

## MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE KARL WIIG ARTICULADO AO DEPARTAMENTO PEDAGÓGICO ESCOLAR: ESTUDO DE CASO

**Isamara Samira Ibrahim Félix**

Mestra em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela  
Universidade Cesumar, Brasil.  
E-mail: [isamarafelix@hotmail.com](mailto:isamarafelix@hotmail.com)

**Jani Bolsonello**

Mestra em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade  
Cesumar, Brasil.  
E-mail: [janibolsonello@hotmail.com](mailto:janibolsonello@hotmail.com)

**Regiane da Silva Macuch**

Doutora em Ciências da Educação pela Universidade do Porto, Portugal.  
Professora da Universidade Cesumar, Brasil.  
E-mail: [rmacuch@gmail.com](mailto:rmacuch@gmail.com)

**Ângela Mara de Barros Lara**

Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista,  
Brasil. Professora na Universidade Cesumar, Brasil.  
E-mail: [angelalara@ymail.com](mailto:angelalara@ymail.com)

### Resumo

As organizações têm se preocupado com o gerenciamento de seu conhecimento. Diante de tantas estratégias e modelos para lidar com o capital intelectual, a Gestão do Conhecimento aborda diversos modelos que podem servir de auxílio para a compreensão e organização dos processos do conhecimento. Nessa perspectiva, levar a Gestão do Conhecimento para o contexto pedagógico de uma organização educacional é o desafio proposto neste artigo. O estudo aborda o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Karl Wiig, de 1993, desenvolvendo uma reflexão e articulação ao departamento pedagógico de uma cooperativa educacional no estado do Mato Grosso. A metodologia envolve revisão bibliográfica narrativa acrescida de um relato de experiência. Conclui que a articulação do Modelo Wiig ao departamento pedagógico favorece a organização, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento pedagógico, especialmente ao estruturar práticas e registros que sustentam a memória organizacional e a melhoria contínua do trabalho educativo.

**Palavras-chave:** modelo Karl Wiig; gestão do conhecimento; cooperativa educacional; departamento pedagógico.

### **CASE STUDY: KARL WIIG'S KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL ARTICULATED WITH THE SCHOOL PEDAGOGICAL DEPARTMENT**

### **Abstract**

*Organizations have been concerned with managing their knowledge. Faced with so many strategies and models to deal with intellectual capital, Knowledge Management addresses several models that can help to understand and organize knowledge processes. From this perspective, taking Knowledge Management into the pedagogical context of an educational organization is the challenge proposed in*

*this article. The study addresses the Knowledge Management model proposed by Karl Wiig, from 1993, developing a reflection and articulation with the pedagogical department of an educational cooperative in the state of Mato Grosso. The methodology involves narrative bibliographic review plus an experience report. It is concluded that articulating the Wiig Model with the pedagogical department supports the organization, retention, and sharing of pedagogical knowledge, strengthening organizational memory and enabling systematic improvement of educational practices.*

**Keywords:** *model Karl Wiig; knowledge management; educational cooperative; pedagogical department.*

## 1 INTRODUÇÃO

Ao tratar da utilização da tecnologia é fundamental salientar que a disseminação da informação se tornou frenética em tempos atuais. No entanto, o transformar da informação em conhecimento não ocorre no mesmo ritmo, embora primordial para uma organização. São vários os olhares e abordagens sobre como ocorre esse processo de transformação bem como a utilização do conhecimento como recurso valioso dentro das organizações. Isso não é diferente no contexto das organizações educacionais, que no caso deste artigo, busca evidenciar como a ação pedagógica acontece no departamento de uma cooperativa que trata especificamente do processo de ensino sob a ótica da gestão do conhecimento (GC).

Gerenciar o conhecimento pedagógico e educacional resulta em qualidade educativa. Diante disso, é primordial gerenciar esse ativo valioso no contexto escolar. Desse modo, este estudo busca traçar uma relação entre o modelo de gestão do conhecimento de Karl Wiig e as ações dentro do departamento pedagógico de uma cooperativa educacional. O modelo de Wiig de 1993, tem como princípio ou premissa que, para ser útil, o conhecimento precisa ser organizado. Seguindo a linha de pensamento do referido autor os temas a serem abordados serão: a sua definição do conhecimento, os quatro tipos de conhecimento, os três pilares e os ciclos da GC e a representação do conhecimento por meio de redes semânticas.

Rede Semântica é definida como um método de representação de conhecimento para retratar associações entre objetos usando uma rede de nós com arcos entre os nós. Os nós representam objetos (ou eventos ou conceitos) e os arcos representam as relações entre os objetos (Wiig, 1993, p. 460). Assim, o modelo de gestão do conhecimento proposto por Karl Wiig será considerado a partir de um relato de experiência dentro de uma organização educativa. Nesse contexto, este artigo apresenta a compreensão do Modelo Wiig relacionada ao departamento pedagógico de uma Cooperativa Educacional no estado do Mato Grosso, Brasil.

A metodologia utilizada foca-se na revisão bibliográfica narrativa vinculada ao relato de experiência. Os resultados reforçam a hipótese de que o Modelo de Wiig é uma das opções da Gestão do Conhecimento que pode ser utilizada ao contexto educacional como auxílio à gestão do capital intelectual. O capital Intelectual é o conhecimento pessoal e próprio de um sujeito que envolve habilidades, capacidades naturais e entendimentos aprendidos, aptidões herdadas ou adquiridas, sendo incorporado as concepções desse sujeito, isto é, aquilo que acredita ser verdade e que reflete na capacidade de desempenho do mesmo (Wiig, 1993).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão do Conhecimento

A autora Dalkir (2017) traz a definição de Gestão do Conhecimento como a coordenação deliberada e sistemática que envolve pessoas, tecnologia, processos e estrutura

organizacional para acrescentar valor ao contexto por meio da reutilização e inovação do conhecimento. A GC ocorre por meio da promoção da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, assim como, a alimentação de lições aprendidas e melhores práticas à memória corporativa, com o objetivo de promover o aprendizado organizacional contínuo.

Ao tratar de conhecimento, Wiig (1993) traz uma definição voltada a perspectiva da ciência cognitiva ou da ciência do conhecimento afirmando que o conhecimento, ou seja, os insights, as compreensões e o know-how prático que todos os sujeitos possuem é o recurso fundamental, que permite funcionar de forma inteligente. Com o passar do tempo, um conhecimento considerável é transformado em outras formas de manifestação dentro da organização, como livros, tecnologia e práticas (Dalkir, 2017). Ainda de acordo com a referida autora, essas transformações resultam em um acúmulo de conhecimento eficaz, ou seja, fator que torna possível o comportamento inteligente pessoal, organizacional e social.

