

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**Produto Educacional**

**TUTORIAL – SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO ENTRE  
PROFESSORES**

**USCS  
2020**

## **Produto Educacional**

### **Tutorial – Socialização do conhecimento tácito entre professores**

**Produto originado da dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional - da Universidade Municipal de São Caetano do Sul intitulada Socialização do conhecimento tácito entre professores: uma alternativa de formação docente**

**Área de concentração: Formação de Professores e Gestores**

**Orientadora: Professora Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**USCS**

**2020**

## LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Modelo Estrutural da Disposição de Compartilhar e Disposição de Usar Conhecimento Tácito.....	9
Figura 2 - Escala de mensuração.....	12

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de conhecimento tácito .....	7
Quadro 2 - Hierarquia de importância da Origem Institucional do Formador .....	10
Quadro 3 - Instrumento de Autoavaliação .....	11
Quadro 4 - Espiral do conhecimento .....	15

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 Aspectos gerais da pesquisa deste tutorial .....	6
<b>2 ABORDAGEM TEÓRICA-CONCEITUAL SOBRE CONHECIMENTO</b>	
<b>TÁCITO</b> .....	<b>7</b>
2.1 O que é conhecimento tácito? .....	7
2.2 Os fatores de influência e os caminhos de fatores que estão presentes quando o docente está no papel de formador e quando o docente está no papel de receptor e usuário do conhecimento tácito no processo de socialização do conhecimento tácito .....	9
<b>3 ATRIBUTOS PARA A FORMAÇÃO UTILIZANDO O CONHECIMENTO</b>	
<b>TÁCITO</b> .....	<b>10</b>
3.1 Atributos Fundamentais.....	10
3.2 Origem institucional do Formador .....	11
3.3 Identificando potenciais formadores: Instrumento para autoavaliação.....	11
<b>4 ESPAÇOS DE INTERAÇÕES DIALÓGICAS ASSOCIADOS AO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO</b> .....	<b>12</b>
4.1 Socialização: Troca de Experiência (Conhecimento tácito) .....	13
4.2 Externalização: Transformação do Conhecimento .....	14
4.3 Ação de Combinação .....	15
4.4 Ação de Internalização .....	16
4.5 Espiral do Conhecimento .....	17
<b>5 O ESPAÇO DE SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO TÁCITO NA UNIDADE ESCOLAR</b> .....	<b>18</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>20</b>
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>21</b>

## 1 INTRODUÇÃO



Este tutorial tem por finalidade possibilitar a compreensão do conhecimento tácito enquanto elemento de propagação de práticas pedagógicas, didáticas e outras competências entre professores no ambiente escolar.

Para isso, o material apresentado está dividido em seis partes, incluindo a

introdução. Compõe a segunda, uma síntese dos conteúdos principais da dissertação, a qual foi a base de orientação para elaborar esse produto, pois envolve uma abordagem teórica-conceitual de conhecimento tácito, apresentando o significado desse conhecimento, sua relevância na gestão do conhecimento, bem como os fatores que influenciam a disposição em compartilhar e em usar esse conhecimento; a caracterização da pesquisa empírica. A terceira apresenta as características/atributos do docente no papel de transmissor desse conhecimento, aqui, chamado de formador, segundo a opinião dos pares, enquanto a quarta descreve os espaços de interações dialógicas associados ao processo de socialização do conhecimento tácito. A quarta objetiva, apresentar os espaços de interações dialógicas associadas ao processo de socialização do conhecimento tácito, abordando o espiral do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Quinta parte o passo a passo de uma proposta de implantação em uma unidade escolar. E a última as considerações finais.

### 1.1 Aspectos gerais da pesquisa base deste tutorial

O procedimento metodológico que sustentou a pesquisa foi a quantitativa, do tipo levantamento de dados que objetivou o estudo do comportamento das variáveis em retrospectiva e verificando possíveis relações entre elas.

