



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DE
JOVENS E ADULTOS, MESTRADO PROFISSIONAL – MPEJA**

ANA RITA MARQUES DE ANDRADE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: TRILHAS DE APRENDIZAGENS NA
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

Salvador
2022

ANA RITA MARQUES DE ANDRADE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: TRILHAS DE APRENDIZAGENS NA
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos, Mestrado Profissional MPEJA, Departamento de Educação – DEDC, Campus I, Universidade do Estado da Bahia, na Área 3 – Gestão Educacional e Tecnologias da Informação e Comunicação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria Conceição
Alves Ferreira

Salvador
2022

ANA RITA MARQUES DE ANDRADE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: TRILHAS DE APRENDIZAGENS NA
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos, Mestrado Profissional MPEJA, Departamento de Educação – DEDC, Campus I, Universidade do Estado da Bahia, na Área 3 – Gestão Educacional e Tecnologias da Informação e Comunicação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Salvador, _____ de _____ de 2022

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria Conceição Alves Ferreira
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Cipriano Carlos Luckesi
Universidade Federal da Bahia – UFBA
Doutorado em Educação
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Prof.^a Dr.^a Gabriela Sousa Rego Pimentel
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Católica de Brasília

Prof.^a Dr.^a Lanara Guimarães de Souza
Universidade Federal da Bahia – UFBA
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB

A553g

Andrade, Ana Rita Marques de

Gestão do conhecimento: trilhas de aprendizagens na educação de jovens e adultos / Ana Rita Marques de Andrade. - Salvador, 2022.
115 fls.

Orientador(a): Maria Conceição Alves Ferreira.

Inclui Referências

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos - MPEJA, Campus I. 2022.

1.Educação. 2.Educação de jovens e adultos. 3.Educação profissional. 4.Gestão educacional. 5.Gestão do conhecimento.

CDD: 374

AGRADECIMENTOS

Nem sempre tenho a oportunidade de registrar a minha gratidão, mas sempre procuro expressar o amor que emana do meu coração através do meu sorriso e, com este sorriso é que dedico este trabalho à minha família, as minhas amigas, aos meus amigos, aos colegas de trabalho. Um caminho construído diariamente e permeado por muitos desafios que constituíram este percurso formativo. Um sonho realizado, amigos conquistados e ainda mais amor pela educação.

A Carlos Magno Diniz Guerra de Andrade, meu amor e companheiro desde a juventude, por caminharmos juntos, mesmo em tempos de tempestades, mas sobretudo em tempos de celebração.

À Ana Beatriz Marques Diniz Guerra de Andrade, filha e fonte de inspiração, de orgulho e de amor em minha vida.

A Arthur Marques Diniz Guerra de Andrade, filho e responsável por ressignificar a minha vida.

À Rita Maria de Souza Barbosa, mãe e responsável por me trazer ao mundo, meu amor e gratidão.

A Marcos Barbosa Marques, irmão e amor e Márcio Marcos Barbosa Marques, irmão e um grande amor em minha vida.

À Esther Diniz Guerra de Andrade, Carlos Aroldo de Andrade, Carlos Henrique Diniz Guerra de Andrade, Carlos Aroldo de Andrade Junior, Clarissa Diniz Guerra de Andrade Sena, minha também família Diniz Guerra de Andrade, por representarem um alicerce de amor e alegria para que o meu caminho se transformasse.

À Martha Mallet Guena Marques, Rita Alexandra Dias Sosnierz Tiago Pinheiro de Oliveira Sena, aos/ sobrinhos e as sobrinhas: Alice Mallet Guena Marques, Emanoelle Sosnierz de Andrade, Joana Diniz Guerra de Andrade Sena, Julia Nogueira de Andrade, Maria Eduarda Andrade Marques, Maria Luiza Argolo Marques, Pedro Nogueira Andrade e Raquel Diniz Guerra de Andrade Sena por serem parte da minha vida, do meu caminho.

Às afilhadas Maria Clara Argolo Marques, Maria Diniz Guerra de Andrade Sena e ao afilhado Miguel Chaves Pereira, por me transformarem todos os dias, um amor infinito.

Desejava agradecer a cada amiga e amigo, mas farei isso da melhor forma possível.

À Cláudia Silva Nunes, Denize Reimão de Souza Nadyer, Maria Izabel de Quadros Vivas, Virgínia Lúcia Nogueira Farias (*in memoriam*), Lílian Regina Cunha e outros colegas

deste caminho, presentes da Universidade do Estado da Bahia, em 1997, quando iniciei minha graduação.

Aos professores, às professoras e a todos os colegas do Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos, tenho orgulho desta Universidade, deste espaço de construção do conhecimento.

Ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, na Bahia, Instituição que aprendi a amar, através de Marina Vianna Alves de Almeida por ser fonte inesgotável de dedicação e competência, uma inspiração para minha vida; Andréia Nunes Teixeira, companheira e amiga; Italaney Angélica da Silva Barbosa, incentivadora e companheira de muitos sonhos; Andréa Miranda Bonfim Santos, Carla Alessandra Spínola da Silva Santos, Carlos Alberto Freitas Neves, Crystiane Carvalho de Matos Fernandez, Christiane da Matta Bruni, Farani Cristina Magalhães Gama, Kátia Maria de Lucena (*in memoriam*), Leila Macedo Dantas, Maria da Glória Feitosa Leitão Brito, Misael Beirão Souza, Nanci Pinheiro Costa, Silvana Figueredo Souza Venâncio Lopes e todas/ os colegas que contribuíram para que este momento fosse realizado, compreendendo as ausências, incentivando os momentos de diálogo e reflexão por nossa Educação Profissional, nosso amor e coragem são fontes inesgotáveis de transformação.

À Fernanda Cerqueira Souza, Gygyane Carla Ferraz de Oliveira e Maibi Santana Teixeira Marques, um agradecimento especial e cheio de amor, por dividirem comigo este sonho através da pesquisa, vocês foram e são imprescindíveis na minha trajetória de vida e de educação.

À Naira Maria da Silva Duarte, Murival Macedo Santos e Wendell Santana que materializaram um dos sonhos desta pesquisa, um agradecimento com carinho.

À Delma Raquel de Andrade Santana, Lauredite Silva Trindade Santana, Maria Angélica da Silva Dias, Naiara Selma Rios Lima Deiró, companheiras corajosas de caminhada, vocês não imaginam a importância de cada uma de vocês nesta estrada chamada vida.

À Maria Conceição Alves Ferreira, orientadora e companheira de reflexões, angústias e construções, amor e gratidão.

A Cipriano Carlos Luckesi, eterno orientador e amigo, educador que admiro e admirarei para sempre.

À Gabriela Sousa Rego Pimentel e Lanara Guimarães de Souza pela amorosidade e rigor neste percurso formativo.

A André Luciano França dos Santos e Rubem de Santana Filho pela generosidade e acolhimento, muito obrigada.

As/os amigas/os que tanto amo, Cleber Leite Pereira, Luis Augusto Diniz Guerra Santiago, Monique Chaves Nogueira, Núbia Robéria Gonçalves Sousa e todas/ os aqui representados por elas/es.

À minha eterna pró Enedite Braz da Silva, diretora da Escola João Paulo I que fez com que o meu baú de memórias ganhasse vida, identificando a minha relação com a educação.

À tia Celeste Barbosa, por construir uma relação tão amorosa com a vida, com a arte, com a gastronomia, com o cuidar, meu amor todos os dias.

Ao meu pai, meu grande incentivador para lutar pela vida, pelos meus sonhos, pela construção de novos caminhos, dedico tudo que aqui escrevi, sou fruto do amor que contagiava todos que conviviam com você, obrigada, Francisco de Souza Marques (*in memoriam*) por me permitir compreender que SER é muito mais que ter.

Não há educação sem amor. O amor implica luta contra o egoísmo. Quem não é capaz de amar os seres inacabados não pode educar. Não há educação imposta, como não há amor imposto. Quem não ama não compreende o próximo, não respeita.

(Paulo Freire, 2011)

RESUMO

A pesquisa intitulada gestão do conhecimento: trilhas de aprendizagens na educação de jovens e adultos permitiu entender como a gestão do conhecimento poderá ser um dos pontos balizadores para o desenvolvimento profissional e pessoal de cada participante da Educação de Jovens e Adultos do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Bahia, de modo a consolidar esta temática e estabelecer compreensões a respeito do significado da gestão do conhecimento na Educação de Jovens e Adultos em uma Instituição de Educação Profissional. O objetivo geral desta pesquisa foi compreender como os saberes da gestão educacional contribuem para a prática da gestão do conhecimento em uma instituição da Educação de Jovens e Adultos. As práticas de liderança educacional sob a ótica da gestão do conhecimento são fundantes para identificar que existem saberes instituídos na instituição da educação de jovens e adultos e que há muito a caminhar para que o conhecimento possa transitar de modo a instituir práticas gestoras na instituição de educação profissional. No mais, a questão de pesquisa que norteou todo o estudo acerca da temática foi como os saberes da gestão educacional contribuem para a prática da gestão do conhecimento em uma instituição de Educação de Jovens e Adultos e, em específico, de Educação Profissional? Todo processo construtivo inspirou-se na etnopesquisa crítica através de uma abordagem qualitativa, buscando aproximações do contexto do fenômeno estudado para uma melhor compreensão da realidade e que parte do conhecimento que circunda na instituição está no discurso de cada colaborador, mesmo compreendendo que existem muitas diretrizes, muitos manuais, regulamentos e outros documentos inerentes à gestão. Porém, na investigação aqui relatada, detive-me nas práticas, nas experiências de formação que são inerentes à gestão educacional, ou seja, na possibilidade que a instituição possui de ensinar e de aprender. A gestão do conhecimento nos move e alimenta através do desejo de encontrar caminhos mais cuidadosos, desde que estamos em contato com pessoas, sejam participantes de atividade da Educação de Jovens e Adultos ou de profissionais da Educação. O lugar profissional que ocupamos, a docência, a gestão educacional, a coordenação pedagógica, a pesquisa, os estudos, muito nos inspiram como também, em decorrência de investimentos pessoais, poderão servir de inspiração para os pares profissionais das instituições onde atuamos. A convergência da pesquisa do mestrado profissional de jovens e adultos apresentou um aplicativo de registro de experiências da gestão do conhecimento com banco de dados e ideias numa interrelação e intrarelção com os objetivos apresentados.

Palavras-chave: Educação. Educação de jovens e adultos. Educação Profissional. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The research entitled knowledge management: learning paths in the education of young people and adults allowed us to understand how knowledge management can be one of the guiding points for the professional and personal development of each participant in the Youth and Adult Education of the National Commercial Learning Service. (SENAC), Bahia, in order to consolidate this theme and establish understandings about the meaning of knowledge management in Youth and Adult Education in a Professional Education Institution. The general objective of this research was to understand how the knowledge of educational management contributes to the practice of knowledge management in an institution of Youth and Adult Education. The practices of educational leadership from the perspective of knowledge management are fundamental to identify that there is knowledge established in the institution of education for young people and adults and that there is a long way to go so that knowledge can transit in order to establish managerial practices in the educational institution. professional. Furthermore, the research question that guided the entire study on the subject was how does the knowledge of educational management contribute to the practice of knowledge management in an institution of Youth and Adult Education and, in particular, of Professional Education? The entire constructive process was inspired by critical ethno-research through a qualitative approach, seeking approximations of the context of the phenomenon studied for a better understanding of reality and that part of the knowledge that surrounds the institution is in the discourse of each employee, even understanding that there are many guidelines, many manuals, regulations and other documents related to management. However, in the investigation reported here, I focused on the practices, on the training experiences that are inherent to educational management, that is, on the possibility that the institution has of teaching and learning. Knowledge management moves and feeds us through the desire to find more careful paths, since we are in contact with people, whether they are participants in Youth and Adult Education activities or Education professionals. The professional position we occupy, teaching, educational management, pedagogical coordination, research, studies, inspire us a lot, as well as, as a result of personal investments, they can serve as inspiration for professional peers in the institutions where we operate. The convergence of the research of the professional master's degree for young people and adults presented an application to record experiences of knowledge management with a database and ideas in an interrelation and intrarelation with the presented objectives.