De um ponto de vista mais sistemático para Wiig (1993), a Gestão do Conhecimento é “um conjunto de abordagens e processos distintos e bem definidos para encontrar e gerenciar funções de conhecimento crítico positivo e negativo em diferentes tipos de operações, identificar novos produtos ou estratégias, aumentar a gestão de recursos humanos e alcançar uma série de outros objetivos altamente direcionados (Wiig, 1993, p.17).

Ao falar-se de Gestão do Conhecimento, dois pontos devem ser acentuados, o primeiro é sobre Informação e Conhecimento. Os autores Takeuchi e Nonaka (2008, p.56) diferem os termos considerando que “conhecimento, ao contrário da informação, é sobre crenças e compromisso”, sendo função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção, portanto, conhecimento é sobre ação e significado. Já informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, como também é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento.

A Gestão do Conhecimento também considera duas dimensões para o conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito é difícil de formalizar e verbalizar, já o conhecimento explícito é considerado um conhecimento “codificado”, ou seja, transmissível pela linguagem formal, sistemática (Takeuchi, Nonaka, 2008, p. 56). Portanto, gerenciar o conhecimento requer novas perspectivas (Wiig, 1993), e esse termo abre caminhos para pensar o contexto escolar. Desse modo, tem-se que a Gestão do Conhecimento dentro das organizações escolares contribui para a melhora do desempenho pedagógico por meio da utilização de métodos que podem dar suporte aos conhecimentos produzidos dentro do contexto educacional.

## **2.2 Modelo de Gestão do conhecimento de Karl Wiig**

O conhecimento é cada vez mais o ativo mais valioso dentro de qualquer organização. Sendo ativo valioso, saber gerenciá-lo fará a diferença para o avanço e evolução da organização, tarefa essa não muito simples, mas necessária (Wiig, 1993). Uma vez que, em primeiro lugar, “afeta quase todos os aspectos da organização e sua eficácia” e em segundo lugar, “requer novos insights e perspectivas com as quais a maioria de nós não teve oportunidade anterior de se familiarizar. Infelizmente, a menos que obtenhamos um pouco desse entendimento, não seremos capazes de gerenciar o conhecimento de forma muito eficaz (Wiig, 1993, p. 2).

As organizações têm se preocupado com o gerenciamento do conhecimento organizacional, portanto a Gestão do Conhecimento (GC) entra como suporte para tal. Existem três temas principais por trás do conceito de GC, que de acordo com Wiig (1993) são: 1) o conhecimento é a base de todas as funções e aspectos da empresa; 2) o propósito da gestão do conhecimento é fazer com que a empresa aja de forma inteligente e por último, 3) incorporar conhecimento, – em todas as manifestações aplicáveis – em todos os produtos e

serviços da empresa. Contudo, a “função de gestão fundamental é coordenar as pessoas para que possam utilizar melhor o seu conhecimento” (Wiig, 1993, p. 9).

Wiig (1993) ressalta que não é adequado pensar ou lidar com conhecimento como se fosse algo concreto, visto que é mais prático trabalhar com o conhecimento de forma que nos permita descrever como pode ser aplicado ou explorado, trocado ou compartilhado, transformado, medido e que aparece em múltiplas manifestações. O autor enfatiza a questão de lidar com algo complexo, em uma organização, de como as pessoas utilizam suas mentes para conduzir o seu trabalho, como elas possuem determinados conhecimentos e como utilizam isso sob diferentes condições (Rocha, 2018).

Três pilares da Gestão do Conhecimento são apresentados a partir do modelo Wiig: 1) “Explorar o conhecimento e sua adequação”, por meio de pesquisa, identificando, analisando, codificando e organizando o conhecimento; 2) “encontrar o valor do conhecimento”: avaliando o conhecimento e suas ações e, por último, 3) “Gerenciar conhecimento de forma ativa”: resumindo, manejando, distribuindo e implementando o conhecimento (Wiig, 1993, p. 19-20).

Dalkir (2017) ao tratar do Modelo Wiig, diz que o mesmo é baseado no processo que envolve: desenvolver ou criar, adquirir ou reter, compartilhar e usar ou refinar o conhecimento. A autora ainda afirma que se, não for utilizado, o conhecimento não serve para nada. A Gestão do Conhecimento está baseada no princípio de que o conhecimento para ser útil precisa ser organizado, para tal, é preciso compreender a “rede semântica” que envolve 4 dimensões, a saber: 1) completude, integridade: disponibilidade do conhecimento de forma integral a partir de uma determinada fonte, podendo ser através da mente humana ou bases/arquivos de conhecimentos, como também o conhecimento precisa ser identificado; 2) conectividade: Quanto mais conectada é uma base de conhecimento maior será o seu valor, assim a organização deve agir com inteligência e garantir o valor de seus conhecimentos ativos; 3) congruência: coerência entre conceitos e ligações do conhecimento e, 4) perspectiva e propósito: o conhecimento é organizado segundo a perspectiva da organização (Wiig, 1993; Dalkir, 2017).

O modelo proposto por Wiig atende a quatro funções principais: (a) construir conhecimento; (b) possuir conhecimento; (c) reunir conhecimentos; e (d) aplicar o conhecimento (Wiig, 1993). Segundo o autor, as funções são atreladas a processos de aprendizagem organizacional e ao uso do conhecimento que são alcançados tanto por meio de pessoas como de eventos agregados, reconstruindo ou sintetizando o conhecimento que permite a codificação e modelagem, sendo que, após essa ação, o mesmo passa a ser organizado e mantido sempre a frente na lembrança, de forma acessível.

Diante disso, Wiig (1993) destaca o guardar e arquivar o conhecimento para ser mantido pela organização em banco de dados e repositórios documentados, automatizados ou para serem disponibilizados para usos futuros. Por fim, a aplicação ou utilização desse conhecimento permite a possibilidade de tratar de tarefas rotineiras e estabelecer padrões sobre a maneira como tarefas difíceis e incomuns são tratadas. A utilização do conhecimento possibilitará a coordenação e associação do mesmo diante de diversas situações.