A análise, porém, foi pautada no uso da técnica de análise fatorial exploratória e de análise fatorial exploratória com perspectiva confirmatória para tratamento dos construtos, bem como na análise mínimos quadrados parciais - PLS-SEM, para estimação e verificação do modelo de disposição ao compartilhamento e avaliação

das relações estruturais estatisticamente significantes, ainda que, ilustrativamente, em função da amostra não for probabilística.

No entanto, os dados foram coletados na modalidade formulários estruturados e padronizados para coleta por autopreenchimento, disponibilizado na plataforma de pesquisa Google Forms.

A mensuração dos itens/indicadores dos construtos dessa investigação utilizou escala métrica, intervalar de “0” a “10” pontos, apresentando também rótulos verbais nas extremidades numéricas da escala, sendo a semântica ajustada a cada intenção de questionamento.

O grupo amostral apresentou faixa etária entre 21 e 69 anos, com idade média de 42,5 anos e idade mediana 42 anos, observando-se que o coeficiente de variação (CV), da ordem de 23%, qualifica a média enquanto estatística representativa da tendência central da distribuição etária. Com professores de (91,4%) do sexo feminino e oito casos (8,6%) do masculino.

A formação em Pedagogia foi apresentada por 82,8% dos professores da amostra; 11,8% apresentam graduação em Ciências Exatas, exemplo: Matemática, Física, Química e ou similar; e 5,4% apresentam graduação em História, Geografia, Sociologia e Filosofia.

Mais da metade dos professores da amostra apresenta pós-graduação lato Sensu (60,2%), embora a formação Stricto Sensu reduz-se a 8,6% dos docentes com Mestrado e apenas 2,2% concluíram o doutorado.

## **2 ABORDAGEM TEÓRICA-CONCEITUAL SOBRE CONHECIMENTO TÁCITO**

O conceito conhecimento tácito foi introduzido na ciência a partir de 1958, quando o filósofo Michael Polanyi publicou sua obra, intitulada *Personal Knowledge* (POLANYI, 1958), do qual se apreende ser o conhecimento pessoal, contextual e, portanto, complexo de formalizar e comunicar.

### **2.1 O que é o conhecimento tácito?**

O conhecimento tácito é composto por duas dimensões: uma de natureza técnica e, outra, de natureza cognitiva. A dimensão técnica tem relação com o

conhecimento prático de saber realizar uma tarefa, e inclui o *know-how*, técnicas e habilidades informais. As intuições, insights, palpites e inspirações, que procedem das experiências pertencem a esta dimensão (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Na dimensão cognitiva compreendem em modelos mentais, percepções e crenças que representam nossa ideia da realidade e a nossa visão de futuro (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). No Quadro 1 a definição de outros autores

Quadro 1- Definição de conhecimento tácito

Autor (a), obra e data	Conhecimento tácito
SMITH, Elizabeth A. <b><i>The role of tacit and explicit knowledge in the workplace</i></b> , <i>Journal of Knowledge Management</i> , 5(4), pp. 311-321. 2001.	Conhecimento prático, orientado para a ação ou "Know-how" com base na prática, adquirida por experiência pessoal, raramente expressa abertamente, muitas vezes se assemelha à intuição.
LINS, Sergio. <b>Transferindo Conhecimento Tácito: Uma abordagem construtivista</b> . Rio de Janeiro: E Papers serviços educacionais, 2003.	Subjetivo, que está interiorizado nas pessoas e que é muito difícil de ser explicitado. Por esta razão, sua gestão é extremamente complexa.
LARA, Consuelo Rocha Dutra de. <b>A atual gestão do conhecimento</b> . São Paulo: Nobel, 2004.	Composto de experiências tácitas, ideias, insights, valores e julgamentos de pessoas. É dinâmico e somente pode ser acessado por meio da colaboração direta e de comunicação com pessoas que detêm o conhecimento.
DI GIORGI, Graziela. <b>O Efeito Iguana Descubra como as empresas inovadoras se diferenciam e saia da inércia</b> . Rio de Janeiro, Alfa Books, 2015.	A experiência conquistada no dia a dia. Ao realizar de forma automática, não somos conscientes para poder expressá-la verbalmente.
BARTOLOMEU, Alves. <b>Pilares das organizações do futuro: o que gestores públicos e privados devem conhecer</b> . São Paulo: Dash Editora, 2017.	Formal com os memorandos, ofícios, relatórios, quadro de avisos, treinamentos rodízios no trabalho, encontros face a face.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das abordagens de Smith (2001); Lins (2013); Lara (2004); DI Giorgi (2015); Bartolomeu (2017).