Keywords: Education. Youth and adult education. Professional education. Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Qr code de quadro resumo Base epistemológica x Filosofia.....	23
Figura 2 -	Qr code de quadro resumo Base epistemológica x Interacionismo simbólico.....	26
Figura 3 -	Qr code de questionário de pesquisa 1.....	27
Figura 4 -	Quadro resumo data x objetivos x recursos.....	29
Figura 5 -	Centro de Educação Profissional Nelson Daiha.....	31
Figura 6 -	Centro de Educação Profissional Casa do Comércio.....	32
Figura 7 -	Centro de Educação Profissional em Santo Antônio de Jesus.....	33
Figura 8 -	Centro de Educação Profissional em Vitória da Conquista.....	34
Figura 9 -	Qr code Infográfico 1 – Programas desenvolvidos pelo SENAC.....	34
Figura 10 -	Registro do primeiro encontro de pesquisa: 22 de dezembro de 2020. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.....	68
Figura 11 -	Registro do segundo encontro de pesquisa realizado em 15 de fevereiro de 2021. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.....	75
Figura 12 -	Registro do Terceiro encontro de pesquisa realizado em 17 de maio de 2021. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.....	78
Figura 13 -	Nuvem de palavras. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.....	79
Figura 14 -	Mapa mental. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.....	80
Figura 15 -	Infográfico. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.....	81
Figura 16 -	Qr code de questionário de pesquisa 2.....	85
Figura 17 -	SENAC na palma das mãos. Aplicativo desenvolvido pela Gerência de Tecnologia e Informação do SENAC/ Bahia, a partir desta pesquisa.....	89
Figura 18 -	Qr code acesso ao aplicativo SENAC na Palma das mãos.....	89
Figura 19 -	Protótipo da tela inicial aplicativo SENAC na Palma das mãos.....	89
Figura 20 -	Protótipo da tela de acesso aplicativo SENAC na Palma das mãos.....	90
Figura 21 -	Protótipo da tela de acesso aluno aplicativo SENAC na Palma das mãos.	90
Figura 22 -	Protótipo da tela menus aluno aplicativo SENAC na Palma das mãos....	91
Figura 23 -	Protótipo da tela acesso colaborador aplicativo SENAC na Palma das mãos.....	92
Figura 24 -	Protótipo da tela menus colaborador aplicativo SENAC na Palma das mãos.....	92
Figura 25 -	Protótipo da tela conhecimentos acesso colaborador aplicativo SENAC	

na Palma das 92
mãos.....

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP -	Aplicativo, software para dispositivos eletrônicos
CEP-CAC -	Centro de Educação Profissional da Casa do Comércio
CEP-CHILE -	Centro de Educação Profissional Nelson Daiha
CEP-SAJ -	Centro de Educação Profissional de Santo Antônio de Jesus
CEP-VC -	Centro de Educação Profissional de Vitória da Conquista
CIEJA -	Grupo de pesquisa sobre Cibercultura, Infância e EJA
DN -	Departamento Nacional
DOU -	Diário Oficial da União
EJA -	Educação de Jovens e Adultos
GEPED -	Gerência de Planejamento Educacional e Desenvolvimento
GETIN -	Gerência de Tecnologia da Informação
IBGE -	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDBEN -	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MPEJA -	Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos
ONG's -	Organizações não governamentais
RH -	Recursos Humanos
SENAC -	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAC Bahia -	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial na Bahia
SENAI -	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC -	Serviço Social do Comércio
SESI -	Serviço Social da Indústria
SINCOMERCIO -	Sindicato do Comércio Varejista e Atacadista de Vitória da Conquista
SUDEP -	Superintendência de Educação Profissional
TI -	Tecnologia da Informação
TIC -	Tecnologias da Informação e Comunicação

UNEB - Universidade do Estado da Bahia
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a
Cultura

SUMÁRIO

1	DESENHANDO AS PRIMEIRAS TRILHAS.....	15
1.1	EXPERIÊNCIAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS RELATIVAS AO PRESENTE ESTUDO.....	15
1.2	A PROPOSTA DE ESTUDO E SUA RAZÃO DE SER.....	18
1.3	UMA TRILHA, UM CAMINHO PROPOSTO.....	19
1.4	ESTRUTURA DOS CAMINHOS DA PESQUISA.....	20
2	TRILHA METODOLÓGICA UTILIZADA NA PESQUISA.....	22
2.1	UM CAMINHO E A ABORDAGEM QUALITATIVA.....	23
2.2	PARTÍCIPES DA INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES.....	27
2.3	LÓCUS DA PESQUISA.....	29
2.3.1	Centro de Educação Profissional em Salvador, na Rua Chile.....	30
2.3.2	Centro de Educação Profissional em Salvador, no Bairro da Pituba.....	31
2.3.3	Centro de Educação Profissional em Santo Antônio De Jesus.....	32
2.3.4	Centro de Educação Profissional em Vitória da Conquista.....	33
2.4	ETAPAS DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES, ANÁLISES E REFLEXÕES.....	35
3	PANO DE FUNDO TEÓRICO A RESPEITO DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS E DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL.....	38
3.1	CONCEPÇÕES FREIRIANAS PARA A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL...	38
3.2	EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: CONTEXTO HISTÓRICO E EXPERIÊNCIAS AUTOBIOGRÁFICAS.....	40
3.3	CRIAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS NA	45

	ORGANIZAÇÃO.....	
3.4	A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS E DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL.....	48
3.5	ZIGMUNT BAUMAN: UMA OUTRA TRILHA – UM CAMINHO NO TEMPO E NO ESPAÇO.....	51
3.6	ENTRELAÇANDO CAMINHOS: OUTROS OLHARES PARA AS POSSIBILIDADES DE ENSINAR E APRENDER NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS.....	55
4	CAMINHOS PERCORRIDOS ATRAVÉS DO REGISTRO DE INFORMAÇÕES.....	60
4.1	GESTORAS DE EDUCAÇÃO NO SENAC BAHIA: PRIMEIRA ABORDAGEM DA TEMÁTICA POR PARTE DAS PARTÍCIPES.....	61
4.2	SEGUNDO DIÁLOGO DA PESQUISADORA COM AS PARTÍCIPES.....	68
4.3	TERCEIRO ENCONTRO DE PESQUISA.....	75
4.4	QUARTO DIÁLOGO DE PESQUISA.....	78
4.5	REGISTROS DE OUTROS DESAFIOS DA PESQUISA PARA CONSTRUÇÃO DE NOVAS TRILHAS.....	82
4.6	APLICATIVO PARA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NO SENAC.....	85
4.6.1	Acesso aluno.....	90
4.6.2	Acesso colaborador.....	92
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
	REFERÊNCIAS.....	100
	ANEXO A - PARECER DO CONSELHO DE ÉTICA.....	103
	ANEXO B - CERTIDÃO DE ATA DA SESSÃO DE QUALIFICAÇÃO DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS.....	107

ANEXO C - CERTIDÃO DE ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DE JOVENS	E 108
ADULTOS.....	
APÊNDICE A - ENTREVISTA ON-LINE.....	109
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ON-LINE.....	113

1 DESENHANDO AS PRIMEIRAS TRILHAS

1.1 EXPERIÊNCIAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS RELATIVAS AO PRESENTE ESTUDO

Do ponto de vista pessoal, cotidianamente, pergunto-me a respeito da importância do “ser educadora”. Afinal, de onde nasceu esse desejo pela docência, esse amor pela Educação? Certamente da bricolagem entre papéis que se misturaram desde minha infância; da admiração pelas professoras que, com sapiência, foram essenciais para a adulta que me tornei por meio das múltiplas experiências vividas. Um ciclo da minha vida! No chamado pré-primário (período escolar que antecedia o hoje denominado Ensino Fundamental I), no decurso da minha primeira experiência escolar, aos cinco anos de idade, minha então professora também se chamava Ana Rita e, assim, sequencialmente, cada professora tornou-se parte da minha vida, fator que me possibilita, hoje, retomar o meu baú de memórias afetivas. Ainda me recordo do nome de cada uma das minhas professoras do pré-primário e do chamado primário (no presente momento, Educação Infantil e Ensino Fundamental I), assim como de suas características que me atraíam e possibilitavam a aproximação.

Desse modo, a vida foi delineando caminhos possíveis, uma escola que representava puro amor, na qual conhecia todos os profissionais que ali circulavam e todos me reconheciam, chamando-me pelo nome. Uma sensação de alegria, de afago, de carinho, um local no qual eu me sentia feliz.

Havia um ritual diário de chegada, oportunidade na qual, no pátio, encontrávamos colegas, funcionários, professoras e diretora. O pátio da escola era um espaço que utilizávamos para festas, recreio e apresentações. Iniciávamos nossas manhãs entoando o hino nacional, músicas do folclore brasileiro e outras tantas manifestações culturais. Essas são lembranças vivas de situações vividas na intensidade da vida infantil.

Desse modo, o caminho formativo pessoal foi contínuo, porém, aquelas agradáveis lembranças do período escolar relativo ao pré-primário e ao primário adormeceram no chamado Ginásio (atual Ensino Fundamental II), período do qual não tenho as lembranças doces da época escolar anterior, são apenas lembranças. A memória relativa às professoras do Pré-Primário e do Primário permaneceu guardada e, quando resgatada, como neste momento tão solitário de escrita, os olhos também sorriem e agradecem a estrada percorrida.

Hoje, sou adulta, mulher, mãe, professora, gestora, amiga, companheira, irmã, filha, pesquisadora, afinal, muitos os papéis assumidos ao longo do tempo, muitos trajetos percorridos na vida, aprendizados infinitos. Após momentos de busca interior e de uma compreensão mais madura do que verdadeiramente sou, tenho a impressão de que sinto o papel de minhas queridas professoras nas minhas escolhas, no meu caminhar pela vida. E, então, sigo caminhando e cantando, parafraseando Geraldo Vandré. As cicatrizes decorrentes de minha história de vida me constituem como um ser humano em transformação constante e constroem-me como uma colcha de retalhos trabalhada artisticamente, como fazia minha Tia Celeste em suas atividades artesanais; retalhos que me ajudaram a entender a beleza de cada pedaço de pano e a beleza de cada retalho que forma a colcha, uma artesanaria diferente e linda. Desse modo, fui me compondo ao longo do tempo de minha vida.

Nesta tessitura registrada acima, somos parte de um todo e esta totalidade se constitui na feitura de cada ser humano. Foi dessa forma que descobri a beleza da educação e do processo educativo, assim como do espaço da sala de aula como um lugar democrático e pleno de significados. Nesse espaço, deram-se muitas descobertas, muitos estudos e caminhos possíveis, bem como frustrações e autoconhecimento. Nesse caminhar, muitos percursos ocorreram no contexto de minha formação, como múltiplas memórias guardadas, algumas já

conscientes, outras não, e variados estágios nos caminhos da construção profissional e pessoal.

Então, foi em um destes caminhos, no espaço profissional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), que entrei em contato com a Educação de Jovens e Adultos, no contexto da Educação Profissional. Esse lugar me inspirou e me inspira a encontrar janelas por meio da transformação de vidas, da interação com pessoas e do aprendizado constante. No decurso deste relatório de pesquisa, dialogaremos a respeito de uma pesquisa que nos remete tanto ao presente como ao futuro, ao que somos e ao que desejamos ser como profissionais, que se pauta numa construção dialógica do conhecimento e que é capaz de promover reverberação nas organizações.

Trilhas são caminhos tortuosos, rudimentares, estreitos, mas significam também exemplo a ser imitado, caminho a seguir (WEISZFLOG, 2022); a etimologia de cada palavra representa muito sobre aquilo que desejamos escrever, compreender, comunicar. E, assim, percebo que as trilhas desta dissertação constroem um caminho singular no meu percurso educativo, o que significa que os caminhos podem ser apertados, podem ter obstáculos, mas não deixarão de constituir um processo de crescimento profissional e do meu ser, este ser que é humano e que sofre, sorri, celebra, chora e aprende todos os dias.

É nessa condição de aprendiz que vamos dialogar através deste texto que fala muito de mim, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), de Conceição Ferreira, minha orientadora, e das professoras e dos professores do Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA), de Cipriano Luckesi, um professor e amigo, das/os colegas da turma sete do MPEJA, da minha família, das/os amiga/os e das/os colegas do SENAC. Por meio desse texto, sigo em busca de novos sonhos e de outros caminhos.

Assim, a partir desta narrativa e da contextualização da escrita relativa a essa dissertação, apresento a pergunta que norteou e norteia o presente estudo: Como os saberes relativos à gestão educacional são compreendidos como saberes instituídos e instituintes e como esses saberes e ações têm desafios no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma instituição da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional?

Como resultado desta investigação, pretendemos estabelecer compreensões a respeito dos saberes relativos à gestão educacional, como são instituintes e instituídos e como esses entendimentos e saberes desafiam o desenvolvimento da gestão do conhecimento no SENAC Bahia.

Para tanto, a pesquisa está organizada através de uma introdução, três capítulos e considerações finais sobre a gestão do conhecimento: uma trilha de aprendizagens na Educação de Jovens e Adultos. A introdução apresenta uma confluência sobre a pesquisa, suas implicações no contexto da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional, assim como as experiências formacionais da pesquisadora e suas implicações na temática estudada. Na primeira trilha, descrevemos o percurso metodológico da pesquisa, o dispositivo de pesquisa, os sujeitos/partícipes da/na pesquisa, o lócus da pesquisa, as etapas do processo e analisamos o processo construtivo que se pautou metodologicamente na Etnopesquisa crítica através de uma abordagem qualitativa, buscando visualizar o contexto do objeto de estudo para uma melhor compreensão da realidade estudada. Na segunda trilha, conceituamos a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Profissional e as experiências vivenciadas pela autora para o desenho da pesquisa que se realizou no contexto educacional, considerando o passado, o presente e o futuro. Em seguida, na terceira trilha, apresentamos as compreensões acerca da Educação de Jovens e Adultos, incluindo seu contexto histórico, as concepções freirianas e o diálogo sobre a Educação Profissional. Nessa trilha, conceituamos a gestão do conhecimento, o seu potencial no contexto da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional. A quarta trilha seguiu em busca de informações, relatos, reflexões e análises no decurso da investigação. Com base nas informações coletadas e nas reflexões desenvolvidas, as considerações finais apresentam um movimento dialógico de saberes, olhares, tessituras e caminhos possíveis para o ensinar e para o aprender um percurso de transformação e de mudanças na Educação de Jovens e Adultos em uma Instituição de Educação Profissional.