### **2.3 Níveis de Internalização do conhecimento**

Wiig traz uma definição para a internalização do conhecimento “nós internalizamos o conhecimento, consciente ou inconscientemente, quando codificamos e representamos fatos, abstrações de situações e assim por diante, e os guardamos na memória de longo prazo” (Wiig, 1993, p. 111). A internalização permite a organização do conhecimento, a fim de torná-lo mais acessível. Esse conceito é demonstrado por meio dos seguintes níveis, denominado Graus de Internalização do Conhecimento, proposto por Wiig (1993), conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 – Graus de Internalização do conhecimento**

Nível	Nome	Descrição
1	Iniciante ou Mal Consciente	Não está ciente do que é o conhecimento.
2	Principiante ou Iniciante Avançado	Sabe que o conhecimento existe e onde ir para usá-lo.
3	Competente	Sabe sobre o conhecimento, pode usá-lo e entende, baseado em bases de conhecimento externo (livros, pessoas, sistemas, etc)
4	Especialista	Conhece o conhecimento, guarda na memória e entende onde esse conhecimento está localizado, inclui-lo em muitos conceitos.
5	Mestre	Internaliza totalmente o conhecimento, possui uma compreensão e integração profunda. Assume as consequências do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023) com base em Wiig (1993)

Para que haja o entendimento preciso do conhecimento, é necessário internalizá-lo, organizá-lo e fazer associações com o conhecimento prévio existente, construí-lo em novos conceitos e relacioná-lo com outros conceitos (Wiig, 1993). Portanto, para melhor entendimento do mesmo é necessário a produção de significado. A internalização produz dois tipos de conhecimentos, o conhecimento de livros didáticos, manuais e descrições de experiências passadas e o conhecimento de desempenho que consiste no conhecimento detalhado que permite realizar um trabalho ou tarefa, podendo ocorrer por meio de expressões espontâneas verbais ou físicas de pensamentos ou reações aprendidas, como o “pensar em voz alta”.

Essa discussão se articula ao entendimento de que parte relevante do conhecimento humano é tácita e dificilmente formalizável, sendo reconhecida como uma dimensão constitutiva do saber prático, tal como problematizado por Polanyi (1966).

#### 2.4 As três formas de conhecimento do Modelo Wiig

Karl Wiig (1993) apresenta três formas de conhecimento: 1) público: conhecimento explícito, ensinado e rotineiro, conhecimento mais acessível, sendo mantido codificado em bibliotecas por todo o mundo; 2) compartilhado: conhecimento proprietário, voltado ao trabalho, automático, geralmente voltado para como o trabalho específico deve ser executado e, 3) pessoal: conhecimento tácito, menos acessível, usado inconscientemente no trabalho, lazer e vida cotidiana, que muitas vezes não é entendido claramente, e chamado pelo autor de essência do conhecimento.

Wiig enfatiza que ao se preparar para adquirir, reunir ou utilizar o conhecimento, deve-se compreender qual é a forma de conhecimento necessária, assim como qual será a qualidade que se espera das fontes de conhecimento disponíveis. Diante disso precisa-se saber “quão completo será o conhecimento que buscamos” e também, “quão fácil será acessá-lo” (Wiig, 1993, p.148). Portanto, há necessidade de compreensão da natureza do conhecimento existente nas pessoas e em toda a organização. Desse modo, a seguir são apresentados os quatro tipos de conhecimento propostos pelo referido autor.

#### 2.5 Quatro tipos de conhecimento e as dimensões conforme Wiig

Além das formas de conhecimento, Wiig (1993) considera necessário distinguir os tipos de conteúdo de cada conhecimento.

**Quadro 2** – Tipos de conteúdo do conhecimento

Tipo	Nome	Descrição
1.	Fatual (Detalhes concretos)	conhecimento que envolve dados, medições e leituras, sendo observáveis e verificáveis, ou seja, um conhecimento concreto, definido pelo autor como “conhecimento semântico que pertence a domínios de conhecimento particulares e é organizado para ser relevante para contextos particulares” (WIIG, 1993, p.153)
2.	Conceitual (nossos modelos abstratos)	conhecimento que envolve sistemas, conceitos e perspectivas (histórico, mercado de alta), ou seja, conhecimento baseado em observações, dados e fatos disponíveis.
3.	Expectativa (nossas experiências e associações)	nosso conhecimento associado a experiências acumuladas, isto é, julgamentos, hipóteses e expectativas mantidas pelos conhecedores. (Intuição, palpites, preferências usadas em tomada de decisões).
4.	Metodológico (O que eu faço agora?)	conhecimento estratégico racional, métodos de tomada de decisões e outras técnicas, ou seja, aprender com os erros passados, envolve também sentimentos, metas e objetivos associados ao conhecimento envolvido.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023) com base em Wiig (1993)

Segundo Wiig (1993) faz-se necessário ter uma visão ampla e geral do conhecimento, no sentido de se ter a compreensão se o conhecimento disponível é apropriado, uma vez que ao se caracterizar o conhecimento, na maioria das vezes, começa-se com visões amplas, gerais e descrições pouco precisas do domínio do conhecimento. À medida que se progride, melhores insights são produzidos e a o conhecimento passa a ser descrito com precisão e detalhamento cada vez maiores.

Diante desse contexto, o referido autor enfatiza sobre a necessidade de aprendizagem contínua para progredir, assim, como a aprendizagem pode envolver diferentes fluxos de conhecimento de uma parte para outra, organizacional e pessoal, aprende-se a construir a construir conhecimento com base nas experiências dos outros e levando em consideração a importância da flexibilidade e do compartilhamento.

Portanto, diferentes conhecimentos resultam em diferentes capacidades. “À medida que construímos nossas abordagens para criar conhecimentos e aprendizados, também devemos identificar qual conhecimento precisamos obter, não apenas na forma de qual assunto perseguir, mas igualmente importante, em que nível de compreensão e para qual finalidade” (Wiig, 1993, p. 200).

Rocha (2018) e Dalkir (2005), ressaltam que a junção das três formas e os quatro tipos de conhecimento aliados a proposta de hierarquia do conhecimento produzem o Modelo Wiig. Esse modelo é considerado pragmático e uma poderosa ferramenta da GC.

Além das formas de conhecimento, Wiig (1993) pontua as dimensões, visto que ao conceituar conhecimento, o mesmo deve ser caracterizado em várias dimensões para compreender, identificar e descrever como as pessoas lidam com oportunidades e desafios relacionados ao conhecimento e como elas utilizam o conhecimento.

