sistema de criação do conhecimento e utilização deste para a solução de conflitos e para a tomada de decisão. Assim, as soluções tecnológicas podem ser coletadas e trabalhadas, mas para gerir conhecimento, as organizações precisam construir um ambiente de participação, coordenação e compartilhamento de conhecimento (ROSSETTI e MORALES, 2007; FREITAS, 2000).

Perante essa nova realidade, surge então uma nova abordagem no processo de aprendizagem nas organizações, em que se valoriza a aprendizagem constante. Com isso, os participantes de cada equipe devem estar atualizados para incorporar as mudanças e sejam construtores de ideias. Dessa maneira cria-se um espaço para efetivação do novo modelo de aprendizagem, onde une-se os estudos que podemos estruturar como teorias, com a prática ou experiência de vida.

MÉTODO DE PESQUISA

Este teve como finalidade desenvolver um estudo acerca do tema o papel do gestor escolar em criar um ambiente favorável para que sua equipe seja construtora do conhecimento. Para tanto foi realizada uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e natureza qualitativa.

Dessa forma, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre as temáticas, gestão do conhecimento, liderança, equipe e gestão escolar em livros, periódicos e sites da Internet, seguindo o exposto por Boccato (2006, p. 266), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas.

Já o seu caráter exploratório se dá a se ter como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema (Gil, 1991, p. 45). E sua natureza qualitativa advém do fato que se dedicou à compreensão dos significados dos eventos e não se apoiou em informações estatísticas (Araújo e Oliveira, 1997).

O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

O gestor escolar tem papel importante no crescimento e desenvolvimento acadêmico dos alunos, pois entende-se que o papel do gestor escolar não é apenas técnico-administrativa, mas também de cunho pedagógico, como ressalta Libâneo (2008, p. 217), as funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo. Assim, a maneira como os gestores escolares gerenciam as informações e tomam as decisões, são fatores que influenciaram na formação dos sujeitos. Dessa maneira, ele possui uma posição de líder perante a equipe escolar.

Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 65) ao se discutir acerca de gestão de equipe diz que os líderes assumem um papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das suas ações, de seus comentários e das visões que adotam. Com isso, é de extrema importância entender que o líder de uma equipe é fundamental para o desenvolvimento dela em qualquer área, assim sendo, quando se trata da gestão do conhecimento não é diferente, pois requer que o líder venha ter ações que propiciaram um ambiente favorável para a construção do conhecimento.

Todavia, tal fenômeno só será possível a medida que o gestor escolar, deixar de lado padrões tradicionais, tais com os que colocam os indivíduos como mero expectadores ou receptores do conhecimento, e partir para uma abordagem mais proativa, estabelecendo todos como construtores de ideias. Dessa maneira, o foco do conhecimento não está centrado na figura do líder, ou seja, do gestor escolar, mas em todos os integrantes da equipe. Dessa forma, possibilitará o crescimento igualitário de todos os envolvidos no processo de construção do conhecimento. Diante disso, o gestor escolar deverá: criar um ambiente propício para a construção do conhecimento; auxiliar na quebra de paradigmas intelectuais; incentivar a reorganização da maneira de se pensar; estimular o rompimento com preconceitos; trabalhar a igualdade; e colocar todos como eternos aprendizes.

CRIAR UM AMBIENTE PARA A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

De maneira expansiva, ao buscar gerar um ambiente de criação do conhecimento, é preciso realizar mudanças nos valores organizacionais, bem como em sua cultura, transformando o comportamento exercidos pelas pessoas e a padronização das atividades

desenvolvidas. Todavia, essas ações demandam tempo, pois estão estruturadas em mudanças comportamentais, assim não são estabelecidas de uma hora para outra. Todo esse processo surge da interação das pessoas com as informações, com o intuito de gerar conhecimento.

Nessa perspectiva, o conhecimento precisa de um contexto para que seja construído, como expõe Hayek (apud Nonaka e Takeuchi, 2008) o conhecimento é específico ao contexto, pois depende de um determinado tempo e espaço. Esse aspecto é reforçado por Vergara e Vieira (2005, p. 105) ao dizerem que o espaço das ideias foi a grande conquista humana, conceituando, analisando, abrindo novos horizontes ao conhecimento. Dessa maneira, torna-se primordial criar ambientes que propiciem a construção do conhecimento.