1.2. A PROPOSTA DE ESTUDO E SUA RAZÃO DE SER

A Educação Profissional, no Brasil, surgiu no contexto das necessidades emergentes do processo de industrialização na década de 1930. Anteriormente, entre 1906 e 1910, o poder público, através do Ministério da Cultura e do Comércio, consolidou no país uma política de incentivo ao desenvolvimento do ensino industrial, comercial e agrícola. Durante este período, algumas instituições de formação profissional basearam-se no treinamento de técnicas específicas para o preenchimento de postos de trabalho. Não existia preocupação com a criatividade, com questionamentos teóricos, com avaliação ou com outras propostas pedagógicas (CORDÃO; MORAES, 2017).

Contudo, na contemporaneidade, percebe-se que a Educação Profissional tem um escopo de atuação delimitado e delineado pelas políticas públicas e seu papel social é reconhecido por toda sociedade. Além da Educação Profissional se constituir como importante movimento de formação laboral geral do trabalhador, ela exerce um papel na apropriação de técnicas e tecnologias profissionais. Amplia-se, desse modo, o conceito de educação para o trabalho, implicando a formação laboral através de competências que permitam o desenvolvimento da criatividade, da autonomia, da crítica, da avaliação e da participação política, como base para o desenvolvimento de gerações que possam intervir na vida presente e futura da sociedade.

O estudo desta temática permitirá compreender como a gestão do conhecimento poderá ser um dos pontos balizadores para o desenvolvimento profissional e pessoal de cada participante do Projeto de Educação de Jovens e Adultos do SENAC, Bahia, de modo a consolidar esta temática e estabelecer compreensões a respeito do significado da gestão do conhecimento na Educação de Jovens e Adultos em uma Instituição de Educação Profissional.

O desejo por pesquisar a questão da Gestão do Conhecimento na Educação de Jovens e adultos e na Educação Profissional nasceu de experiências construídas tanto através de minha formação acadêmica, como de relações estabelecidas com profissionais atuantes em espaços nos quais tenho tido a oportunidade de atuar, diariamente, como profissional da educação e como pessoa, ao lado de outros pares dedicados à mesma área de trabalho.

Ser gestora educacional foi, e ainda é um desafio gradativamente apresentado ao universo da educação, uma formação, em sua essência, ainda emergente. A literatura sobre essa temática está situada no campo de estudos da área de Administração, fator que, por um lado, limita a sua abrangência na medida em que conduz a pensar em educação nessa área específica de atividades humanas. Contudo, por outro lado, amplia o arcabouço teórico e filosófico necessário para compreender e trabalhar com a gestão educacional.

O interesse pessoal, que está na base deste estudo, nasceu de experiências vividas, de desafios vivenciados, de superação de limites, mas, também, de plantinhas que cresceram e floresceram no seio de conquistas alcançadas, de caminhos percorridos, de pessoas encontradas e do sabor de outros conhecimentos. A gestão educacional nos move e alimenta através do desejo de encontrar caminhos mais cuidadosos no seio das práticas educativas profissionais, desde que estejamos em contato constante com profissionais que atuem na área da Educação de Jovens e Adultos como também de profissionais que atuem na área da educação em geral. O lugar profissional que ocupo – na docência, na gestão educacional, na

coordenação pedagógica, na pesquisa, nos estudos, como também nos investimentos pessoais – pode servir inclusive de inspiração para os pares profissionais da instituição na qual atua.

1.3 UMA TRILHA, UM CAMINHO PROPOSTO

Este estudo trata de compreender como os saberes da gestão educacional contribuem para a prática da gestão do conhecimento em uma instituição da Educação de Jovens e Adultos. Como objetivos específicos, o trabalho busca mapear os principais conceitos da gestão do conhecimento no SENAC Bahia, na percepção de gestores da Educação Profissional; mapear as práticas de gestão no SENAC Bahia; relacionar os principais conceitos da Gestão do Conhecimento e suas contribuições na gestão educacional no SENAC Bahia; identificar as concepções de Gestão do Conhecimento em uma Instituição da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional no Estado da Bahia. Além disso, há ainda o interesse de verificar, com os profissionais do SENAC Bahia, as práticas de liderança educacional sob a ótica da Gestão do Conhecimento. A investigação, na sua faceta factual, serviu-se de uma abordagem metodológica qualitativa.

1.4 ESTRUTURA DOS CAMINHOS DA PESQUISA

O presente relatório está organizado através de uma introdução, três capítulos que denomino de trilhas e as considerações finais sobre a gestão do conhecimento: uma trilha de aprendizagens na Educação de Jovens e Adultos. A introdução apresenta uma confluência sobre a pesquisa, suas implicações no contexto da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional, assim como as experiências formativas da pesquisadora e suas implicações na temática estudada. Além disso, expõe o problema pesquisado, o contexto no qual a pesquisa estava inserida, como também a organização da dissertação propriamente dita.

Na primeira trilha, descrevemos o percurso metodológico da pesquisa, o dispositivo de pesquisa, os sujeitos/partícipes da/na pesquisa, o lócus da pesquisa, as etapas do processo e analisamos o processo construtivo. Trata-se, no caso, de um olhar sobre a etnopesquisa crítica, a qual potencializa as ações afirmativas na educação, na pesquisa através das relações humanas, na pesquisa como um princípio formativo, na relação com o outro e na pesquisa com o sujeito, numa perspectiva construtiva de conhecimentos dialogados, reconstruídos,

ressignificados e numa interlocução com os autores Chizzotti (2006), Macedo (2010), Pereira (2019) e Moraes e Galiazzi (2020).

Na segunda trilha, conceituamos a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Profissional e as experiências vivenciadas pela autora para o desenho da pesquisa que se realizou no contexto educacional, considerando o passado, o presente e o futuro.

Em seguida, na terceira trilha, apresentamos as compreensões acerca da Educação de Jovens e Adultos, incluindo seu contexto histórico, as concepções freirianas e o diálogo sobre a Educação Profissional, entrecruzando com a biografia da pesquisadora. Serviram de base para esta construção os autores Freire (2012), Paiva (2019), Ventura (2015), Cordão e Moraes (2017) e Barato (2019). Nesse capítulo, conceituamos a gestão do conhecimento, o seu potencial no contexto da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional, numa interlocução com os autores Amorim (2015), Dantas (2018), Luck (2020), Longo *et al.* (2014), Nonaka e Takeuchi (2008) e Davenport e Prusak (1998).

A quarta trilha seguiu em busca de informações, relatos, reflexões e análises no decurso da investigação. Com base nas informações coletadas e nas reflexões desenvolvidas, buscamos compreender como criar um aplicativo que possa contribuir para as boas práticas na gestão do conhecimento nas Instituições de Educação, de modo a contribuir para a Educação de Jovens e Adultos.

A quinta trilha se constitui como a possibilidade de compreender o passado, o presente e o futuro através das reflexões de Bauman (1997), as quais nos leva a refletir sobre a sociedade atual – numa perspectiva líquida e mutável que se contrapõe à sociedade sólida e imutável –, seus pontos de convergência e tensionamentos. Esse caminho que nos levará a uma consciência social que se refletirá nas escolhas e nos referenciais traçados para a educação em geral, para a educação de jovens e adultos e para a educação profissional.

As considerações finais apresentarão um movimento dialógico de saberes, olhares, tessituras e caminhos possíveis para o ensinar e para o aprender, um percurso de transformação e de mudanças, como afirma Freire (2011), no campo da Educação de Jovens e Adultos.

2 TRILHA METODOLÓGICA UTILIZADA NA PESQUISA

A pesquisa é um compromisso com a produção do conhecimento. Segundo Santos (2002), é necessário fazer as perguntas claras e diretas, mesmo sabendo que as respostas não serão tão simples assim. Conforme Macedo (2006, p. 17), “A atitude de pesquisa pede curiosidade, inquietação, busca, aceitação da realidade através do erro ou do acerto.” A atitude científica é necessária para a pesquisa, e, certamente, não será possível pesquisar a atividade humana sem o compromisso com um sentido e um significado, visto que a realidade é constituída por um entrelaçado de variáveis que expressa a sua constituição e sua forma.

O/a pesquisador/a é responsável pela construção de uma compreensão crítica e ampliada da realidade, gerando novos referenciais. O pensamento articulado requer a organização de ideias, construindo um posicionamento sociopolítico, ultrapassando as abordagens simplificadas da compreensão da vida social. Esse é o norte teórico prático que move a presente investigação.

A pesquisa é o compromisso com a decisão, com o rigor e com a complexidade, através de um compromisso com a produção do conhecimento. Como afirmou o Professor Roberto Sidnei (2008), em uma das suas aulas no Mestrado em Educação da Universidade Federal da Bahia: “A atitude de pesquisa pede curiosidade, inquietação, busca, aceitação da realidade através do erro ou do acerto.” A atitude científica é necessária para a pesquisa, mas não é possível pesquisar a atividade humana sem estar imbricada de sentido e significado, visto que a humanidade é entrelaçada de interpretações que não dispensam o mundo da informação. Tais interpretações são construídas através dos seres socialmente constituídos a partir do processo educativo.

Dotados destes instrumentos mediadores, e ao conectar-se com a pedagogia crítica, educadores-etnopedagogos se tornam atores responsáveis, porque implicados na interpretação do mundo-vida, da escola, dos nossos alunos, de nós professores, de nossas salas de aula e das políticas institucionais que crivam a vida do educador. (MACEDO, 2006, p. 46).

O pesquisador é responsável pela construção de um pensamento crítico e ampliado em relação a novos conhecimentos e novas interpretações, gerando um confronto necessário para a busca de referenciais próprios, enquanto pesquisador, educador-etnopedagogo. O pesquisador, como tal, investe em uma compreensão da realidade através do conhecimento crítico, reflexivo e ampliado dos autores estudados para a pesquisa realizada, do seu conhecimento de mundo e do conhecimento dos atores sociais. Ao confrontar tudo que é apresentado, por meio do estudo, do debate e da ressignificação de todos esses elementos, o pesquisador constrói uma perspectiva própria, uma identidade como pesquisador.

O pensamento articulado requer a organização de ideias, diverso de uma ideia fixa. O pensamento complexo construirá a articulação e a desfragmentação do saber contemporâneo, assentado em um posicionamento sociopolítico que ultrapassa as abordagens simplificadoras da sociedade.

Figura 1: Qr code de quadro resumo Base Epistemológica x Filosofia



Fonte: elaborado pela autora

2.1 UM CAMINHO E A ABORDAGEM QUALITATIVA

Esta investigação pautou-se metodologicamente na Etnopesquisa crítica através de uma abordagem qualitativa, buscando visualizar o contexto do objeto de estudo para uma melhor compreensão da realidade estudada. A fenomenologia, como método de pesquisa, contribui também, segundo a visão de Flick (2009), para a obtenção de dados descritivos, coletados a partir do contato direto do pesquisador com a circunstância investigada, e valoriza mais o processo do que o produto, além de ter como meta retratar a perspectiva de compreensão da realidade segundo a visão dos participantes.

A etnopesquisa crítica se apresenta como um caminho de formação, de transformação ou de reflexão sobre a realidade assumida pela pesquisadora como seu objeto de estudo. Nesse contexto, na expressão de Macedo:

[...] ao estudarmos as realidades sociais, não estamos lidando com uma realidade formada por fatos brutos, lidamos com uma realidade constituída por pessoas que se relacionam por meio de práticas que recebem identificação e significado pela linguagem usada para descrevê-las, invocá-las e executá-las; daí o interesse pelas especificidades qualitativas da vida humana (MACEDO, 2006, p. 12).

Desse modo, na abordagem qualitativa, ocorre um processo interativo que envolve o discurso do pesquisador, assim como os discursos dos participantes da pesquisa em uma construção dialógica. Então, o percurso metodológico da pesquisa apresenta-se, pois, como um caminho possível que permite uma compreensão da realidade. No caso da abordagem qualitativa, dispositivo metodológico da etnopesquisa crítica utilizado nesta investigação, trata-se da utilização de estratégias indutivas que possibilitam perceber e configurar as mudanças sociais que, por sua vez, permitem ao pesquisador compreender contextos diferenciados e, por isso, específicos da realidade.

A tessitura desta pesquisa se fez a cada nova experiência relativa à Educação de Jovens e Adultos e, em especial, à Educação Profissional. Uma permanente e desafiadora jornada, através da qual se exercita compreender que o distanciamento do objeto de investigação não é condição absolutamente necessária para a construção do conhecimento, desde que possamos, ao mesmo tempo, estar envolvidos no ambiente do objeto de estudo e atentos à necessidade da objetividade na sua abordagem, sob a ótica da ciência.

Foi desta forma que a etnopesquisa crítica numa abordagem qualitativa ganhou sentido e significado nesta investigação. A pesquisa permitirá compreender como o contexto é modificado, como os participantes mudam, como as relações sociais se modificam e até a visão de mundo de cada indivíduo se modifica, e é nesta engrenagem que a pesquisa qualitativa apresenta seu arcabouço teórico.

Desse modo, deu-se a realização dos procedimentos investigativos. Percebeu-se que as interações entre os participantes da coletividade investigada, como também entre as instituições, podem se transformar em práticas de interação social entre todos os envolvidos na pesquisa. Também vale sinalizar que a experiência da pesquisadora com o objeto e com o espaço de estudo desta investigação, trouxe subsídios para a interpretação dos dados coletados.