Nessa linha de pensamento do referido autor algumas características ou dimensões são necessárias para organizar o conhecimento que são: completude; conectividade; congruência; perspectiva e propósito; conhecimento qualitativo; certeza, incerteza e imprecisão; internalização; segmentação de conceitos e hierarquias; e associações e conexões relacionais. Dentre os citados, trataremos dos quatro primeiros no Quadro 3.

**Quadro 3**– Dimensões ou características do conhecimento segundo Wiig (1993, p. 107)

Dimensões	Descrição
01: Completude	Especificar o grau de completude de uma base de conhecimento para indicar quanto conhecimento ela contém. Base de conhecimento que pode conter tudo o que é conhecido atualmente.
02: Conectividade	Conhecimento está bem conectado em uma área quando todas as seções de conhecimento e os detalhes mais sutis estão devidamente conectados. As pessoas têm a flexibilidade de lidar com conectivos incompletos em nosso conhecimento. Quando automatizamos o conhecimento, no entanto, precisamos verificar se o conhecimento está bem conectado para ser útil
03: Congruência	Conhecimento é “congruente” quando todos os fatos, conceitos, perspectivas, valores, julgamentos e ligações associativas e relacionais entre os objetos mentais são consistentes. Para que nosso conhecimento se torne congruente, precisamos trabalhar constantemente com ele em nossas mentes e compará-lo com fontes externas – “precisamos refletir e pensar sobre isso” – para estabelecer novas conexões e resolver equívocos, inconsistências, entendimentos errados e inverdades
04: Perspectiva e Propósito	Quando “sabemos” algo, frequentemente o conhecemos de uma perspectiva específica ou para um propósito específico com um uso específico em mente. Organizar o conhecimento para servir aos propósitos e ser capaz de responder aos tipos de problemas que normalmente presentes.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2023

## 2.6 Redes, Processos e Ciclos da GC no Modelo Wiig

Outro aspecto abordado pelo modelo diz respeito a cooperação dentro das organizações, uma vez que a eficácia da organização tem ligação direta com o bom relacionamento das pessoas para lidar com as situações complexas. Portanto, sem as redes as pessoas operam de modo isolado, focando em si mesmas e em seus únicos conhecimentos, portanto, trabalhar junto promove interatividade e colaboração entre as pessoas, que trocam informações e experiências, gerando redes eficazes (Wiig, 1993).

Entre as redes apresentadas por Wiig (1993, p.397), as mesmas podem ser descritas em a) aprendizagem em rede com a união de um colaborador menos experiente que se une a especialistas para aprender com eles; b) compartilhamento de experiências quando há o compartilhamento de “lições aprendidas” ou trocas de “histórias de guerra”, onde os trabalhadores relatam como lidaram com desafios específicos e situações difíceis, assim como, o que deu certo e o que deu errado em um caso específico, pelas quais se compartilham experiências e insights episódicos. Os Processos e ciclos de Karl Wiig, segundo Dalkir (2005) e Rocha (2018), são descritos da seguinte maneira, conforme Quadro 4:

**Quadro 4** - Ciclos de Wiig (1993)

Origem do conhecimento (Desenvolver)	Obtenção (Reter)	Refinamento ou Compilação	Processamento (Compartilhar)	Utilização (Usar)
Aprendizado Experiência pessoal Treinamentos e educação formal Fontes de inteligência Meios de comunicação Colegas de trabalho	Obtenção e criação Desenvolvimento Captura para usar várias vezes	Material impresso Bases de conhecimento	Disseminação Pessoas, tecnologias, produtos e programas de treinamentos	Decidir e Implementar Utilização

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023) com base em Wiig (1993)

Wiig (1993, p. 404) profere que “a forma mais eficaz e desejável de trabalho em equipe é a colaboração”, portanto a colaboração difere de apenas cooperar ou coordenar, sendo algo além de uma teoria e componente de vital importância para trabalho efetivo e criativo. O modelo que Karl Wiig propõe que necessitará de uma equipe com capacidade de utilizar de forma eficaz o conhecimento que possui.

Diante do exposto, este trabalho relaciona o Modelo de Wiig a organização e compartilhamento do conhecimento dentro do departamento pedagógico de uma Cooperativa Educacional.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, a metodologia adotada, quanto à natureza foi a Pesquisa Aplicada com Abordagem Qualitativa, tendo por base a articulação entre o modelo de gestão do conhecimento e o relato de experiência de uma pedagoga dentro de uma cooperativa educacional. O relato de experiência foi fruto de um estudo de caso proveniente da atuação da pedagoga no setor pedagógico da cooperativa. De acordo com Gil (2002), estudo de caso e definido como um estudo profundo de um ou poucos objetos, de modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A relação entre o Modelo de Wiig e o relato da experiência ocorreu a partir do estudo da obra intitulada “Fundamentos da Gestão do Conhecimento, de Karl Martin Wiig, Volume 01, 1993, em uma das disciplinas do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Diante disso, o objetivo do estudo foi desenvolver articulação entre uma organização educacional e o Modelo de Gestão de conhecimento de Wiig. Optou-se por relacionar somente a ação do departamento pedagógico da cooperativa educacional com o modelo proposto.

Para isso, o método adotado para o estudo foi a revisão bibliográfica narrativa. A revisão narrativa envolve publicações amplas, apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o “estado da arte” de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou contextual (Moretti, 2021). De acordo com a autora, a palavra “narrativa” é uma orientação de como o texto deve ser construído.

Entretanto, a pesquisa foi desenvolvida e construída por meio de passos: 01) Gestão do Conhecimento: por meio de livros e literaturas específicas dos autores estudados nas disciplinas do Mestrado que são Dalkir (2017), Nonaka e Takeuchi (2008), McGraw & Harrison Briggs (1989) e o autor do modelo aprofundado na pesquisa Wiig (1993); 02) Cooperativas educacionais: por meio de pesquisa em sites e artigos publicados na base de dados Google Acadêmico, e por fim, 03) análise documental de registros do acervo ou memória organizacional da cooperativa para pesquisa de descrição da organização e do contexto histórico da cooperativa educacional situada no estado do Mato Grosso. A partir desse processo, deu-se a construção do artigo que ora se apresenta.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **4.1 Cooperativa educacional e sua relação com o Modelo de GC proposto por Karl Wiig**

As cooperativas educacionais estão presentes no Brasil desde 1933, tendo seu princípio vital o esforço que se recompense, afirma Luz Filho (1940). De acordo com a assessoria do Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras de Mato Grosso-Sistema

OCB/MT1, em Fórum Mato-grossense de Cooperativas do Ramo Educacional em 2019 contabilizou 282 cooperativas educacionais no Brasil, no Centro-Oeste são 29 e no Mato Grosso apenas 10.