Esses ambientes, são denominados por Nonaka e Takeuchi (2008) de “ba”, que significa de modo geral “lugar”. Contudo, o esse mesmo autor aprofunda o conceito de “ba” arremetendo seu significado as interações que ocorrem em um tempo e local específicos. Partindo desse conceito mais aprofundado, nota-se dois fatores necessários para criação de ambiente que propicia a construção do conhecimento, que são: a interação entre os envolvidos no processo; e as variáveis tempo e lugar.

Assim, o gestor escolar deve em primeiro lugar estimular a interação entre os envolvidos, ou seja, incentivar cada indivíduo a comportar-se de maneira tal que suas ações venham estimular os demais componentes da equipe. Seguindo ele deverá observar a variável tempo e lugar, assim, ele deverá separar um momento e um local propício para o compartilhar e o confrontar de ideias, onde os conhecimentos próprios de cada indivíduo será partilhado com os demais.

Dessa maneira, ocorreram múltiplas interações, com o objetivo de se chegar ao produto final, que é o nascer de um novo conhecimento, maior e mais significativo do que os conhecimentos próprios de cada participante da equipe. Portanto a de se convir que essa interação não deve estar ligada a estruturação organizacional existente, antes deve ser um fluir de maneira mais livre o possível, onde todos os agentes tenham imensa liberdade pormenorizar suas mais remotas ideias (NONAKA e TAKEUCHI E, 2008).

AUXILIAR NA QUEBRA DE PARADIGMAS INTELECTUAIS

No contexto atual, tem se vivenciado mudanças cada vez mais intensas e rápidas, fazendo com que as pessoas se adequem e readéquem-se constantemente, possibilitando a incorporação de novos conhecimentos. Essa realidade não diferente no contexto escolar, onde está ocorrendo uma transição da educação bancária para uma educação que coloca o

estudante no centro do processo de ensino-aprendizagem e que utiliza de diversas metodologias.

Todavia, esse fenômeno é permeado pela quebra de paradigmas intelectuais surgidos ao longo da vida de cada indivíduo, pois a educação bancária centraliza o saber em uma pessoa, e essa é responsável por transmitir aos demais, dessa maneira colocando os indivíduos como espectadores do processo de construção do conhecimento, pormenorizando a participação do indivíduo e o impossibilitando da arte da dúvida (Freire, 2009), fazendo com que em muitas oportunidades a construção do conhecimento seja minimizada ou até mesmo impossibilitada.

Nessa realidade, surgiu a criticidade aos questionadores, e com isso, a esterilidade dos pensadores, assim dizer, pois quando se restringe ou estanca as dúvidas a produção conhecimento fica comprometida, tendo em vista que o conhecer está respaldado nas dúvidas (Fernandes, 1994). Esse fenômeno, propiciou o surgindo de paradigmas intelectuais, que precisam ser quebrados, para que os indivíduos sejam reconduzidos ao caminho do conhecimento, tornando cada um engenheiro de ideias.

Para que esse processo seja eficiente, o gestor escolar deverá posicionar-se de maneira a auxiliar os membros de sua equipe na quebra desses paradigmas, para isso, ele precisará estimular que cada indivíduo realize questionamentos no intuito de sanar todas as suas dúvidas. Com isso, os paradigmas serão rompidos, fazendo com que a construção do conhecimento inicie e possa fluir.

INSENTIVAR A REORGANIZAÇÃO DA MANEIRA DE PENSAR

Cada indivíduo tem a própria forma de pensar formatada, tomando parâmetros como as circunstâncias que passam e as informações que recebem, com isso a estruturação de seus pensamentos está ligada à sua vivência (Thá, 2004). Assim, o processo de ensino-aprendizagem tem influência significativa na formação do indivíduo, pois esse acontece a partir da aquisição de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes através do estudo, do ensino ou da experiência (Tabile e Jacometo, 2017, p.79). Dessa maneira, os indivíduos que vivenciaram o processo de ensino-aprendizagem tradicional, onde prevalece uma educação bancária, tiveram a suas mentes formatadas em aspectos lógicos e racionalizados, os quais não propiciam ou oportunizam a criatividade de cada indivíduo.