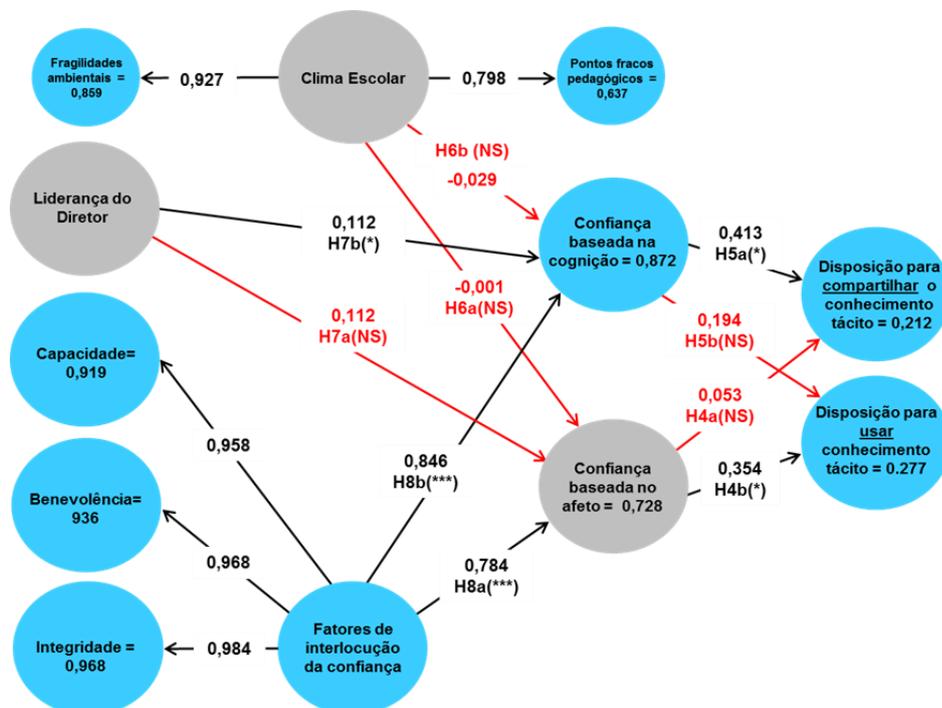
Strassmann em seu estudo apresentou que 50% dos conhecimentos necessários para o sucesso de uma instituição encontram-se na sua forma explícita (documentado ou não) dentro da própria instituição, 25% são conhecimentos explícitos encontrados fora da organização e 25% são conhecimentos tácitos dos atores da instituição. Contudo, considerando o valor gerado pelos diferentes tipos do conhecimento tem-se que os 25% de conhecimento tácito são responsáveis por mais de 60% do total de valor criado pelos dois tipos de conhecimento (STRASSMANN, 2000 apud LINS, 2003 p.8).

## 2.2 Os fatores de influência e os caminhos de fatores que estão presentes quando o docente está no papel de formador e quando o docente está no papel de receptor e usuário do conhecimento tácito no processo de socialização do conhecimento tácito

O fator de influência para o docente no papel de formador é a confiança baseada na cognição que se fundamenta em uma escolha feita por boas razões, cujo caminho é evidência de comportamento passado, onde capacidade ou competência fazem parte (McALLISTER, 1995, p. 25).