O relato teve como base a experiência em uma Cooperativa Educacional, instituição Educacional da rede privada no estado do Mato Grosso. A Cooperativa Educacional em questão tem como definição uma Cooperativa de professores ou de trabalho, sendo organizada e dirigida por professores e profissionais da educação (ARIOSI, 2004). “[...] a Cooperativa de professores ou de trabalho é organizada pelos professores ou profissionais da educação que têm como intuito melhorar a qualidade da educação e a democratização da escola. Este tipo de cooperativa está em fase de implantação. Ele aceita trabalhadores profissionais independente de sua categoria (Oliveira, 2012, p. 59).

A instituição foi fundada há 20 anos com o objetivo de atender a comunidade local e da redondeza, conduzida por uma gestão composta por um grupo de profissionais associados. A cooperativa educacional oferta desde a Educação Infantil ao Ensino Médio, sendo que atualmente atende mais de 350 alunos. O departamento pedagógico é composto de 01 diretora e 02 coordenadoras pedagógicas, uma para Educação Infantil e Ensino Fundamental I e outra para atender alunos e docentes do Ensino Fundamental II e Ensino Médio. Cada coordenadora pedagógica tem sua equipe de docentes específica conforme área de atuação. A coordenação da Ed. Infantil e Ens. Fundamental I tem sob sua responsabilidade 17 docentes e a coordenação do Ens. Fundamental II e Ensino Médio, 15 docentes.

Diante desse cenário, a partir da vivência da pedagoga no campo de estudo, o departamento pedagógico da cooperativa educacional, como foco na atuação da coordenação e dos docentes em seu planejamento de rotina pedagógica anual, observou-se que todo início de ano letivo o processo é pensado com foco nos seguintes itens:

1. Planejamento do Ensino no ano letivo.
2. Proposta curricular/ Processo de ensino aprendizagem
3. Planejamento bimestral conforme Calendário anual.
4. Programação do conteúdo na Proposta de Plano de aula.
5. Organização e levantamento dos materiais e recursos pedagógicos.
6. Projeto, feiras e amostras.
7. Validação do desempenho do aluno/ aprendizagem.
8. Encerramento dos bimestres e divulgação dos resultados.

A instituição reutiliza algumas ações e processos, considera importante que a programação anual do planejamento ocorra em conjunto com toda a equipe pedagógica (direção, coordenação e docentes), tendo por objetivo com tal ação, compartilhar conhecimentos adquiridos ao longo do ano anterior, reavaliar as ações que obtiveram experiências significativas, capturar novas ideias e sugestões, desenvolvendo a partir desse conhecimento insights, ações novas, sempre em concordância com sua proposta curricular e Projeto Político Pedagógico.

Dessa forma, o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Wiig (1993) pode contribuir na organização sistemática desse processo para levantamento, organização, armazenamento e compartilhamento do conhecimento produzido no ano anterior, desde que eles estejam armazenados na memória organizacional da cooperativa e veiculados pelas trocas entre os profissionais.

---

1 Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras de Mato Grosso – OCB/MT – atua como órgão de representação e defesa do Sistema Cooperativista Mato-grossense, primando pela participação e formulação de parcerias nas esferas públicas e privadas. Exerce representação Sindical Patronal da categoria econômica das cooperativas. Disponível em: <https://ocb.ocbmt.coop.br/>.

#### 4.2 Rede semântica baseada nas dimensões da organização educacional

O primeiro passo para o estabelecimento da rede semântica foi identificar as dimensões descritas por Wiig (1993) e relacionar com os processos e objetivos da Instituição de ensino, para isso foi necessária uma pesquisa documental com descrição detalhada da rotina, do sistema de ensino e do Projeto Político Pedagógico da cooperativa educacional. Diante da análise foi feita a seguinte relação com as dimensões de Wiig:

**Quadro 5-** Dimensões ou características do conhecimento proposto por Wiig (1993)

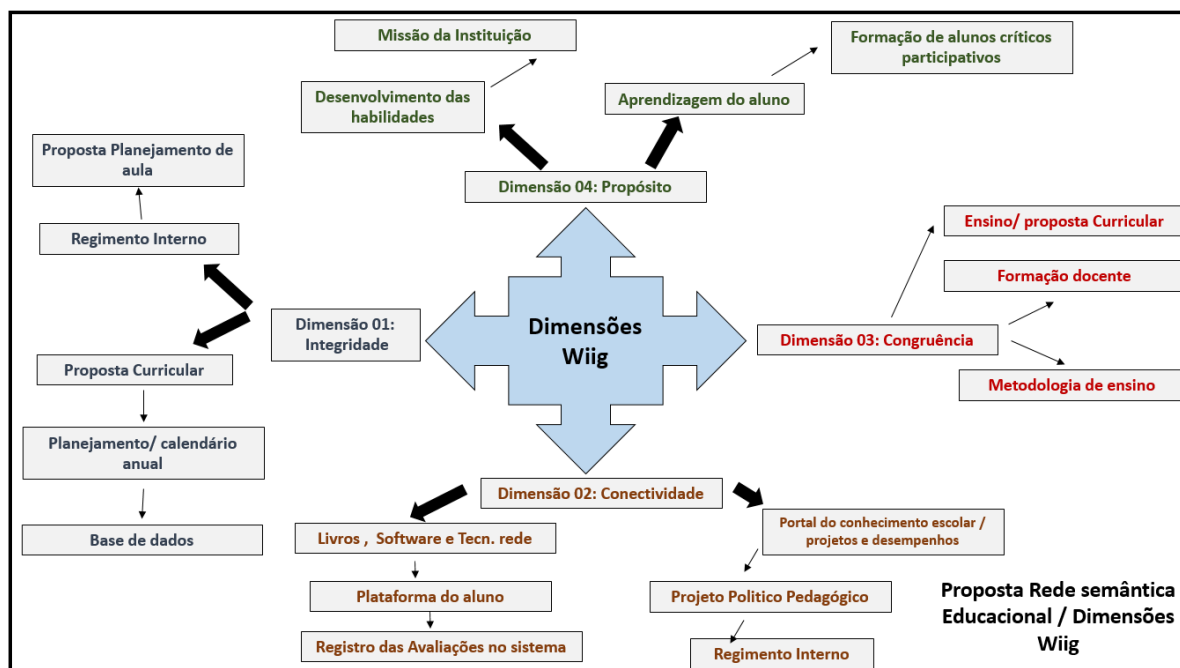
<b>Dimensões de Wiig</b>	<b>Ações da Instituição</b>
01: Completude	Proposta e Planejamento de aula Regimento Interno Proposta Curricular Planejamento/calendário Base de dados pedagógica
02: Conectividade	Livros, Software, Rede Portal do conhecimento escolar Plataforma do aluno Registro de avaliações no sistema Projeto Político Pedagógico Regimento Interno
03: Congruência	Metodologia de ensino Formação docente Ensino e Proposta curricular Lis de Diretrizes e Bases e demais políticas educacionais
04: Propósito	Desenvolvimento das habilidades Aprendizagem do aluno Missão da instituição Formação de alunos críticos e participativos