Diante disso, é fundamental que o gestor escolar enquanto líder de uma equipe incentive a reorganização da maneira de pensar de seus liderados. Utiliza-se a expressão

reorganizar, devido ao fato que a maneira de pensar, já foi organizada com as experiências anteriores dos indivíduos. Essa nova forma de pensar deve está estruturada no estímulo a criatividade e inovação, com o objetivo de transformar o conhecimento tácito explícito em conhecimento explícito.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) o saber tácito é o conhecimento que não é facilmente visível e explicável, ao contrário é altamente pessoal difícil de formalizar, tornando-se de compartilhamento dificultoso, ele está profundamente enraizado e se refere a experiências, dessa forma gerando o conhecimento. Os mesmos autores definem conhecimento explícito como o conhecimento que pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal sistematicamente, ou seja, pode ser facilmente processado, é o conhecimento formal.

TRABALHAR A IGUALDADE

O cenário de constante mudanças que tem levado as organizações a se reestruturarem, também vem ocorrendo nas equipes, as quais tem readequado o seu foco, pois o enfoque que anteriormente estava na figura do líder, criando até mesmo a figura de um “super líder”, tem sido modificado e nesse novo cenário, todos os membros da equipe passam a ter papel igualitário. Nesse novo modelo, em que as decisões e responsabilidades são divididas, cabe aquele que está mais próximo da situação ou problema, tomar as decisões com o objetivo de resolve-lo.

Reforçando essa ideia Katzenbach e Smith (1994) diz que:

os membros são compromissados com as metas e todos se mantêm conjuntamente responsáveis pela performance e alcance do objetivo, uma vez que a velocidade com que as mudanças ocorrem exige estruturas flexíveis e adaptáveis.

Esse contexto de igualdade também se aplica ao desenvolver maneiras para a construção do conhecimento por uma equipe, pois o gestor ou líder dela deverá desenvolver meios e métodos que façam com que seus liderados se enxerguem em posição igualitária com os outros membros da equipe.

Assim, para contribuir nesse aspecto um dos métodos a serem estabelecidos é a criação de um ambiente onde as ideias de todos os membros da equipe sejam valorizadas (Batitucci, 2002). Com isso, surge a necessidade que os líderes desenvolvam reuniões de compartilhamento de novas ideias (Parker, 1995), contribuindo de forma direta na geração do conhecimento.

Nesse cenário prevalece a ideia que todos possuem diferenças, mas são responsáveis de forma igual, neste processo. Isso evidencia o quanto estabelecer essa igualdade é fundamental, pois ainda que o líder seja mentor no processo de estruturação de uma equipe, todos os membros da equipe precisam oferecer contribuições que vão propiciar que a equipe se desenvolva de maneira significativa e com isso se consolide como uma equipe de sucesso, atingindo todos os objetivos propostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados nesse estudo, nota-se que para que o gestor escolar estruture um ambiente que propicie a construção do conhecimento perpassa por uma aprendizagem contínua, assim ele deverá conduzir sua equipe a esse tipo de aprendizagem, ou seja, os membros da equipe precisarão ter uma postura de buscadores do saber. Com isso, criará o que diversos autores denominam cultura de aprendizagem contínua (Miller, 1996; Tracey, Tannenbaum e Kavanagh, 1995), que é entendida como a obtenção de conhecimento, por parte de equipes ou pessoas, com o objetivo de aplicá-lo em várias atividades e/ou para a tomada de decisão (Miller, 1996).

Assim, diante desse processo o líder de uma equipe torna-se peça chave na construção do conhecimento, pois passa a impulsionar seus liderados a escrever uma nova história no campo do conhecer, com isso participa de forma ativa criando um ambiente favorável, para que o conhecimento possa ser construído e reconstruído, de maneira tal que não fique estático, mas seja algo que caminhe em eterna novidade, rompendo constantemente com paradoxos, sofismas, e até mesmo hábitos que impeçam que as organizações alcancem seus objetivos.

O cenário apresentado replica-se na íntegra as instituições escolares, uma vez que uma de suas funções é possibilitar o acesso aos conhecimentos previamente produzidos e sistematizados (Saviani, 2008). Com isso, propiciar um ambiente propício para a construção do conhecimento torna-se primordial. Tendo em vista que esse ambiente também promoverá a emancipação dos indivíduos já que tem como uma das propostas gerar a igualdade entre todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Tipos de pesquisa**. São Paulo, 1997.