Quando o formador tem o papel de usuário o caminho de interlocução da confiança é formado por três fatores: O primeiro é Benevolência que expressa o desejo de fazer o bem para o outro, com plena ausência de oportunismo na ação; o segundo é a capacidade que agrega o grupo de habilidades, competências e características, como o conhecimento especializado e terceiro a integridade refere-se ao fato de o indivíduo ter como percepção que princípios e regras acordadas serão respeitados pela outra parte da relação (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), conforme o modelo estrutural na Figura 1.

Figura 1 - Modelo Estrutural da Disposição de Compartilhar e Disposição de Usar Conhecimento Tácito



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados da pesquisa (2020).

### 3 ATRIBUTOS PARA A FORMAÇÃO UTILIZANDO O CONHECIMENTO TÁCITO

#### 3.1 Atributos Fundamentais

A proposição relatada neste tópico decorre da opinião dos docentes entrevistados ao abordarem o tema a seguir ilustrado tendo como referência a obtenção de eficácia no processo de socialização do conhecimento tácito, o que implica a absorção durante o próprio processo de compartilhamento das experiências, ou seja, cinco atributos necessários para a formação Tardif (2014).

Segue o passo a passo dos cinco atributos para identificar o formador:



**1. Reflexivo:** Ter abertura/sensibilidade para aprender com a experiência; capacidade de problematização e reflexão da prática de ensino e experiência significativa dentro da rede de ensino fundamental.



**2. Disposto:** Estar no estado positivo de motivação que está ligado aos seus desejos e interesses de compartilhar seus conhecimento e experiências.



**3. Capacitado:** Domínio de suas habilidades e competências que expressam o seu saber e fazer, ou seja, articulação entre teoria e prática; habilidade e competências de Professor e de Pesquisador/Orientador envolvendo reflexões sobre práticas pedagógicas; desenvolver metodologias de trabalho/ações diferenciadas, ou seja, caracterizadas como não convencionais e reconhecidas com qualidade pela escola; alto nível de formação educacional e de liderança.



**4. Preparado:** Excelente didática junto aos alunos; experiência consolidada em sala de aula e experiência significativa dentro da rede de ensino fundamental.



**5. Coletivo:** Visão múltipla e ampliada de mundo com o comportamento orientado pela proposta coletiva e profissional. Ter potencial para articular movimentos de aproximação entre escola e comunidade. Ser capaz de estreitar os elos entre os aspectos de educação formal e informal da escola

### 3.2 Origem institucional do Formador

Adicionalmente, o formador deve ser um outro docente originário da própria unidade educacional. Na sequência, esse formador poderia ser representado pelo coordenador pedagógico. O docente de outra unidade ocupa um terceiro nível de preferência entre docentes de uma unidade educacional, caso apresente liderança reconhecida em suas práticas pedagógicas.

O consultor ou um profissional de mercado ocupa a posição inferior dentro do contexto opinativo dos docentes utilizado como base da proposição aqui apresentada.

Quadro 2- Hierarquia de importância da Origem Institucional do Formador

<b>Hierarquia institucional do formador</b>
Docente da própria unidade educacional com liderança reconhecida por suas práticas pedagógicas;
Coordenador(a) pedagógico(a) da unidade educacional;
Consultor especialista na área de educação.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

### 3.3 Identificando potenciais formadores: Instrumento para autoavaliação

Os professores devem proceder a autoavaliação utilizando a estrutura com sua opinião respondendo as perguntas do Quadro 3, utilizando a escala métrica, intervalar de “0” a “10” pontos, apresentando também rótulos verbais nas extremidades numéricas da escala.

A escala de autoavaliação é de 0 a 10 Pontos, observando que a pontuação “0” significa nenhum preparo e a pontuação “10” Muito preparo. Assim, quanto mais você preferir o tipo apresentado maior deverá ser a pontuação e quanto menos preferir menor deverá ser a pontuação.