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

Feita a relação entre as dimensões de Karl Wiig (1993) com as ações do departamento pedagógico da Cooperativa Educacional, optou-se pela utilização de rede semântica para demonstração, visto que Wiig (1993) afirma que “o conhecimento organizado em uma rede semântica pode ser acessado e recuperado usando vários caminhos de entrada que mapeiam diferentes tarefas de conhecimento a serem concluídas” (Dalkir, 2017 p.79).

Em análise a rede semântica, tomando a perspectiva do centro para fora (Figura 1) tem-se as dimensões propostas por Wiig (1993) relacionadas as ações da cooperativa educacional, conforme apresentado no Quadro 3.

Figura 1- Rede semântica



Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

### 4.3 Níveis de Internalização do Conhecimento de Wiig (1993) no contexto educacional

A “internalização está fortemente ligada ao aprender fazendo”. A internalização converte ou integra experiências e conhecimentos compartilhados e/ou individuais em modelos mentais individuais” (Dalkir, 2017, p. 74). O modelo de Wiig define níveis de internalização do conhecimento, portanto, sua relação dentro do contexto escolar foi descrita da seguinte forma:

Quadro 6- Internalização do Conhecimento

Nível	Tipo	Descrição
1	Iniciante	Estudante na área de educação
2	Principiante	Professor em processo de estágio.
3	Competente	Professor nos anos iniciais de carreira
4	Especialista	Professor experiente (teoria + experiência (método) + formação continuada)
5	Mestre	Professor (plano de carreira + Stricto)

Fonte: adaptado de Dalkir (2017)

Em se tratando da relação com os níveis descrito por Wiig, o nível 01 refere-se ao professor “iniciante” ainda como estudante dos anos iniciais na área de educação. As disciplinas apresentam a temática, mas sem o processo de assimilação e internalização dessas informações. Wiig (1993) considera que nesse nível, se tem pouco ou ainda não se está ciente do que é o conhecimento e como ele pode ser usado, pois apenas há a teoria ainda. Nível 02 “principiante” relaciona-se ao professor em fase de estágio supervisionado exigido para formação em todas as áreas na educação, aqui já é possível a experiência da teoria com a prática, conforme o autor “sabe que o conhecimento existe e onde ir para usá-lo”.

O Nível 03 “competente”, faz relação com o Professor nos anos iniciais de carreira, onde ele por si só está adquirindo suas experiências da teoria com a prática a um curto prazo, considerando que seus conhecimentos são cientes, podendo usá-los e tem um conhecimento baseado em sua graduação. Nível 04 “especialista”, o professor experiente já tem seus conhecimentos envolvendo teoria e suas experiências que originaram um método e prática particular, acrescido de conhecimentos adquiridos por meio de formação continuada, portanto, de acordo com o Wiig (1993), esse nível o profissional especialista conhece o conhecimento, internalizou e armazenou, sabe onde está a localização desse conhecimento e agrega-o em vários conceitos e raciocina com ele sem ajuda externa (Dalkir, 2017).

Por último, o nível 5 definido como “Mestre”, relacionado ao Professor que tem uma compreensão mais profunda e internalizou totalmente o conhecimento, sendo referido como o profissional que contém um grande experiência e nível de estudo científico (Dalkir, 2017).

#### 4.4 Ciclos da Gestão do Conhecimento de Wiig (1993)

Após tratar os níveis de internalização, fez-se a relação do ciclo proposto por Wiig com a identificação das ações corriqueiras do departamento pedagógico. Nessa etapa da pesquisa usou-se como referência, para levantamento dos dados, o uso dos 3 pilares da estrutura proposta por Wiig (1993) de gerenciamento do conhecimento, que são “I. Explorar o Conhecimento e sua Adequação, II. Avalie o valor do conhecimento e III. Gerencie o conhecimento ativamente” (Wiig, 1993, p.419).

Para esse levantamento foram listadas algumas situações da rotina pedagógica dos docentes. Métodos e ações para o processo de ensino, aprendizagem e rotina docente são voltadas para a aprendizagem individual de forma que atendam o desenvolvimento do aluno. Após o levantamento, as ações foram distribuídas conforme Quadro 7.