O método de pesquisa que tem seus fundamentos na fenomenologia usualmente é tratado em duas vertentes: como método de pesquisa e como movimento filosófico. A etimologia da palavra fenomenologia implica no termo *fenômeno*, palavra que significa aquilo que se mostra, e *logia*, termo que, em si, está comprometido com o significado de “conhecer”, ou seja, estudo daquilo que se mostra à consciência. A fenomenologia pode ser compreendida também como um amplo movimento científico e espiritual (SIANI; CORREA; CASA, 2016).

O movimento da fenomenologia é oposto ao positivismo, ao centrar seu olhar na compreensão global do ser humano, uma compreensão da experiência com suas complexas manifestações e nuances. O mundo é percebido através da experiência vivida, que por si é complexa. A primeira dificuldade para o entendimento do movimento em torno da fenomenologia como método de investigação e como conhecimento é a compreensão sobre o significado da palavra fenômeno, visto que a mesma, em sentido literal, significa qualquer modificação naquilo que se dá no nosso entorno. Afinal, fenômeno é aquilo que se manifesta.

Então, fenômenos são objetos intencionais, atos intencionais que se mostram à luz da consciência humana, o fenômeno, no nosso caso como pesquisadora, representa um ponto de partida para a investigação na busca de compreensões válidas e abertas ao processo de

verificação. Compreende-se que fenômenos antecedem teorias e conceitos e subsidiam tanto teorias quanto conceitos como base para suas interpretações da realidade.

É importante ressaltar que a fenomenologia não é oposta ao empirismo. A abordagem fenomenológica assume a consciência como possibilidade de acesso a tudo que ocorre na experiência humana; possibilita compreender como o mundo é percebido. No caso, consciência é consciência de alguma coisa em suas complexas e variadas manifestações, fator que possibilita sua descritiva compreensão. Por isso mesmo, base para a compreensão da realidade que nos cerca.

Vale ainda ressaltar que compreendemos método como um caminho, no caso, caminho para a investigação e, conseqüentemente, a compreensão da realidade. Como método de pesquisa, o uso da fenomenologia é relativamente novo e tem suas variações. Três princípios fundamentam a pesquisa fenomenológica segundo os autores Siani, Correa, e Casas (2016, p. 17):

- (1) definição da região a ser investigada, com todas as possibilidades de fenômenos, de modo a descrevê-los, e com a delimitação do campo de experiência. Nesse caso, o interesse do pesquisador é essencial;
- (2) interpretação dos dados e informações fornecidas pelos informantes da investigação, tendo em vista a importância de observar mais e julgar menos;
- (3) intuição da essência e apreensão imediata, direta e atual, com uma formulação clara e precisa da realidade.

A pesquisa qualitativa é o lócus da pesquisa fenomenológica e tem como característica principal a flexibilidade, dado em que diverge, pois, das abordagens positivistas. O pesquisador fenomenologista não identifica previamente aquilo que deverá ocorrer, passo a passo, em seu caminho de investigação, como ocorre, por exemplo, na investigação experimental. Importa, no caso, atentar para temas que traduzam a experiência humana – expressa através de sentimentos –, as experiências tais como se apresentam.

Na pesquisa fenomenológica, no seu ponto de partida, está o pesquisador envolvido com seu objeto de estudo. Há necessidade de cuidados por parte do pesquisador para a coleta e para a análise de dados coletados, tendo presente as características da pesquisa fenomenológica. Importa ter presente a experiência do outro, a sensibilidade, as emoções e os sentimentos presentes no tipo de interação que se estabelece entre pesquisador e informante nos procedimentos de produção de informações.

Entendemos que a produção compartilhada do conhecimento é um fator que possibilita abordar – no caso desta investigação – a compreensão da educação de jovens e adultos no

espaço do SENAC em sua integralidade. É o objeto de estudo que determina a escolha de um método de investigação, e não o inverso. Nesse contexto, o campo de estudo que temos nasce de uma situação concreta, de um problema da vida cotidiana da qual participa a investigadora. Em síntese, o que motiva essa pesquisa é o interesse em compreender as dinâmicas subjetivas presentes *no e para* o processo educativo no seio de uma instituição educativa.

Em função dessa compreensão é que elegemos para esta investigação uma metodologia com características qualitativas, uma vez que o objeto de estudo comporta essa abordagem. Importam, para esta pesquisa, os depoimentos dos partícipes da pesquisa, visto que, através deles, serão revelados os entendimentos de cada um sobre o significado e o papel da educação de jovens e adultos em uma instituição que tem como meta o serviço à sociedade como, no caso, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Figura 2: Qr code de quadro resumo Base epistemológica x Interacionismo simbólico



Fonte: elaborado pela autora

2.2 PARTÍCIPES DA INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES

As partícipes da pesquisa foram escolhidas considerando alguns critérios inerentes ao contexto da pesquisa: idade, formação acadêmica, tempo de experiência na Gestão Educacional, implicação com a Educação de Jovens e Adultos e com a Educação Profissional no SENAC Bahia. A escolha das partícipes foi fundamental para este processo investigativo, colaborativo, de aprendizados múltiplos, de obstáculos imprevistos, por meio do qual construímos caminhos através de outros tantos olhares, geramos dúvidas sobre o objeto de pesquisa e principalmente sobre a pergunta que norteia esta investigação. Logo, esses

caminhos foram construídos com participantes que se transformaram em coautores e puderam refletir sobre outras *práxis pedagógicas*.

Após o primeiro encontro on-line, foi encaminhado um questionário de pesquisa, para identificação das participantes, de acordo com os critérios listados no parágrafo anterior. Vale ressaltar que oitenta e cinco por cento do corpo gestor da Instituição investigada é composto por mulheres.

Figura 3 – Qr code de questionário de pesquisa 1



Fonte: elaborado pela autora

Os encontros para a produção de informações para esta investigação foram realizados através da utilização do recurso tecnológico do Office 365, especialmente o Microsoft Teams, como possibilidade de interação entre a pesquisadora e as partícipes da pesquisa, condição *sine qua non* para o momento, no qual estamos vivendo restrições aos encontros presenciais em função da pandemia decorrente do novo coronavírus que assusta o mundo desde dezembro de 2019 e que chegou ao Brasil em março de 2020. Desde então, o país passou por uma série de restrições sociais que têm acometido também o cotidiano educacional.

Por conta do contexto descrito acima, vivenciamos momentos delicados, tais como: a saúde de milhares de pessoas ameaçadas e uma grave crise sanitária que, conjuntamente, resultaram numa crise social sem precedentes. E, no caso que mais interessa a essa pesquisa, a migração da Educação presencial para a Educação on-line, a qual exige requisitos básicos como infraestrutura tecnológica, qualificação docente e pedagógica e, sobretudo, uma outra compreensão do que é educar.

O primeiro encontro para a produção de informações deu-se no dia 22 de dezembro de 2020, com o objetivo de apresentar a pesquisa, a proposta metodológica para os encontros e apresentar os partícipes.

O segundo encontro deu-se em 15 de fevereiro de 2021, portanto, aproximadamente cinquenta dias após o primeiro. O objetivo desse segundo encontro com as partícipes da investigação foi a realização de um grupo focal baseado na abordagem qualitativa e no método da etnopesquisa crítica, o qual usei denominar sessão de diálogos sobre a temática Gestão do conhecimento, tendo como referência um texto sugerido no grupo de pesquisa criado em outro dispositivo de comunicação, o aplicativo de comunicação: *WhatsApp*.

O terceiro encontro aconteceu no dia 17 de maio de 2021 com o objetivo de compreender a gestão do conhecimento e estimular as participantes a refletirem sobre as práticas gestoras, com o intuito de compreendermos se as referidas práticas ocorrem no SENAC Bahia e quais as práticas instituídas e instituintes.

No dia quinze de junho de 2021, foi a vez do quarto encontro, cuja proposta foi analisar o conceito de gestão do conhecimento no SENAC Bahia e refletir sobre os desafios futuros no que tange à gestão do conhecimento, segundo a compreensão de cada partícipe, através de recursos metodológicos on-line, conforme descrito na figura abaixo.

Figura 4: Quadro resumo data x objetivos x recursos



Fonte: elaborado pela autora

Os encontros aconteceram de forma remota, através do *Microsoft Teams*, com duração, em média, de noventa minutos. No decurso do primeiro encontro, houve, de início, uma breve apresentação do objetivo da pesquisa e da proposta metodológica de trabalho, bem como abriu espaço para sugestões das partícipes. Em seguida, aconteceu um diálogo sobre a gestão do conhecimento, que englobou conceitos, impressões e leituras das gestoras educacionais sobre o tema da pesquisa. Esse foi um momento fundante para o planejamento dos encontros seguintes, considerando as especificidades do ser humano, do ser profissional, do estar no mundo e do movimento dialógico e dialético de pesquisa.

No último encontro, as partícipes foram desafiadas a traduzir, através de recursos online, como compreendiam a gestão do conhecimento e quais os desafios para o futuro deste caminho de produção e gestão do conhecimento no SENAC. Por conta disso, foram apresentados diversos recursos pelas partícipes: nuvem de palavras, mapa mental e infográfico foram alguns dos recursos de interação utilizados pelas gestoras educacionais, tendo em vista a produção de informações para compor o presente relatório de pesquisa.

2.3 LÓCUS DA PESQUISA

A escolha por uma instituição de Educação de Jovens e Adultos e, em especial, de Educação Profissional como espaço de investigação deu-se pela importância da compreensão do tema de pesquisa abordado, assim como pelos vínculos da pesquisadora com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, onde atuo como profissional.

O ambiente de pesquisa foi estabelecido com profissionais de quatro unidades educacionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Departamento Regional Bahia: Centro de Educação Profissional em Salvador, no bairro da Pituba; Centro de Educação Profissional em Salvador, na Rua Chile; Centro de Educação Profissional, em Santo Antônio de Jesus; e Centro de Educação Profissional, em Vitória da Conquista.

2.3.1 Centro de Educação Profissional em Salvador, na Rua Chile

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, localizado no bairro do Centro da capital baiana, atende, aproximadamente quatro mil estudantes por ano com cursos de

Formação Inicial e Continuada, Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Ações Extensivas.

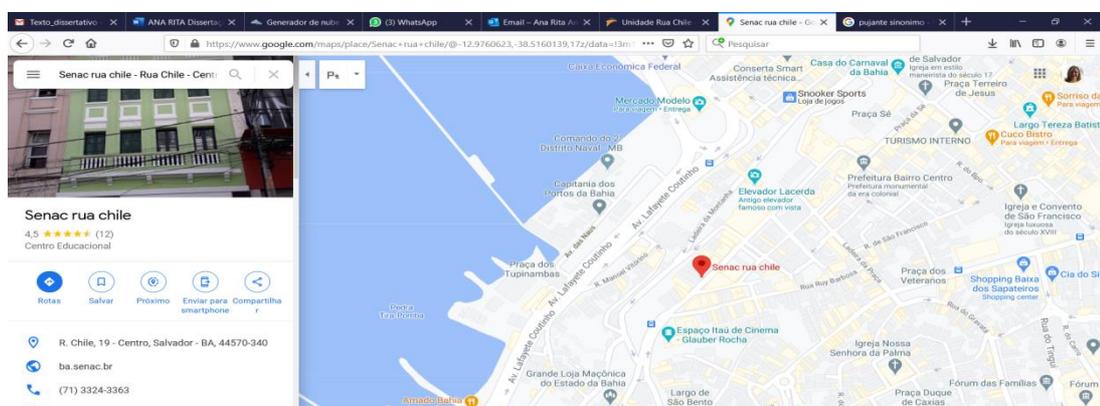
Instalada na Rua Chile, esta Unidade do SENAC Bahia possui uma área com extensão de aproximadamente 400 m². Localizada no coração do Centro Histórico de Salvador, a unidade da Rua Chile é privilegiada pela magia e beleza de famosos cartões postais, como o Pelourinho, o Mercado Modelo, o Elevador Lacerda, a Praça Castro Alves e muitos outros atrativos que fazem de Salvador um dos destinos turísticos mais procurados por gente do mundo todo. A região apresenta um expressivo comércio, pontos turísticos, edifícios empresariais, bancos, bares, restaurantes, hotéis, teatro, lanchonetes, livrarias e butiques. Abriga, também, diversos centros comerciais de menor porte.

O Centro de Educação Profissional, instalado nesse espaço, foi uma iniciativa inovadora que ofertava cursos nos segmentos de Comunicação, Design, Moda, Saúde, Beleza, Segurança e Meio Ambiente, Turismo e Hospitalidade, Comércio e Gestão. Essa iniciativa contribuiu para o desenvolvimento das áreas supracitadas, através da formação de novos profissionais capazes de atender as crescentes demandas do mundo do trabalho.

Os cursos desenvolvidos, nessa Unidade do SENAC Bahia, em ambientes pedagógicos convencionais, nos quais os estudantes têm a oportunidade de ampliar o conhecimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Para tal, é utilizado um laboratório específico para atender as demandas dos cursos propostos nessa referida unidade educacional.

Dessa forma, o SENAC contribui para a inclusão digital dos futuros profissionais com cursos direcionados para a Educação de Jovens e Adultos que buscam atualizar e aperfeiçoar seus conhecimentos, como empresários, prestadores de serviços, profissionais autônomos e outros. Logo, as atividades desenvolvidas no referido espaço educacional, o qual encerrou suas atividades no dia 31 de maio de 2021, possibilitaram, para uma parcela significativa da população, a inserção e a manutenção no mercado de trabalho, a geração de trabalho e de renda ou mesmo a complementação da renda familiar.