Figura 2 - Escala de mensuração



Fonte: Adaptado de Likert (1932, p.17).

Quadro 3 - Instrumento de Autoavaliação

• Eu aprendo com meus erros e repenso minhas posturas frente às falhas;	[ ]
• Estou sempre disposto a compartilhar meus conhecimento e experiências;	[ ]
• Posso bom domínio entre teorias e práticas pedagógicas e uso essa articulação para desenvolver metodologias diferenciadas;	[ ]
• Tenho experiência e boa didática consolidada em sala de aula e na rede de ensino fundamenta;	[ ]
• Estou sempre pensando nos atores comunitários, quando desenvolvo projetos para a escola.	[ ]

Fonte próprio autor (2020).

#### **4 ESPAÇOS DE INTERAÇÕES DIALÓGICAS ASSOCIADOS AO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO**

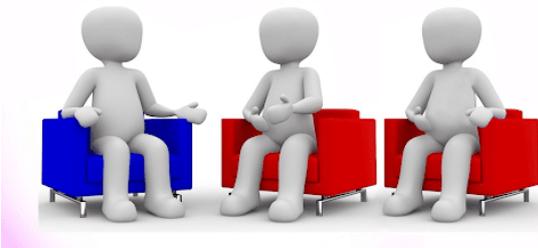
Em uma escola, a socialização do conhecimento é uma forma de assegurar que seus professores possam transferir uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo a disseminação do conhecimento de que necessitam. Gerenciar o compartilhamento do conhecimento implica definir os atores para a interação, mapear formas já existentes de interação e incluir novas práticas interativas de compartilhamento focadas nos ativos de conhecimentos.

Os espaços de compartilhamento ou leiaute devem ser um local propício ao surgimento de relacionamentos que devem promover a socialização de informações e a aquisição de novos conhecimentos pelos professores.

Assim, este local deve ser entendido como um contexto dinâmico em que o conhecimento é socializado, criado e utilizado. Esse contexto pode ser físico

(exemplo: sala de aula adaptada), virtual (exemplo: e-mail, grupo de professores no *WhatsApp*, *google meet*), mental (exemplo: experiências compartilhadas e ideais) ou então a combinação entre os três. Esses espaços podem emergir em professores, grupos de professores, círculos informais, encontros temporários, grupos de e-mail e em contatos frontais com o tema educação desde que haja tempo e espaço para isso.

#### 4.1 Socializações: Troca de Experiência (Conhecimento tácito)



conhecimento tácito em conhecimento tácito.

Esses espaços devem representar lugares em que os professores compartilham sentimentos, emoções, experiências, ideias e modelos mentais, neste processo ocorre à conversão do

Sempre que possível os professores devem reunir-se para discutir problemas e assuntos relacionados à escola e educação, com o objetivo da socialização as reuniões são importantes para a escola, pois oferecem condições favoráveis para o desenvolvimento de atividades em grupo, contribuem para aproximar os professores, apresentar e disseminar novas ideias, compartilhar experiências e conhecimentos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Os professores adquirem o conhecimento tácito dos outros sem que para isso utilizem a linguagem formal, seja por meio da observação, imitação, prática e interação com os professores este espaço deve promover as seguintes ações:



**Encontros** de professores considerados mais competentes em determinadas habilidades ou com maior domínio de algum conteúdo relevante para passar esses conhecimentos aos professores mais novos.



**Motivar** debates e palestras envolvendo entre áreas disciplinares distintas.



**Incentivar** a prática de dar palestras sobre suas experiências pedagógicas no intuito de compartilhar experiências bem sucedidas e mal sucedidas.