**Quadro 7-** Processos e Ciclo do conhecimento Wiig (1993)

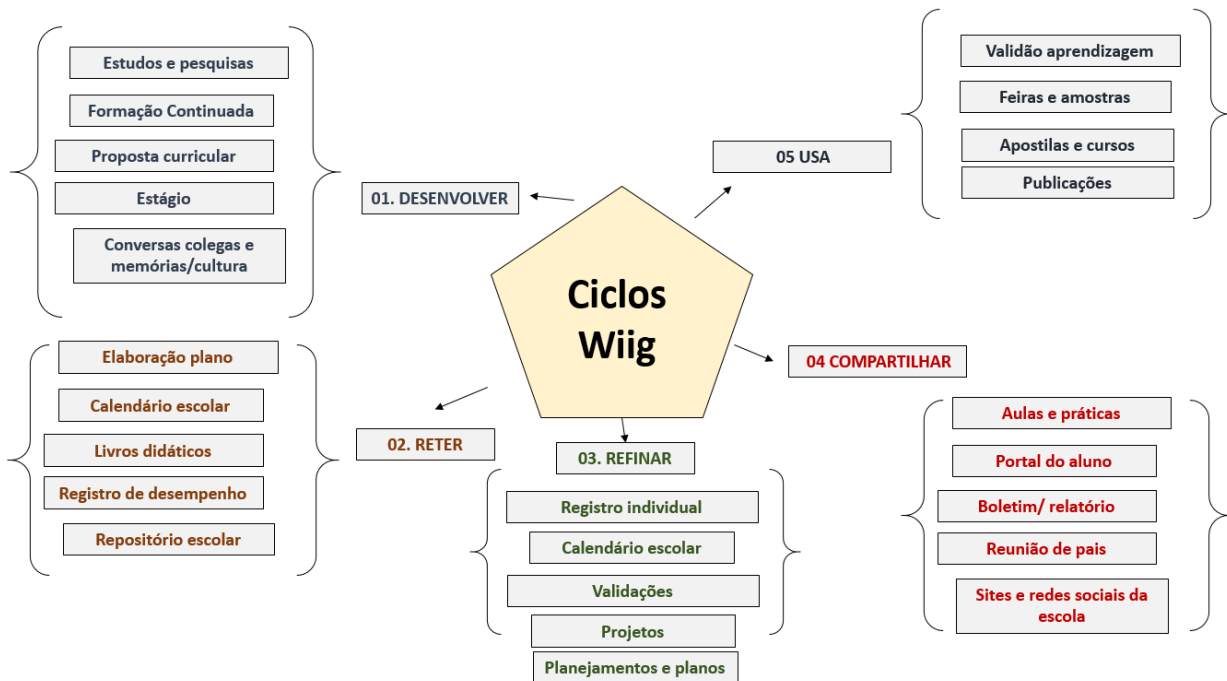
<b>Origem (Desenvolver)</b>	<b>Obtenção (Reter)</b>	<b>Refinamento (Compilação)</b>	<b>Processamento (Compartilhar)</b>	<b>Utilização (Usar)</b>
Formação pedagógica Estágio Formação continuada Estudo livros didáticos Estudo proposta curricular Integração no ambiente escolar Alinhamento pedagógico Trocas de ideias com os colegas Conhecer a turma	Elaboração e Registro do plano de aula conforme o calendário de aula Agendamento no calendário dos projetos/ atividades desenvolvidas Relatório do desempenho individual do aluno Livros didáticos Sites e repositório escolar	Planejamento anual Planejamento de aula Relatório de materiais pedagógicos Calendário escolar Validações do aprendizado através de: 1. Avaliações 2. Atividades para validação 3. Outros 4. Projetos e trabalhos interdisciplinares Ficha individual do aluno	Aulas com os alunos Portal do aluno Portal do professor Boletim/relatório de desempenho Divulgação do desempenho do aluno/ reunião pais e mestres Site escolar e rede sociais	Validação e aperfeiçoamento do processo aprendizagem Feiras e amostras Apostila e cursos Publicações

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

É preciso compreender a criação do conhecimento, assim como ele se revela na mente das pessoas, como acontece essa manifestação nos procedimentos, na cultura e até na tecnologia, “como é usado na confecção, decisões e outros trabalhos relacionados ao conhecimento por indivíduos e empresas; e como ele é transferido – é assim que aprendemos e como podemos capturar e trocar conhecimento” (Wiig, 1993, p.421).

Portanto, usando a estrutura como referência, foi possível uma compreensão geral do conhecimento dos docentes e como eles usam o conhecimento em relação a sua rotina, visto que conforme o segmento em que o docente atua - Educação Infantil, Ensino Fundamental ou Ensino Médio, há variações das ações que se diferem, portanto, são várias as formas de validação e utilização do conhecimento. Para finalização, usou-se os dados coletados e descritos no Quadro 7 para a representação em rede semântica do ciclo do Professor.

Figura 2- Rede Semântica dos ciclos



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

O objetivo da representação na rede semântica expressa na Figura 2 é demonstrar cada ciclo do conhecimento e suas funções, assim como se relacionam com cada processo, ilustrando conceitos e métodos que o departamento pedagógico da Cooperativa educacional utiliza e sua relação com o Ciclo proposto por Wiig.

Houve a identificação do conhecimento no departamento pedagógico e como o mesmo é usado e compartilhado, desse modo, também se evidenciou os níveis de conhecimento que cada membro do departamento possui bem como as condições em que o utilizam. A cooperativa tem um clima organizacional agradável, buscando envolver os cooperados nas decisões institucionais, por meio da participação ativa nas ações ou diretivas da gestão. Com isso, o acesso a uma gama de detalhes que caracterizam o conhecimento e a rotina dentro do departamento pedagógico torna-se possível.

Este estudo de caso permitiu confirmar a importância da Gestão do Conhecimento dentro de um contexto organizacional educacional. Com as informações levantadas e o conhecimento adquirido foi possível identificar pontos positivos como a sintetização criativa do que se deve fazer no departamento pedagógico. Como proposto por Wiig (1993), a representação da rotina escolar pedagógica, assim como o compartilhamento desse conhecimento também foram possíveis de serem identificados com clareza.

Pode-se citar, pontos menos positivos como a falta de Sistemas de Inventário de Habilidades e Conhecimentos e de repositório para o armazenamento do conhecimento explícito da organização. A análise do processo demonstrou que a cooperativa educacional

está em constante busca por melhorias para sua resposta ao contexto social na qual está inserida.

Os resultados reforçam a hipótese de que o Modelo de Wiig é uma opção válida para a gestão do conhecimento no contexto educacional. Ela pode auxiliar os esforços por uma gestão do capital intelectual da cooperativa educacional perante o desafio para a gestão eficiente de todos os ativos envolvidos no processo da organização estudada.

#### **4.5 Implicações práticas e teóricas do estudo**

Do ponto de vista prático, a articulação do Modelo de Gestão do Conhecimento de Wiig ao departamento pedagógico sugere um caminho objetivo para organizar a memória pedagógica institucional, reduzindo perdas de aprendizagem acumulada entre ciclos letivos e minimizando retrabalhos decorrentes da rotatividade ou da descontinuidade de práticas.

Ao estruturar o conhecimento em etapas de construção, conservação, compartilhamento e aplicação, o modelo favorece a transformação de experiências docentes e rotinas pedagógicas em registros e procedimentos passíveis de reutilização, o que fortalece a aprendizagem organizacional e qualifica a tomada de decisão cotidiana (Wiig, 1997; Wiig, 2004). Essa operacionalização é consistente com evidências empíricas de aplicação do ciclo de Wiig em estudo de caso no contexto organizacional, em que a análise do processo evidenciou ganhos na compreensão dos fluxos de conhecimento e na sistematização de práticas para sustentação do desempenho (Teixeira *et al.*, 2021).