Figura 5 - Centro de Educação Profissional Nelson Daiha



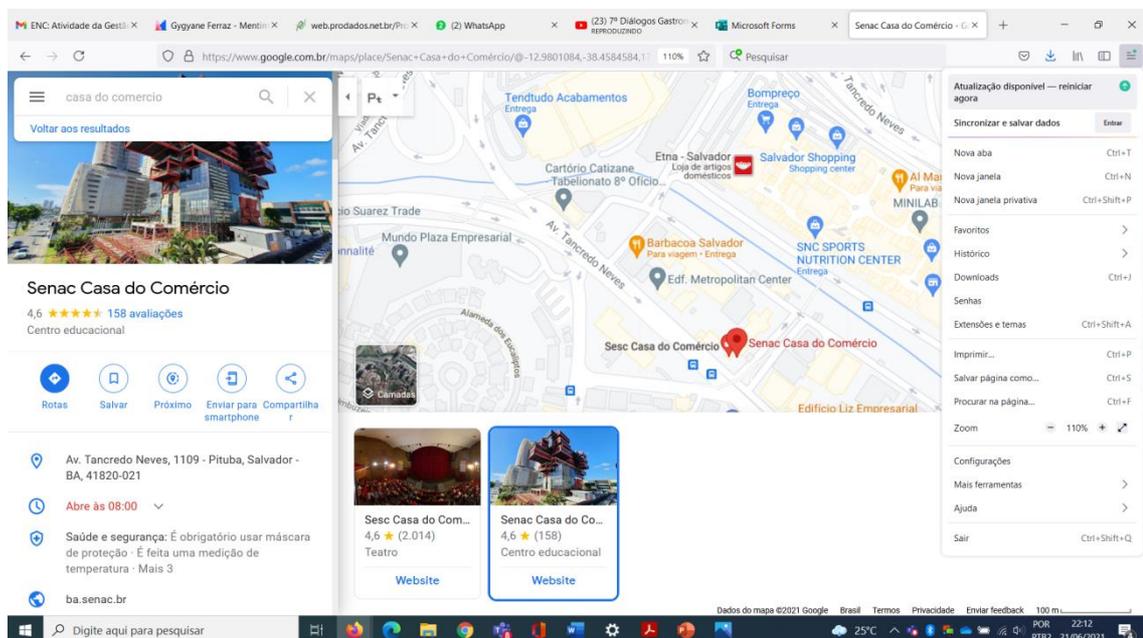
Fonte: Google maps, Acesso em: 15 out. 2020

2.3.2. Centro de Educação Profissional em Salvador, no Bairro da Pituba

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, localizado no bairro da Pituba da capital baiana, atende aproximadamente quatro mil estudantes por ano com cursos de Formação Inicial e Continuada, Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Ações Extensivas. Instalado em um prédio icônico na Avenida Tancredo Neves, 1109, Pituba, no qual funciona toda a administração regional do SENAC Bahia, a referida unidade ocupa o 7º andar deste prédio e seu escopo de atuação é direcionado para atendimento de Tecnologia da Informação (TI) com espaços interativos de produção do conhecimento.

O bairro possui um expressivo movimento comercial, considerando que o centro financeiro de Salvador foi deslocado do bairro do Comércio para Pituba e Caminho das Árvores. Repleta de edifícios empresariais, bancos, bares, restaurantes, hotéis, lanchonetes e centros de compras, a região é marcada por um movimento pujante de pessoas, o que demonstra um promissor espaço de construção do conhecimento. O referido espaço educacional foi inaugurado no dia 01 de junho de 2021 e permanece em atividade até o momento do desenvolvimento dessa pesquisa.

Figura 6 - Centro de Educação Profissional Casa do Comércio



Fonte: Google maps, Acesso em: 21 jun. 2021.

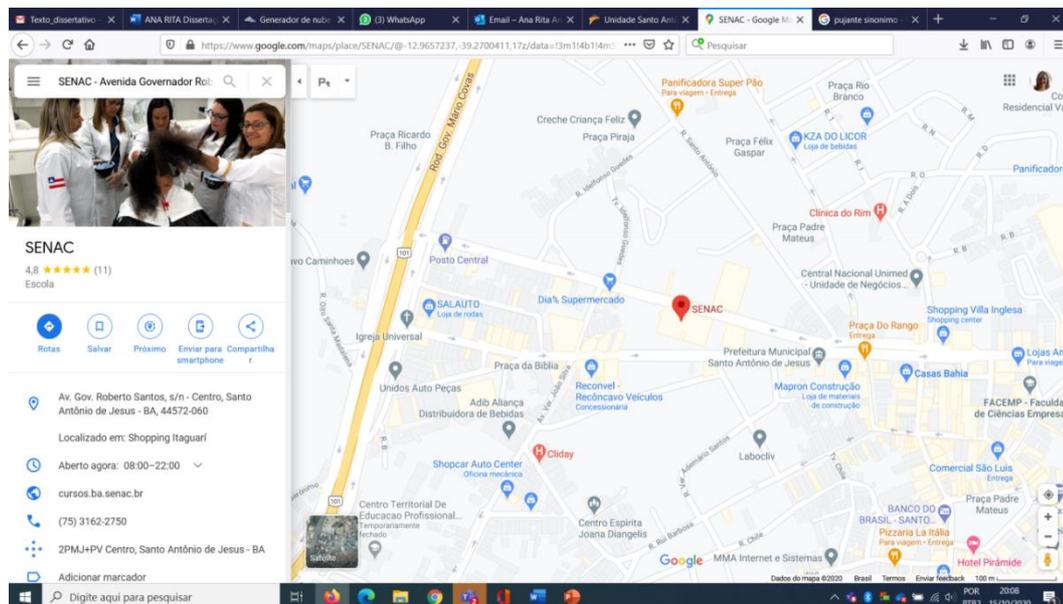
2.3.3 Centro de Educação Profissional em Santo Antônio De Jesus

Santo Antônio de Jesus – considerado o município mais importante da região – está situado no Recôncavo Sul do Estado da Bahia, a 187 km de Salvador (por via terrestre), à margem da BR-101, e limita-se com os municípios de Aratuípe, Conceição do Almeida, Dom Macedo Costa, Elízio Medrado, Laje, Muniz Ferreira, Nazaré, São Felipe, São Miguel das Matas e Varzedo. Importante centro comercial e de serviços, o município é conhecido como a “capital do Recôncavo”. Sua população, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2014, é de 100.550 habitantes. Anualmente, sedia movimentadas festas juninas que atraem milhares de turistas e visitantes de acordo com dados do Instituto brasileiro de geografia e estatística.

A unidade educacional está instalada no Itaguari Shopping Center, localizado no centro da cidade, com fácil acesso pelas principais avenidas e ruas da cidade. O espaço dispõe dos mais variados segmentos comerciais e de serviços, além de diversos órgãos públicos e instituições financeiras, o que oferece comodidade e fácil acesso aos alunos e funcionários do SENAC.

O espaço educacional tem como objetivo capacitar pessoas, não só do município, mas também das cidades do seu entorno, nas mais diversas áreas de atuação da cadeia produtiva: do Comércio, da Gestão, do Turismo, da Hospitalidade, da Beleza e de atividades afins.

Figura 7 – Centro de Educação Profissional em Santo Antônio de Jesus



Fonte: Google maps, Acesso em: 15 out. 2020

2.3.4 Centro de Educação Profissional em Vitória da Conquista

Inaugurado em 27 de julho de 1996, o prédio Sede do Centro de Educação Profissional em Vitória da Conquista foi resultado de uma parceria entre o SENAC Bahia e o Sindicato do Comércio Varejista e Atacadista de Vitória da Conquista – SINCOMERCIO.

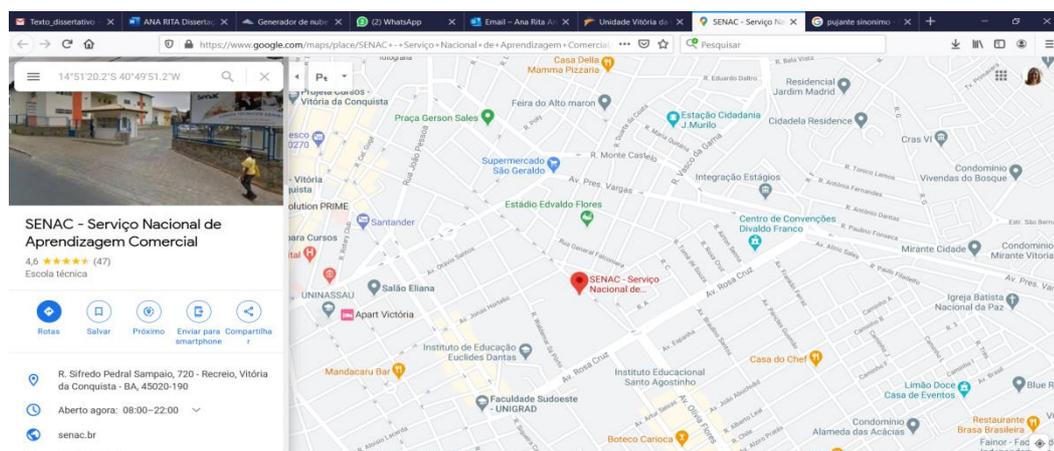
Dentro de suas dependências, essa unidade educacional tem 1.200 m² de área construída, com acessibilidade e no pavimento térreo. No intuito de ampliar os serviços educacionais prestados, em 20 de agosto de 2012, foi inaugurado um anexo à unidade educacional já existente, com 1.000 m² de área construída, o qual dispõe de acessibilidade própria.

O SENAC em Vitória da Conquista foi projetado para oferecer cursos de Qualificação Profissional e Habilitação Técnica de Nível Médio. Ao longo desses vinte e quatro anos de existência, foram atendidas mais de 120 mil pessoas na unidade educacional, além de parcerias com sindicatos, prefeituras da região, associações de bairro e empresas do ramo.

Atualmente, como principal atividade econômica do município, destaca-se a oferta de serviços educacionais, serviços na área de saúde, além do comércio varejista e atacadista. Vitória da Conquista, segundo o IBGE, é o terceiro município do estado no que concerne à população. No que se refere à economia, é o sexto maior Produto Interno Bruto do estado.

Do ponto de vista educacional, há uma ampla atuação do SENAC no município de Vitória da Conquista e nas cidades circunvizinhas, além do atendimento às empresas do comércio de bens, serviços e turismo, considerando esta última área forte tendência da região sudoeste da Estado da Bahia.

Figura 8 - Centro de Educação Profissional em Vitória da Conquista



Fonte: Google maps, Acesso em: 15 out. 2020.

As unidades educacionais do SENAC, acima mencionadas, são espaços com infraestrutura física para atender ao público da Educação de Jovens e Adultos, além de dispor de equipes gestoras e pedagógicas para desenvolver os princípios filosóficos da sua proposta pedagógica, consolidando suas práticas educacionais com foco no desenvolvimento de competências. O infográfico 1 ilustra a proposta da Educação Profissional do SENAC.

Figura 9 - Qr code Infográfico 1 – Programas desenvolvidos pelo SENAC



Fonte: Elaborado pela autora

2.4 ETAPAS DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES, ANÁLISES E REFLEXÕES

As técnicas de produção de informações utilizadas, tendo em vista a obtenção de dados com o objetivo de identificar as relações existentes no SENAC Bahia entre os gestores dos Centros de Educação Profissional e a gestão do conhecimento, foram a entrevista estruturada, a análise documental e as sessões de diálogos.

O questionário foi utilizado como instrumento de produção de informações, garantindo a impessoalidade dos participantes, assim como a abrangência de áreas mais amplas na obtenção das informações. Através deste dispositivo de pesquisa, o questionário, os

partícipes se sentiram mais livres para exprimir opiniões, conhecimentos e/ou atitudes sobre o assunto abordado. Outra característica do questionário é que ele exerce menos pressão sobre o informante, desde que não exige uma resposta imediata e evita possíveis vieses do entrevistador.

Os questionários utilizados continham perguntas pré-elaboradas, abertas e alinhadas aos conceitos da gestão do conhecimento. O primeiro questionário foi de identificação, no qual cada participante forneceu informações sobre a experiência na educação de jovens e adultos e sobre algumas questões relativas à gestão do conhecimento. O segundo questionário ofereceu uma oportunidade de confrontar os objetivos da pesquisa e as experiências profissionais acerca da Educação de Jovens e Adultos (EJA), da Educação Profissional e da gestão do conhecimento.

Foram realizadas duas sessões de diálogos, assim denominadas por mim, utilizando recursos tecnológicos (Office 365, plataforma *Teams* e aplicativos *Office*) para esta finalidade, de modo a ouvir os gestores educacionais e seus conceitos sobre a gestão do conhecimento e sobre a Educação de Jovens e Adultos. Foi um movimento dialético de escuta, incluindo partícipes e pesquisadora, com foco em tópicos gerais e específicos relativos à produção de informações necessária à investigação.