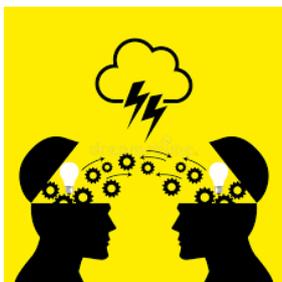


**Realizar visitas** em outras escolas da rede pública e rede privada em outras localidades nacionais ou internacionais.



**Promover** a participação de professores como ouvintes em cursos fora de sua área de especialidade.

#### 4.2 Externalização: Transformação do Conhecimento



Nesse local tem por finalidade à interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, onde os indivíduos compartilham com os grupos suas experiências e convertem a criação do conhecimento, por meio de documentos ou formas expressas, para propiciar que os outros indivíduos e outros grupos possam ter acesso. Os exemplos mais rotineiros são: os relatórios e manuais técnicos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

A escola deve promover o diálogo ou pela reflexão coletiva, sendo a combinação de indução e dedução métodos utilizada frequentemente para criação de novos conceitos. Seguem algumas ações para a conversão desse conhecimento:



**Solicitar elaboração de relatórios** por professores que participarem de cursos de formação no país ou no exterior para armazenamento institucional do conteúdo.



**Transformar** os conhecimentos e experiências obtidos em projetos/oficinas em relatório detalhados, enfatizando os procedimentos que levaram ao sucesso ou insucesso encontrado durante a realização e prováveis causas do insucesso.



**Elaborar** salas de reuniões presenciais/virtuais (chats) para discussão de assuntos da escola, tipo reuniões de “tempestade de ideias”.

### 4.3 Ação de Combinação



É o local que deve ser dedicado às interações em ambientes virtuais e representa a fase de combinação do conhecimento. Nesses espaços, a combinação de novos conhecimentos explícitos com conhecimentos e informações existentes gera e sistematiza o conhecimento explícito pela organização.

Na combinação ocorre o processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Ela representa a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

O processo de interação e troca desse conhecimento entre os indivíduos acontece por meio de reuniões, documentos, conversas ao telefone e redes de comunicação interativas computadorizadas. Seguem ações para as interações nestes ambientes virtuais.



**Disponibilizar** em rede de todos os documentos técnicos elaborados pelas áreas da escola.



**Elaboração** pelo professor de documentos (resumos) sobre o funcionamento de aplicativos, equipamentos após curso de formação.



**Colocar** a biblioteca próxima à sala de professores que esses a usem com frequência.

#### 4.4 Ação de Internalização



A ação de internalização do conhecimento deve facilitar a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. A internalização do conhecimento é continuamente melhorada pelo uso do conhecimento formal (explícito) em situações reais ou em aplicações simuladas, bem como através do treinamento focalizado com professores em exercícios continuados (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

É o “aprender fazendo”. Para que a internalização deve ser verbalizado e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais e histórias orais. Quando são internalizadas na base de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais e *know-how* compartilhado. Segue ações para facilitar estas interações.



**Incentivar** os professores a participar de cursos externos para absorção de conhecimento dentro e fora da instituição no país e no exterior.



**Incorporar** por parte da escola as melhores práticas relatadas em lições aprendidas com outras escolas



**Criar uma biblioteca** com lições aprendidas, visando dar acesso aos professores de conteúdos técnicos, de formação atitudinal, comportamental e outros registros de experiências e casos da área educacional.

#### 4.5 Espiral do Conhecimento

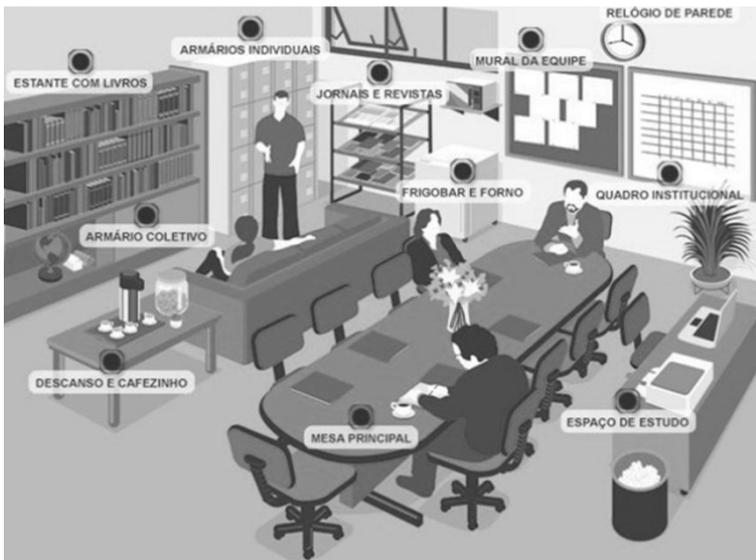
Objetivo desse espiral do conhecimento é tornar o conhecimento tácito disponível para os professores é a atividade desse tutorial. Isso se dá continuamente de maneira sistêmica para toda a escola, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Espiral do conhecimento