Em termos teóricos, o estudo reforça a pertinência do modelo de Wiig para além de ambientes empresariais tradicionais, contribuindo para o debate sobre sua aplicabilidade em organizações educacionais, especialmente ao evidenciar que conhecimento “útil” depende de estruturação, qualificação e disponibilidade para orientar práticas e decisões (Wiig, 1997; Wiig, 2004).

Nesse sentido, o Modelo Wiig permite compreender o departamento pedagógico como um núcleo produtor e mediador de conhecimento, no qual o saber profissional circula entre dimensões individuais e coletivas e demanda mecanismos explícitos de retenção e compartilhamento para sustentar melhorias contínuas. Assim, ao aproximar uma abordagem clássica da Gestão do Conhecimento de um contexto pedagógico, este estudo amplia a discussão sobre modelos prescritivos e seus alcances explicativos, mostrando que a gestão sistemática do conhecimento pode ser interpretada como parte da própria governança da prática educativa (Teixeira *et al.*, 2021).

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo buscou articular o Modelo de Gestão do Conhecimento de Karl Wiig ao contexto do departamento pedagógico de uma cooperativa educacional no Estado do Mato Grosso, tomando como base revisão narrativa e relato de experiência. Os achados indicam que as dimensões do conhecimento e a representação por redes semânticas auxiliam a compreender e organizar práticas pedagógicas recorrentes, favorecendo o levantamento, a retenção, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento produzido ao longo do ano letivo.

Do ponto de vista prático, o estudo evidencia que a sistematização proposta pelo modelo pode fortalecer a memória organizacional da instituição e apoiar processos como planejamento anual, formação docente, registro de práticas e avaliação de aprendizagem, reduzindo perdas informacionais e ampliando a capacidade institucional de aprendizagem coletiva. Teoricamente, a pesquisa contribui para o debate sobre a aplicabilidade de modelos clássicos de Gestão do Conhecimento em organizações educacionais, especialmente ao

demonstrar possibilidades de integração entre processos pedagógicos e estruturas de organização do conhecimento.

Como limitações, ressalta-se que, por se tratar de um estudo de caso ancorado em relato de experiência, os resultados não permitem generalizações para outros contextos institucionais. Recomenda-se que estudos futuros ampliem a triangulação metodológica, incorporando entrevistas, análise de documentos institucionais e observação sistemática, além da comparação entre diferentes organizações educacionais, para avaliar o potencial do Modelo Wiig em distintos cenários de gestão pedagógica.

## REFERÊNCIAS

ARIOSI, Cinthia Magda Fernandes; DAL RI, Neusa Maria. Democracia, participação e poder no cooperativismo educacional. **Org & Demo**, v. 5, n. 1, p. 79-104, 2004.

ASSESSORIA SISTEMA OCB/MT. **Definir estratégias das cooperativas**. Fórum Ramo Educacional. Cuiabá, 2019. Disponível em: <https://ocbmt.coop.br/noticias/definir-estrategias-das-cooperativas/6461>. Acesso em: 2 ago. 2022.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. 3. ed. Cambridge, MA: The MIT Press, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUZ FILHO, Fabio. **Cooperativas escolares**. 2. ed. Rio de Janeiro: Coeditora Brasilica, 1940. Disponível em: <https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-19352/cooperativas-escolares>. Acesso em: 2 ago. 2022.

MORETTI, Isabella. **Como se faz uma revisão narrativa? passo a passo**. Regras para TCC, 2023. Disponível em: <https://regrasparatcc.com.br/formatos-de-trabalhos-academicos/revisao-narrativa/>. Acesso em: 23 jul. 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação e dialética do conhecimento**. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Gestão do conhecimento*. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

OLIVEIRA, Elizângela Siqueira. **Gestão escolar, trabalho associado e participação no âmbito da Cooperativa Educacional de Marília**. 2012. 145 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Administração da Educação Brasileira) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/96359>. Acesso em: 23 jul. 2023.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966.

ROCHA, Micherlangela Barroso. **Gestão do conhecimento: um modelo para unidades de pesquisa do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações**. 2018. 195 f. Tese (Doutorado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018.

SAIANI, Claudio. **O valor do conhecimento tácito: a epistemologia de Michael Polanyi na escola**. São Paulo: Escrituras, 2004.

TEIXEIRA, Amanda Carolina; TENÓRIO, Nelson; SARTORI, Rejane; DANTAS, Waldirene de Cássia. A gestão do conhecimento no setor de seguros: o ciclo de Wiig aplicado ao processo comercial de uma corretora de seguros. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 24-44, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 23 jul. 2023.

WIIG, Karl M. **Knowledge management foundations: thinking about thinking**. v. 1. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WIIG, Karl M. **Knowledge management: an introduction and perspective**. *Journal of Knowledge Management*, v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997.

WIIG, Karl M. **People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2004.

---

Recebido em/Received: 29/01/2025 | Aprovado em/Approved: 26/01/2026

---

#### **Declaração de Autoria**

**Concepção e elaboração do estudo:** Isamara Samira Ibrahim Félix, Jani Bolsonello, Regiane da Silva Macuch, Ângela Mara de Barros Lara

**Coleta de dados:** Isamara Samira Ibrahim Félix, Jani Bolsonello, Regiane da Silva Macuch, Ângela Mara de Barros Lara

**Análise e interpretação de dados:** Isamara Samira Ibrahim Félix, Jani Bolsonello, Regiane da Silva Macuch, Ângela Mara de Barros Lara

**Redação:** Isamara Samira Ibrahim Félix, Jani Bolsonello, Regiane da Silva Macuch, Ângela Mara de Barros Lara

**Revisão crítica do manuscrito:** Isamara Samira Ibrahim Félix, Jani Bolsonello, Regiane da Silva Macuch, Ângela Mara de Barros Lara

#### **Declaração de uso da Inteligência Artificial**

Durante a preparação deste artigo, a autoria declara que:

( ) utilizou a seguinte ferramenta de IA [ ] para fins de [ ]. Após o uso desta ferramenta, a autoria revisou e editou o conteúdo em conformidade com o método científico e assume total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

( x ) não utilizou ferramenta de IA