A sessão de diálogo foi o recurso escolhido de produção de informações para esta pesquisa: a produção de informações ocorreu com 04 (quatro) gestoras (KL, partícipe da pesquisa, aposentou-se em oito de janeiro de 2021) de Educação Profissional e 01 (uma) pedagoga e pesquisadora. O objetivo da escolha desse procedimento foi construir informações para compreender o significado da gestão do conhecimento para o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Departamento Regional Bahia. Afinal, buscou-se saber como se dá o processo educativo para os colaboradores da própria instituição.

A escolha dos partícipes para esse procedimento foi realizada através dos seguintes critérios:

1. Experiência na gestão de unidade educacional, com o recorte para Educação Profissional;
2. Vínculos profissionais;
3. Atividades desenvolvidas em uma mesma instituição de Educação Profissional;
4. Formação acadêmica.

Pontua-se, ainda, que a participação nesta etapa ocorreu de forma voluntária, observando a disponibilidade e interesse das partícipes.

A análise de informações teve por objetivo responder ao problema proposto nesta investigação, por meio de informações e reflexões apresentadas e discutidas pela pesquisadora e partícipes. As análises seguiram o rigor da ciência, mas com a flexibilidade humana, do discurso, da organização de ideias, do amadurecimento de informações e discussões, da compreensão sobre a temática e o olhar sobre o passado, o presente e o futuro na Educação de Jovens e Adultos. Os caminhos epistemológicos foram, então, construídos a partir de e na intervenção da pesquisadora e partícipes, considerando que pesquisa de intervenção centra seu olhar na práxis de cada pesquisa ao considerar a análise textual discursiva: análises textuais, análises de áudios.

Moraes e Galiuzzi (2020) argumentam que o envolvimento com a análise textual discursiva consiste não apenas em apropriar-se de uma metodologia de análise para produzir resultados de pesquisas, mas também em transformar-se enquanto pesquisador, desafiando-se a assumir pressupostos de natureza epistemológica, ontológica e metodológica, com a superação de modelos de ciência deterministas e com valorização dos sujeitos pesquisadores como autores das compreensões emergentes no seio da pesquisa. Os autores expressam, ainda, que a análise textual discursiva evidencia e aproxima processos reconstrutivos de compreensões e expressões produzidas pelos atores da pesquisa.

Foram construídos questionários on-line para registrar a experiência de cada partícipe, considerando a imbricação de cada partícipe com a Educação de Jovens e Adultos, sua experiência na gestão educacional e sua formação acadêmica. Um dos questionários foi construído no início da pesquisa e o segundo foi construído no decurso da investigação, com o objetivo de identificar as nuances da pesquisa, os objetivos geral e específicos do estudo, além da impressão de cada partícipe. Na análise destes questionários, foram percebidas nuances de formações e experiências que corroboram ou se distanciam do discurso de cada partícipe. A análise das informações descritas nos questionários on-line subsidiou a pesquisadora na compreensão do lugar de fala e de reflexão de cada partícipe, considerando os pontos apresentados por mim, pesquisadora, sobre a gestão do conhecimento.

A fim de incentivar a comunicação e o diálogo, foi criado um grupo através do aplicativo de *WhatsApp*, o qual funciona por meio do recebimento e envio de mensagens, além do compartilhamento de imagens, vídeos e da realização de chamadas de voz através da conexão de dados. O uso desses recursos permitiu que a comunicação entre todos do grupo, denominado Grupo de Pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento, se tornasse fluida.

Considerando que todos os encontros foram virtuais e gravados, foram realizadas transcrições de cada dispositivo de pesquisa denominado sessão de diálogo. Em seguida, o material foi organizado por data e por categoria analítica de informações, o que definiu diálogos que orbitaram na esfera da gestão do conhecimento. Entende-se, aqui, a transcrição e a decomposição de informações como atos de reconstrução de narrativas, reflexões e práxis.

O ato de interpretar as informações organizadas e analisadas é como se o pesquisador pegasse essas informações que foram decompostas e, numa dialética interpretativa, fizesse a reconstrução das partes em um todo a fim de compreendê-las. Interpretar é qualificar as informações por meio de uma explicação do objeto em estudos; é a tentativa de dar sentido à resposta, atribuindo significado a ela. (PEREIRA, 2019, p. 140).

O maior desafio nesta trilha de pesquisa é identificar quais as práticas instituídas e quais as práticas instituintes na Educação de Jovens de Adultos e em específico na Educação Profissional no que concerne à gestão do conhecimento no SENAC Bahia. A pesquisadora necessita aguçar o olhar na virtualidade, expandir a escuta e estimular o diálogo numa dança harmônica que explique fenômenos a partir de informações numa compreensão dialógica e dialética que englobe homem, sociedade e conhecimento.

A apresentação do constructo pedagógico para o Mestrado Profissional contribuiu e contribuirá para que a pesquisa, o olhar investigativo e a intensidade de diálogos e reflexões permaneçam latentes no âmbito da Universidade e no cerne da Instituição educacional. Além disso, contribui também para que essas práticas se transformem em um legado educacional, de modo a colaborar com a reverberação do conhecimento na organização educacional.

3 PANO DE FUNDO TEÓRICO A RESPEITO DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS E DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

3.1 CONCEPÇÕES FREIRIANAS PARA A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

A ação e a reflexão são indissociáveis na práxis, visto que há um compromisso de humanização do ser humano através de sua atuação decidida, corajosa e consciente frente ao mundo. Percebemos, ainda, o compromisso com o outro, com a própria existência humana,

consigo mesmo. A compreensão humana deve preceder qualquer caminho profissional. Ela é, portanto, básica, tanto ponto de partida quanto de chegada.

Somos desafiados a refletir sobre quem somos, como profissionais, como cidadãos, como seres humanos. A educação está comprometida com a própria natureza humana – anseios, dúvidas, potencialidades, inacabamentos. O ser humano, ao perceber-se como inacabado, busca a educação, com a intenção de obter uma formação. Compreendemos, então, que nos educamos diariamente, nos educamos em contato com os nossos pares, nos educamos no seio familiar, nos educamos nos espaços de construção do conhecimento. Esse é o movimento da educação, dos saberes educacionais. Mesmo compreendendo a existência de diferentes graus de educação, nenhum deles é um fim em si mesmo.

Refletir sobre sua própria realidade, transformá-la e encontrar caminhos possíveis são questões humanas. A educação, por si, não perpassa pela adaptação do homem à sociedade, mas pelo caminho de sua transformação pelo próprio homem. O homem precisa de si mesmo para criar, para tornar seus sonhos uma realidade, portanto, a educação deve preceder um caminho expansivo e que não seja impositor de limites para a criação. Freire (2012) afirma que é preciso partir de nossas possibilidades para sermos nós mesmos. O erro não está na imitação, mas na passividade com que se recebe a imitação ou na falta de análise ou de autocrítica. A consciência crítica e libertadora é democrática.

O homem é o sujeito da ação educativa, um sujeito do mundo em transformação, de um mundo histórico-cultural, de um mundo de opiniões, de um mundo de significados e de uma compreensão não estática das realidades e da própria educação. As problematizações através de situações e realidades concretas possibilitam ao homem um enfrentamento às realidades diversas, o que resulta em um homem que pensa, transforma, cresce e possui a capacidade de se adaptar.

Freire (2013) afirma que só o homem como ser que trabalha e que tem um pensamento-linguagem é capaz de refletir sobre si mesmo e sobre sua atividade e, assim, faz-se um ser da práxis, um ser de decisão. Para ele, o homem é homem porque está no mundo e com o mundo em diferentes níveis. E, assim, a Educação de Jovens e Adultos, pelas lentes de Freire, é considerada uma autêntica educação.

A Educação de Jovens e Adultos tem seu espaço histórico-cultural como um lugar onde o educando adquire recursos pessoais que lhe permitem penetrar outro espaço histórico-cultural, no qual possa realizar-se com ser humano individual e como cidadão. Paulo Freire, como educador, apresenta-nos a importância da relação comunicativa entre os sujeitos,

relação que se dá a partir da coparticipação nos atos de pensar, através de uma relação dialógica comunicativa.

Importa, pois, entender que a educação é uma situação gnosiológica no seu sentido mais amplo, no sentido de que é diálogo, é comunicação, desde que seja uma prática realizada criticamente. Freire (2012) leva-nos a refletir sobre a educação como um processo de constante libertação do ser humano, que não aceita o homem isolado do mundo, nem o mundo sem o homem, pois são justamente as relações homem-mundo que devem constituir o ponto de partida das reflexões do fazer educativo.

A educação, para ser verdadeiramente humanista, tem que ser libertadora, e o educador, em um processo de conscientização, tem direito de fazer opções, mas não de impô-las. O aspecto humanista – assumido por esse educador – tem um caráter concreto, rigorosamente científico, com uma visão crítica a respeito do ser humano, que rejeita formas de manipulação e recusa o otimismo ingênuo. Então, a educação como prática de liberdade é para Freire uma situação gnosiológica, na qual o ato cognoscente não termina no objeto cognoscível, visto que importa a comunicação com outros sujeitos cognoscentes, ou seja, outros seres humanos.

Uma aula é um encontro de conhecimento e o educador tem o compromisso de problematizar o conhecimento, o qual se constrói diariamente através das reflexões em sala de aula ou fora dela, através dos processos de significação dos objetos, das relações sociais construídas na interação entre jovens, e entre jovens e adultos, sejam eles da educação regular ou da educação profissional.

3.2 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: CONTEXTO HISTÓRICO E EXPERIÊNCIAS AUTOBIOGRÁFICAS

Iniciemos por considerações históricas, institucionais e conceituais em torno da Educação de Jovens e Adultos. O mundo apresenta aos jovens infinitas possibilidades, de um lado, pelo rompimento das barreiras físicas, que amplia os horizontes do espaço para as circulações pessoais e, de outro, pelo advento da tecnologia. Avanços tecnológicos que levariam anos para se tornarem realidade modificam-se rapidamente, atuando sobre a vida de todos, entre eles os estudantes da Educação de Jovens e Adultos.

Ao longo das últimas décadas, o país se modificou em muitos aspectos, assim como se modificará nas décadas subsequentes: regime de governo, sistema monetário, crescimento populacional, desenvolvimento tecnológico, desigualdade social, entre outros. Diante de uma nova realidade local, nacional e mundial, percebe-se que a educação está comprometida com todos os movimentos de produção do conhecimento, crescimento, organização e reorganização, aspectos estes que contribuem para a formação dos estudantes em geral, como também no espaço da Educação de Jovens e Adultos, visto que, como cidadãos, vivem no constante movimento da vida e da sociedade.

No seio da Educação de Jovens e Adultos, surgiu a Educação Profissional com o objetivo de formar profissionais e atender a demanda de pessoas que não tinham qualificação suficiente para ocupar postos de trabalho, tanto na indústria como no comércio. No período da Segunda Guerra Mundial e em momentos subsequentes, havia escassez de produtos necessários à vida. Surgiu, então, a necessidade de produção e, conseqüentemente, uma urgência de mão de obra especializada (CORDÃO; MORAES, 2017).

Foi no contexto da década de 1940 que surgiram as primeiras instituições de Educação Profissional no Brasil, tais como: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). Ambas as instituições iniciaram suas atividades oferecendo cursos em diversas áreas para formar profissionais para a indústria e para o comércio, visando preencher uma extensa lacuna de profissionais qualificados, considerando o contexto mundial que a sociedade de encontrava naquela década.

No momento presente, o SENAC oferece à comunidade de Salvador, Bahia, cinco unidades de ensino e, no Estado da Bahia como um todo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial dispõe de doze centros de Educação Profissional que atendem anualmente noventa mil jovens e adultos. Existe, ainda, um Departamento Regional que tem autonomia para traçar Diretrizes locais pautadas nas Diretrizes do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Departamento Nacional. Um dos princípios advindos dessas diretrizes versa “sobre a pesquisa com um princípio pedagógico presente em toda formação dos que viverão do próprio trabalho em um mundo permanentemente mutável [...]” (SENAC, 2014).

O Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004 (DOU, 2004), regulamentou a Educação Profissional, prevista no art. 39, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN (BRASIL, 1996). Foram estabelecidas, então, as Diretrizes Curriculares Nacionais, definidas pelo Conselho Nacional de Educação

para a Educação Profissional, que estabeleceram os Cursos e Programas pelos quais deveriam ser desenvolvidas: I – Formação inicial e continuada dos trabalhadores; II – Educação Profissional técnica de nível médio; e III – Educação Profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação (BRASIL, 1996).

Esse referido Decreto permitiu que as Diretrizes para a Educação Profissional fossem amplamente discutidas e revelassem-se um instrumento essencial para reconhecer as Instituições de Educação Profissional, assim como os estudantes da Educação de Jovens e Adultos. Além disso, ele visa atender às necessidades de cada região e potencializar sua preparação tanto no que se refere à dimensão técnico-pedagógica como à ético-reflexiva.

Segundo Cordão (2017), o Parecer nº 16/99, do Conselho Nacional de Educação, afirma os princípios de igualdade e de condições de acesso e permanência na escola, assim como o da liberdade de aprender e de ensinar os valores estéticos, políticos e éticos da Educação Profissional. A Educação de Jovens e Adultos passa a ser vista, então, como um bem público e social, um direito humano e um dever do Estado.