 <b>Socialização: Troca de Experiência</b> <b>(Conhecimento tácito)</b>	 <b>Externalização: Transformação do Conhecimento</b>
<b>Socialização:</b> Compartilhamento do conhecimento tácito por meio de interação do professor para professor.	<b>Externalização:</b> Interação entre o conhecimento tácito e explícito de professor para o grupo de professores.
<b>Ação:</b> Os problemas são identificados. A solução esta na mente, na experiência do professor a ação é para buscar este conhecimento.	<b>Ação:</b> Os professores explicitam <i>insight</i> , enviando sugestões por intermédio de ferramentas tecnológicas.
<b>Espaço dialógico (físico):</b> Ambiente de capacitação, ambiente interno da escola, sala de reuniões.	<b>Espaço dialógico (físico):</b> Ambiente de capacitação, equipes de professores, sala de reuniões.
<b>Experiencial:</b> <i>know-how</i> , expressões faciais, gestos, sentimentos.	<b>Conceitual:</b> Valor da escola, campanhas, propagandas, imagens, símbolos.
	
 <b>Ação de Internalização</b>	 <b>Ação de Combinação</b>
<b>Internalização:</b> Converte o conhecimento explícito em tácito do grupo de professores para a escola.	<b>Combinação:</b> Converte o conhecimento tácito em explícito da escola para o professor.
<b>Ação:</b> Ideias implantadas são assimiladas pelos professores, gerando novas experiências, e novo ciclo.	<b>Ação:</b> As ideias recebem a opinião de outros professores; são analisadas por um grupo e depois combinado.
<b>Espaço dialógico (físico):</b> Treinamento presencial, capacitação telepresencial/remoto, cursos on-line.	<b>Espaço dialógico (físico):</b> Intranet, banco de dados, redes <i>on-line</i> , e-mail institucional.
<b>Rotineiro:</b> Rotinas do dia a dia, comportamentos e práticas da escola.	<b>Sistêmico:</b> Intranet, tecnologia da informação e comunicação, roteiros de procedimentos, especificações didáticas, manuais.

Fonte: adaptado de Nonaka; Toyama; Konno, (2000, p16).

## 5 O ESPAÇO DE SOCIALIZAÇÃO DE CONHECIMENTO TÁCITO NA UNIDADE ESCOLAR



O aspecto físico de um espaço dialógico que se traduz na preservação, manutenção e/ou reestruturação de algum espaço físico na escola registra-se a necessidade de interação entre os pares para que possam promover o desenvolvimento do conhecimento. Este fato

traduz a coerência entre os diálogos nesta estética, pois quanto maior o conforto e humanizada a logística deste evento, mais criativa e eficaz são as condições para os professores manterem suas interações dialógicas, permitindo, portanto, uma ação de socialização.

Segue o passo a passo para construção desse espaço de socialização do conhecimento tácito na escola:



**Localização do espaço** deve ser próximo aos ambientes de cada professor na escola e traz uma contribuição dialógica, mesmo que estes sejam em salas específicas de reuniões, ou de professores, até mesmo na sala de aula a qual o professor desenvolve seu trabalho, logísticas importantes que propõem a promoção deste conhecimento de forma favorável.