BATITUCCI, M. D. **Equipes 100%**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276X>. Acesso em: 07 jan. 2020.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CÂNDIDO, Ana Clara. **Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado**. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/6912/1/WPSeries_05_2011ACC%C3%A2ndido-1.pdf. Acesso em: 07 jan. 2020.

CASALI, A. M. **Comunicação organizacional: considerações epistemológicas**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 28., Curitiba, 2004. Anais. Curitiba: Enanpad, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Para onde vai a Administração**. 1ed. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2017.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DENISON, Daniel. **Cultura Corporativa**. Editorial Legis, Santafé de Bogotá, 1991.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERNANDES, A. T. O problema da dúvida na busca do conhecimento. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 4, pp. 357-392, 1994.

FERREIRA, Victor C. Paradela; CARDOSO, Antônio S. Rito; CORRÊA, Carlos J.; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FERREIRA, Patrícia Brasil; MEDEIROS, Francisco de Assis da Silva. **Governança corporativa: Uma abordagem acerca da importância para a melhoria da gestão organizacional**. Disponível em: <https://poisson.com.br/2018/produto/topicos-em-administracao-volume-27/>. Acesso em: 07 jan. 2020.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: grandes temas em debate**. In.: Revista de Administração de Empresas. Vol. 31, n. 3, jul/set., 1991, pp. 73-82.

FREITAS, H. M. R. de. **Sistemas de informações gerenciais e de apoio à decisão**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1994. (apostila).

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1991.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200248. Acesso em: 07 jan. 2020.

KATZENBACH, J. **A disciplina das equipes**. HSM Management, São Paulo, n. 17, p. 56-60, nov./dez. 1999.

LACOMBE, Francisco Jose Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

MILLER, Danny A. **A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature**. Strategic Management Journal, v. 22, n. 3, p. 484-505, 1996.

MORAN, José Manuel. **A Educação que Desejamos: novos desafios e como chegar lá**. Campinas: Papirus, 2007.

MORAN, José Manuel. **Aprendendo a conhecer**. Disponível em: http://www.eca.usp.br/prof/moran/site/textos/educacao_inovadora/conhecer.pdf. Acesso em: 07 jan. 2020.

NEDER, Maria Lúcia C. **Formação do Professor a Distância: a diversidade como base conceitual**. Tese de doutorado. UFSC, 2004.

NEDER, Maria Lúcia C. **A Educação a distância: possibilidade de ressignificação de paradigmas educacionais**. UFMT, 2001. Mimeo.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. tradução Ana Thorell. **Gestão do Conhecimento**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PARKER, G. M. **O Poder das Equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PUTNAM, L. L.; **Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis**. The Western Journal of Speech Communication, v. 46, n. 2, p. 192-206, 1982.

RODRIGUES, Iara. **Grande Enciclopédia Larousse Cultural**. São Paulo: Nova Cultural. 1993.

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran Bey. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento.** Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000100009. Acesso em: 08 jan. 2020.

SAVIANI, D. **A Pedagogia no Brasil: história e teoria.** Campinas: Autores Associados, 2008. 275p.

SCHREIBER, Dusan. **A influência da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento em P&D.** Disponível em: <http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3529>. Acesso em: 07 jan. 2020.

SCHERMERHORN JR. J. R; HUNT. J.G; OSBORN. R.N. **Fundamentos do Comportamento organizacional.** 2º ed. Trabalho de equipe e projeto de grupo. Bookman, Porto Alegre; 1999.

TABILE, Ariete Fröhlich; JACOMETO, Marisa Claudia Durante. **Fatores influenciadores no processo de aprendizagem: um estudo de caso.** Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicoped/v34n103/08.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2020.

THÁ, Fábio. **Representação e Pensamento na Obra Freudiana: Preliminares para uma Abordagem Cognitiva.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n2/v9n2a06.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2020.

TRACEY, J. Bruce et al. **Applying trained skills on the job: the importance of the work environment.** Journal of Applied Psychology, v. 80, n. 2, p. 239-252, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/agora/v7n1/v7n1a07.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2020.