Segundo Luckesi (2017), três tendências se apresentam para ampliar a compreensão sobre educação: para a *tendência redentora*, a educação pode ser vista como um meio pelo qual uma sociedade se transforma, uma instância mediadora de uma forma de entendimento da sociedade. A educação, portanto, é capaz de direcionar a vida social, propondo uma forma de agir otimista, por acreditar possuir poderes quase que absolutos sobre a sociedade. A *tendência reprodutivista* é crítica em relação à compreensão da educação, porém pessimista. Para essa visão, o poder dominante é excessivo, não havendo possibilidade de transformação. Para o autor, a *tendência transformadora* vem romper com o otimismo irreal e com o pessimismo excessivo, procurando educar uma sociedade como ela está compreendendo que a mediação é a forma de compreensão desta sociedade que poderá ser transformada pela criticidade e pelo senso de realidade.

Através de um movimento de educação que extrapola as barreiras desta sociedade, torna-se necessário refletir sobre a função do ensino na pós-modernidade, em que a educação é uma das possibilidades de transformação do ser humano. Numa visão de educação como conquista do bem social comum, o conhecimento é um bem maior, intangível, mas extremamente complexo, pois tem dimensões econômicas, sociais, técnicas e subjetivas. Existe uma inversão do desejo político¹ subordinado a uma lógica capitalista,

¹ Consciente dos direitos e deveres de cidadãos, consciência política.

lógica essa que pode se sobrepor à própria compreensão do ser humano, o qual é constituído por um processo social no qual a alteridade abre espaço para a individualidade e a existência dá sentido à vida.

Diante de uma nova realidade, em que novos conceitos e novas formas de produzir conhecimento foram estabelecidos, consideramos necessária uma reflexão tanto sobre o papel dos estudantes da Educação de Jovens e Adultos como de suas lideranças. A tensão inicial entre o papel da sociedade e a função do ensino permaneceu, mas sob outra perspectiva: a máquina agora é digitalizada, as mudanças são rápidas, a sociedade avança, os conceitos se modificam e o mundo do trabalho muda rapidamente seu foco.

No ver de Ventura (2015), a Educação de Jovens e Adultos tem um papel significativo na vida individual de cada estudante, como também na vida social:

(...) a principal função social da EJA é a construção de um processo educacional comprometido integralmente com o desenvolvimento pleno das potencialidades humanas, no qual os educandos se reconheçam como sujeitos histórico-sociais, capazes de compreender e transformar as relações socioeconômicas que engendram as desigualdades (VENTURA, 2015, p. 119).

Importa situar-se para além do aprisionamento às regras passadas, sempre tendo em vista garantir uma organização social e uma organização para o trabalho que sejam saudáveis política e socialmente. Para tanto, torna-se importante compreendermos quem são os estudantes aos quais se destinam a Educação de Jovens e Adultos. Quais suas leituras de mundo, seus achados e buscas incessantes? Que aprendizados, saberes e lides da vida necessitam adquirir em suas aprendizagens? Como, então, ressignificar a produção destes saberes, deste conhecimento gerado pela identidade própria desses estudantes a serem atendidos pela Educação de Jovens e Adultos, tendo em vista um modo de estar e permanecer no mundo?

Implica, pois, atuar para que o conhecimento seja compreendido como um caminho saudável e produtivo. A autora Paiva (2019), discorrendo sobre a construção e produção do conhecimento na Educação de Jovens e Adultos, permite-nos compreender como o conhecimento produzido por estes estudantes vinculados à Educação de Jovens e Adultos é o fio condutor para empoderá-los socialmente.

A autora acima citada detalha, em uma de suas obras, os compromissos assumidos em favor da Educação de Adultos, preconizados pela Declaração de Hamburgo, sob os seguintes tópicos:

- Educação de adultos e democracia: o desafio do século XXI;
- A melhoria das condições e da qualidade da educação de adultos;
- Garantir o direito universal à alfabetização e à educação básica;
- A educação de adultos como meio de se promover o fortalecimento das mulheres;
- A educação de adultos e as transformações no mundo do trabalho;
- A educação de adultos em relação ao meio ambiente, à saúde e à população;
- A educação de adultos, cultura, meios de comunicação e novas tecnologias de informação;
- A educação para todos os adultos: os direitos e aspirações dos diferentes grupos;
- Os aspectos econômicos da educação de adultos;
- A promoção da cooperação e da solidariedade internacionais.

O destaque mais relevante da agenda citada acima é a preocupação com a oferta de Educação para Jovens e Adultos, a fim de que construam recursos pessoais para enfrentar os desafios do século XXI com criatividade, conhecimento e coragem. A educação não caminha sozinha, a educação busca estar amparada em pilares fundantes que garantam recursos para o desenvolvimento social: governo, empresa, instituições de educação, Organizações não governamentais (ONG's) etc. Logo, é necessário um esforço coletivo para um desempenho satisfatório nos índices educacionais, mas sobretudo uma transformação social voltada para o bem-estar de todos os cidadãos.

As mudanças são muitas e rápidas na sociedade, no trabalho, nas relações sociais, nos avanços tecnológicos, nos direitos sociais, na liberdade de expressão e no direito individual. O relatório da Comissão Internacional para o Desenvolvimento da Educação, de 1972 (DELORS, 1998), propôs, como objetivos para a Educação do Futuro: aprender a ser, aprender a conhecer, aprender a conviver, aprender a fazer. Um movimento constante de aprendizagem, considerando tanto as dimensões para o desenvolvimento humano em geral, como as potencialidades de cada um e, no caso específico, dos jovens participantes dos projetos da Educação de Jovens e Adultos.

Nos anos decorrentes entre as Declarações de Paris (Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a EDUCAÇÃO, Ciência e Cultura, PARIS, 1972) e de Hamburgo (DECLARAÇÃO DE HAMBURGO sobre Aprendizagem de Adultos, realizada durante a V Conferência Internacional de Educação de Adultos, 1997), vivenciamos um processo intenso de globalização, o mundo passou de um lugar pequeno a um espaço sem fronteiras. Foram muitas as transformações, passamos a ser cidadãos do mundo e não apenas dos nossos espaços de nascimento e moradia.

Vinte e cinco anos após o relatório da Comissão Internacional, Jacques Delors (DELORS, 1998), então coordenador da elaboração desse documento, declarou que a Educação ao longo da vida é a chave de entrada para o século XXI através dos pilares da educação anteriormente citados: aprender a ser, aprender a conhecer, aprender a conviver, aprender a fazer. Até os dias de hoje, importa continuar buscando a realização destes pilares na Educação de Jovens e Adultos.

É indispensável para o desenvolvimento da educação no século XXI que os direitos pessoais sejam respeitados, como também a igualdade de gênero, a liberdade pessoal e política, o acesso a conhecimentos básicos, o acesso à comunicação e à informação, à saúde e ao bem-estar, como também é indispensável o respeito ao meio ambiente, à segurança pessoal e a uma cultura pela paz.

Enquanto educadores, o que importa é o compromisso com o papel docente, com a participação e com a responsabilidade na sociedade civil, com as organizações não governamentais, assim como com os governos nas diversas esferas. Afinal, trata-se da construção e manutenção de uma cultura de paz, respeitosa e de diálogo intercultural.

Educar, ao mesmo tempo, jovens e adultos, o profissional e o cidadão, é uma tarefa que exige cuidados especiais à medida que necessitamos de profissionais-cidadãos ou de cidadãos-profissionais. Isso implica na superação da cisão entre, de um lado, o ensino-aprendizagem cognitivo e operacional e, de outro, o ensino-aprendizagem de valores e atitudes compatíveis com o objetivo de “viver juntos”, proposto pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO (2003) para a Educação do Século XXI.

Barato (2020) apresenta reflexões sobre os saberes do trabalho e, principalmente, sobre a dicotomia entre teoria e prática, que possui uma relação intrínseca com a educação profissional. O pesquisador parte de um contexto que contrapõe ou subordina a prática à teoria e afirma, contrariamente, que *saber fazer ou, melhor ainda, fazer-saber é uma dimensão epistêmica com status próprio e não se funda numa suposta teoria*. O autor defende a valorização dos saberes do trabalho numa perspectiva de ampliação da visão de mundo, da visão crítica e reflexiva, de um caminho que valorize o conhecimento construído através das atividades produtivas, conhecimento valoroso e rico em significados para cada indivíduo e para o coletivo.

3.3 CRIAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS NA ORGANIZAÇÃO

A complexidade dos tempos expressa muitos antagonismos, as polaridades existentes, as ambivalências em tempos atuais e em todos os tempos. Este é um ponto importante para as organizações: lidar com as diferenças, lidar com o caminho adverso e tortuoso, e essa experiência nos ensina a estarmos atentos ao exercício da gestão. No contexto dos contrassensos da vida, seja o bem e o mal, o bom e o ruim ou a alegria e a tristeza, importa sempre retirar o melhor das experiências, da diversidade, das polaridades presentes no mundo real.

Prender-se a antigas rotinas pode distanciar-nos do entendimento de que o paradoxo é salutar, ainda que ameaçador, considerando que lidar com o desconhecido usualmente é ameaçador. Um possível insucesso nas experiências nos encoraja a permanecermos no mesmo lugar, aprisionados a antigas rotinas e crenças, como forma de demarcarmos espaço, experiência e conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) nos incentiva a seguir por outros caminhos, dizendo:

em contraste nítido, uma nova espécie de empresa emergiu como líder nesta época de paradoxos. Essas empresas, que estamos chamando de empresas “dialéticas”, não estão apenas enfrentando passivamente o paradoxo. Estão abraçando ativamente os opostos. Estão cultivando contradições positivamente. Estão usando os paradoxos, entusiasticamente, como um convite para encontrar um melhor caminho (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 37).

A Gestão do Conhecimento nos incita a compreender o conhecimento explícito ou tácito, numa perspectiva dialética, do global ao local. Para Nonaka e Takeuchi (2008), a criação do conhecimento tem início na socialização, no contato entre pessoas e nas relações que são estabelecidas. Os autores apresentam-nos um modo espiral, em que se amplia a conversão deste conhecimento através de quatro modos:

- (1) socialização, quando há o compartilhamento e criação do conhecimento pela experiência vivenciada;
- (2) externalização, na qual o diálogo e a reflexão levam à articulação do conhecimento tácito;
- (3) combinação, que é a aplicação e a sistematização do conhecimento explícito e da informação;
- (4) a internalização, por meio da qual os conhecimentos são adquiridos e aprendidos, gerando novo conhecimento tácito na prática e, desse modo, a espiral vai se ampliando, do individual para o coletivo e do coletivo para a organização.

Os conhecimentos tácito e explícito ampliam a produção de novos conhecimentos na organização, situação em que o conhecimento individual vai se ampliando através das interações e se transformando em conhecimento organizacional numa dialética que inclui e que não separa nem exclui.

A criação de conhecimento organizacional amplia o conhecimento dos indivíduos, reverberando-os nas relações em grupo, no diálogo, nas reflexões e no compartilhamento de experiências. Ou seja, o que vemos é uma busca por novos sentidos através da experiência que se desloca da esfera pessoal para uma esfera coletiva, em um processo de transformação.

Nas organizações, importa ter uma equipe responsável pela sintetização do conhecimento e, quanto mais organizada, autônoma e multidisciplinar ela for, maior será sua possibilidade de adaptação, de criação de novos espaços e de novas experiências, sem apegar-se aos sucessos do passado. Isso significa focar-se no presente, no novo, no mutável, no adaptável e nas novas realidades, assim como nas incertezas em outros retratos do mundo e da organização. Em torno disso, diz Luck (2020):

[...] Consequentemente, o estudo e a reflexão sobre a representação paradigmática da gestão educacional constituem-se em condição para que gestores educacionais preparem-se para o exercício efetivo de seu papel e, durante esse exercício, aproveitem a experiência para construir conhecimentos sobre sua prática, tanto melhorando as bases do próprio exercício, como contribuindo para melhoria do trabalho dos demais gestores. (LUCK, 2020, p. 34).

A construção de um modelo universal inclusivo e atento à diversidade transforma as experiências compartilhadas nas organizações em empresas atentas às mudanças e diversidades. Somos parte do ambiente, assim como o ambiente é parte de cada indivíduo. A única fonte certa de vantagem é o conhecimento e as empresas consistentes criam novos conhecimentos, o que gera valor para a própria organização, na medida em que incorporam tecnologias e adaptam-se às mudanças, em um processo de inovação constante.

A mobilização do conhecimento gerado necessita estar disponível para toda a organização em um processo de empenho pessoal, de pertencimento à organização e à missão, à visão e aos valores assumidos como importantes. A criação do conhecimento é um processo que amplia a visão de mundo ao articular os conhecimentos numa dialética de interação social. À medida que o conhecimento é disseminado, compartilhado e difundido, mudanças constantes acontecem.

A interação dinâmica entre os papéis, um trabalho colaborativo através de imersões, insights e desafios constantes são aspectos fundantes para a criação de um ambiente colaborativo e de confiança: símbolos, metáforas e conceitos, articulação, responsabilidades, diálogos, discussões, e, com isso, as equipes de trabalho desempenham um papel diferenciado no processo de construção do conhecimento. Afinal, criadores do conhecimento são: indivíduos, grupos, organizações e interorganizações.

Quando os conhecimentos tácito e explícito convergem, há uma situação de inovação no ambiente organizacional numa interação dinâmica do aprender fazendo e que poderá resultar em um processo de transformação do conhecimento. A socialização e a externalização são fundamentais para a transformação do conhecimento tácito em explícito, já que o conhecimento nasce dos indivíduos e, portanto, não há conhecimento organizacional sem a interação de pessoas.