**Mobiliário e Decoração** do espaço deve partir de propostas adequadas dos professores, o que produz a identidade da escola de forma a concretizar ações de humanização e organização do espaço correspondente a quaisquer necessidades de interação.



**Estética** é importante, porém a prioridade deve ser a sensação de bem-estar, um lugar acolhedor no qual, com o decorrer de sua utilização, permitem realizar modificações de acordo com as necessidades dos professores.



**Ferramentas** de acesso aos recursos para um local de aprendizado são indispensáveis, elementos como: Intranet, banco de dados, redes on-line, e-mail institucional proporcionam condições de aperfeiçoamento cognitivo de todos os pares, pois atuam diretamente na ação de combinação.



**Temas de interesses** devem ocorrer voluntariamente entre professores quando há disposição de um compartilhar e de outro a disposição de (receber) e usar o conhecimento sobre o tema emergido voluntariamente entre os pares.



**Seleção dos temas** poderá ser estimulada pelo diretor ou coordenador da escola buscando nas demandas dos professores temas para os quais apresentam disposição dos socializar e usar um determinado tema (desenvolver um mecanismo simples de consulta aos professores)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O produto aqui apresentado sob o título de tutorial de socialização do conhecimento tácito, foi elaborado em formato de material de apoio cujo objetivo é estabelecer subsídios aos diretores e coordenadores de escola a fim de implementação da socialização do conhecimento tácito entre os professores.

Nesse sentido, as práticas atribuídas nesse tutorial pressupõe uma sensibilização da gestão, bem como dos demais atores da comunidade escolar, em relação à importância e à promoção de socializar o conhecimento tácito.

A implementação de ações de socialização do conhecimento tácito contido nesse tutorial propõe ao gestor de escola um novo desafio, ou seja, incluir ao perfil do docente formador e o reconhecimento de atributos apresentado neste tutorial.

Portanto, sob uma abordagem descritiva, o estudo gerou ainda uma estrutura hierarquizada de atributos que, à luz das demandas do modelo de socialização do conhecimento tácito apresentado na Figura1, contribui para o diretor/coordenador na definição do perfil do professor formador, ou seja, no papel de compartilhar conhecimento tácito, bem como para a estruturação de espaços e formatos do processo de socialização desse conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BARTOLOMEU, Alves. **Pilares das organizações do futuro**. São Paulo: Dash Editora, 2017.

BUDIN, Clayton José; SARTI, Flavia Medeiros. O professor da educação básica como formador de seus pares: possibilidades para a profissionalização docente. **Perspectiva**, v. 35, n. 2, p. 578-597, 2017.

DI GIORGI, Graziela. **O Efeito Iguana** - Descubra como as empresas inovadoras se diferenciam e saia da inércia. Rio de Janeiro, Alfa Books, 2015.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento**. São Paulo: Nobel, 2004.

LINS, Sergio. **Transferindo Conhecimento Tácito**: Uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: E Papers Serviços Educacionais, 2003.

LIKERT, Rensis. *A technique for the measurement of attitudes*. **Archives of Psychology**. v. 22, n. 140, p. 44-53, 1932.

MAYER, Roger C; DAVIS, James. H; SCHOORMAN, F. David. *An integrative model of organizational trust*. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

McALLISTER Daniel J. *Affect- And Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations* **Academy of Management Journal** 1995. Vol. 38, No. 1, 24-59.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

NONAKA, Ikujiro. KONNO, Noboru. *The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation*. **California Management Review**, v.40, n. 3, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. *SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. **Long Range Planning**, 33, pp 5-34, 2000.

POLANYI, M. *Personal knowledge – towards a post-critical Philosophy*. **Chicago**: The University of Chicago Press, 1958.

SMITH, Elizabeth A. *The role of tacit and explicit knowledge in the workplace*, **Journal of Knowledge Management**, 5(4), pp. 311-321. 2001.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre RS: Bookman, 2008.