O conhecimento para o desenvolvimento organizacional se dá através da intenção, da autonomia, da flutuação e do caos criativo, da redundância, da variedade e da inovação. Logo, é necessário um conhecimento que integre o todo, visto que os contextos social, cultural e histórico são importantes para a interpretação das informações e a criação de significado.

Todo conhecimento depende de seu contexto, da transformação, e da criação do conhecimento em realidade. A organização é, então, parte de uma rede de valores e esses valores necessitarão ser modificados para que o processo de inovação tenha espaço. A criação de conceitos não pode estar concentrada em um pequeno grupo de pessoas, haja vista que as equipes são multidisciplinares e que não há aquele grupo altamente talentoso, não existem apenas as figuras principais. Por conta disso, o líder tem um papel cuidadoso e interativo neste processo, já que é necessário o traje do todo para que se entenda o traje de cada um e, conseqüentemente, se consiga estabelecer claramente as condições limitadoras, lidar com a contradição e promover uma síntese e a interação entre as equipes. tendo sempre em mente que o diálogo é o caminho possível para debater temas, ideias, contradições, conhecimento.

3.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS E DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

A necessidade de adaptação às mudanças ocorridas no ambiente externo expõe a necessidade de as organizações educacionais elevarem a sua capacidade de transformação,

tanto na perspectiva interna como na externa, de modo a manter, elevar ou ainda atender a novas necessidades.

Nos últimos trinta anos, a velocidade das transformações no ambiente externo vem se constituindo como um desafio para as instituições educacionais, notadamente as organizações voltadas aos jovens e adultos, o que exige de seus gestores a capacidade de se reinventar, de apresentar novos caminhos tanto para os jovens e adultos como para profissionais do presente e do futuro.

Segundo Dantas (2018, p. 87), “[...] há uma tendência internacional por estudos e pesquisas voltados para aprendizagem ao longo da vida [...], uma postura e atitude de inovação e renovação de habilidades e capacidades de forma continuada”. Nesse contexto, importa compreender o mundo e suas relações, de forma consciente e ativa, no qual cada um reconhece, em si, a importância dos valores culturais, éticos e emocionais, em interação permanente com a aprendizagem da profissão. Do ponto de vista pedagógico, isso implica em atenção constante ao ensino-aprendizagem que compreende, ao mesmo tempo, atos cognitivos, operacionais e axiológicos.

O trabalho contínuo com afetividade e sob o olhar cuidadoso e humanizado, centrado nas pessoas, é um caminho possível para uma gestão plena e essencialmente verdadeira, tendo em vista uma formação para a construção de uma nova perspectiva de vida, caminhos possíveis para ensinar e aprender nos espaços da Educação de Jovens e Adultos.

Os autores Amorim, Matta e Rocha (2015, p. 10) sinalizam que a “gestão do conhecimento” é um recurso importante para as organizações que atuam na Educação de Jovens e Adultos. Afirmam eles:

após conhecer algumas alternativas de uso da gestão do conhecimento vale salientar a possibilidade de qualidade trazida para as organizações. Nas instituições de desenvolvimento de educação o termo qualidade está inserido com força em todos os processos existentes, desde planejamento, produção, aplicação e avaliação dos projetos. Os fatores que abrangem e dão possibilidade a tais necessidades das instituições de educação de jovens e adultos são as técnicas de gestão do conhecimento aliadas às estratégias de contextualização, valorização e incorporação dos saberes prévios dos membros da equipe escolar (AMORIM; MATTA; ROCHA, 2015, p. 10)

Afinal, as instituições aprendem à medida que seus participantes aprendem. Dessa forma, compreendemos que todas as atividades de qualquer instituição perpassam pelo processo de aprendizagem. O conhecimento de um colaborador, ao ser disseminado, passa do campo individual para o coletivo, o que pode gerar um diferencial de qualidade para as

instituições que atuam com a Educação de Jovens e Adultos, o que certamente poderá ser aplicado em quaisquer instituições, empresas, organizações etc.

Andreotti, Lombardi e Minto (2013) assumem que vivemos uma avalanche de informações com forte ênfase na importância da escola, a qual é responsável pela socialização das informações e ideologias que cimentam todo o constructo social e pela transmissão dos saberes produzidos e acumulados pela sociedade. Cabe acrescentar que a escola vem sendo marcada por graves crises no contexto social, econômico e cultural, assim como por conflitos morais, os quais demonstram o quanto a administração escolar tem recebido destaque e é resultado de um longo processo de transformação histórica.

Hoy e Miskel (2015, p. 23), ao escreverem sobre os elementos essenciais do sistema escolar, frisam que “as organizações formais como sistemas sociais devem resolver os problemas básicos de adaptação, realização de objetivos, integração e latência, caso queiram sobreviver e prosperar”.

Vale, nesse contexto, sinalizar a importância dos gestores escolares, pois, quando as dificuldades aparecem, é comum que os docentes, discentes e a comunidade tenham expectativas quanto à resolução de dificuldades encontradas pelo caminho. Neste caso, espera-se que o gestor de uma instituição, seja ela qual for, assuma a responsabilidade, fortaleça a confiança das pessoas, administre os conflitos e estabeleça a ordem, a justiça, ou seja, exercite sua liderança.

Verifica-se, no caso, a importância de apresentar ferramentas para melhoria da qualidade da gestão e sua complexidade no que se refere ao sistema escolar, pois não basta apenas estabelecer regras, procedimentos, planejamento e estratégias, faz-se necessário envolver, motivar, acompanhar, avaliar e articular com todos os responsáveis pelo ensino-aprendizagem.

Nesse contexto, segundo Pimentel (2008, p. 15), entende-se por gestão a “mobilização coletiva das pessoas, que, por meio da participação, promovem ações estruturadas e de tomada de decisões para a transformação do ambiente de trabalho, visando a um objetivo específico”.

Vale lembrar aqui que alguns fatores são relevantes para a qualidade da gestão escolar, que, na visão de Luck (2021), são qualidade do corpo docente; atitude empreendedora na escola; visão sistêmica da gestão; o clima organizacional; a capacidade de dar importância e de utilizar as avaliações externas como parâmetro para a escola.

Neste sentido, o gestor que pratica a gestão democrática, que foca nos objetivos institucionais e na definição de estratégias assertivas para alcançar os resultados, energiza o ambiente no qual se encontra inserido e assume compromissos para o bem comum da sociedade. Conforme Pimentel (2008, p. 24), “os administradores públicos devem pôr em prática sua função social e instituir um processo democrático e participativo de gestão”.

Entende-se que os gestores precisam desenvolver competências para lidar com as relações humanas, observar as motivações individuais de cada um dentro da instituição que administra, de tal maneira que todos estejam unidos para a construção de um clima organizacional favorável com foco na otimização dos resultados pretendidos. Segundo Paro (2012, p. 25), “a principal falha da escola com relação a sua dimensão social parece ser sua omissão na função de educar para a democracia”.

Verifica-se o quanto é relevante realizar uma educação que esteja comprometida com a formação democrática, com diálogos transparentes, valores e conhecimentos que contribuam para a formação de cidadãos e para a construção de uma sociedade mais humana. Conforme Oliveira e Carvalho (2018, p. 5), “vários autores atestaram que os gestores podem desempenhar um papel importante na organização do trabalho escolar, liderando e coordenando a sua rotina”.

Segundo Amorim, Matta e Rocha (2017, p. 96), “A aprendizagem organizacional deve ser um processo orientado para alguma finalidade, ou seja, as pessoas devem utilizar o que aprendem para criar e manter um diferencial de qualidade nas suas organizações”. Importa, pois, que pessoas, valores e atitudes contribuam para compreender o papel da construção do conhecimento numa organização, ou seja, conhecimentos, valores e atitudes devem subsidiar decisões favoráveis à constituição das organizações que ensinem e, por isso, favoráveis a profissionais que aprendam.

É salutar que as organizações se preparem para as mudanças que se tornaram rápidas e os desafios que este mundo das instituições apresenta, no que tange à educação de jovens e adultos. Davenport e Prusak (1998) acrescentam que uma organização, para ser sustentável nos dias atuais, terá que valorizar o conhecimento coletivo, além de compreender como novos conhecimentos são adquiridos e transformados no contexto das instituições.

3.5 ZIGMUNT BAUMAN: UMA OUTRA TRILHA – UM CAMINHO NO TEMPO E NO ESPAÇO

As mudanças sociais, econômicas e culturais do mundo contemporâneo revelam uma nova forma de olhar e compreender o mundo. Com o surgimento de novas profissões e com a tecnologia como parte de nossas vidas, a Educação de Jovens e Adultos e a Educação Profissional vivem intensamente um momento de crise e, especificamente, a formação de educadores encontra-se no cerne desta crise. Neste contexto, surgem muitas perguntas, algumas respostas, outras reflexões e novas construções diante deste movimento.

Através de outros olhares, da fluidez desta sociedade, seja para o trabalho, para a educação ou para a própria relação entre as pessoas, percebe-se que as atividades lúdicas têm se mostrado um recurso fundamental para a prática educativa em geral e profissional em específico, tendo como intenção a formação integral dos seus participantes (educadores e educandos).

No mundo contemporâneo, expressam-se diversas condições sociais, sem as quais seria impossível dialogar sobre a Educação de Jovens e Adultos: a emancipação, a individualidade, o tempo/espço, o trabalho e a comunidade.

Algumas reflexões apresentam-se como um pano de fundo para o estudo que desenvolvo sobre educação, sobre a Educação de Jovens e Adultos e sobre a Educação Profissional. Sirvo-me do olhar de Zygmunt Bauman (2001) sobre a sociedade contemporânea, apresentada como “sociedade líquida”, uma sociedade onde padrões e normas coletivas de conduta são substituídas pelos desejos e escolhas individuais e que muito nos desafia a pensar na atualidade, em tempos tão antagônicos, desestruturantes e desafiadores.

Para compreender essa dinâmica social, o autor traça polaridades entre a sociedade moderna, normatizada, racional, lógica e rígida em seus padrões de conduta e a sociedade contemporânea, a qual ele denomina de “modernidade líquida”, onde predominam as escolhas individuais, assim como as consequências dessas escolhas.

Para tanto, o autor parte de uma compreensão de modernidade para, a seguir, tratar da “modernidade líquida”. Nessa exposição, seguirei esta abordagem sobre como se caracteriza a modernidade para o autor Zygmunt Bauman e como se apresenta a pós-modernidade para o referido autor, visto que estes aspectos darão sustentação a esta compreensão.

A modernidade retrata o conceito de construção de uma ordem contínua e estabelecida previamente, um movimento retilíneo e constante, sem sinuosidade. É, então, a

ordenação do estabelecido, é a não convivência com a diferença. É um caminho do universalismo e da uniformidade, visto como uma conduta irredutível.

O mundo moderno é um mundo de conflitos externos e interpessoais, da busca do indivíduo por si mesmo em um mundo racional e universal da ordem e da verdade, sem espaço para a diferença. Um mundo no qual se exerce um controle da própria liberdade, marcado por um tempo rígido, uniforme e inflexível.

Alguns dos ícones da modernidade estão diretamente relacionados às atividades humanas e a movimentos simples e rotineiros, como a fábrica fordista, em que as ordens eram estabelecidas de forma mecânica e inquestionável. É um estado de perfeita ordem, no qual existe um equilíbrio entre demanda e oferta e no qual tudo está em seu lugar, sem a perspectiva de mudança.

A modernidade apresenta um conceito de indivíduo em que o coletivo tem a predominância. Porém, a forma de estar no mundo, no contexto moderno, não é uma escolha de cada um, mas uma fatalidade. Tanto na sociedade moderna, sólida e rígida, como na sociedade pós-moderna, marcada pela fluidez e leveza, não há escolha; esse é o meio onde se vive. Há uma oposição entre o coletivo, de massa, representado pelo mundo moderno, e o individual, representado pelo pós-moderno.

O longo prazo (modernidade) foi substituído pelo curto prazo (pós-modernidade). As relações duradouras foram substituídas pelas relações transitórias; o absoluto, pelo relativo, o pesado, pelo leve, a imutabilidade, pela mutabilidade. Nesse contexto, foram reconstruídas as relações de tempo/espaço, educação/trabalho.

O século XIX confronta a transitoriedade com a perenidade estabelecida através das relações de trabalho, como algo pesado, penoso, sólido, em oposição ao desejo pós-moderno de relações menos pesadas e mais fluídas. O trabalho é reconhecido como forma de mudar a realidade, mas paradoxalmente, na modernidade, o trabalho se apresenta como uma forma de dominação, algo que, em uma linguagem metafórica, pode-se afirmar como pesado.

As atividades apresentam uma forma padronizada no decurso de uma vida inteira. No seio da modernidade, as possibilidades de mobilidade e ascensão eram muito remotas, a formação era específica, no sentido mais limitado da palavra, a previsibilidade era real, o ontem era fato e o hoje e o amanhã já estavam previstos. A modernidade sólida é reafirmada através da perpetuação das forças de trabalho e da imobilidade dos postos de trabalho; a certeza da continuação e da perpetuação de uma força de trabalho era clara, assim como era

comum a experiência de iniciar e concluir a caminhada profissional na mesma empresa por toda a vida.

Em contrapartida, a sociedade pós-moderna vive constantemente diante do novo e da expectativa do amanhã. Uma incansável busca para compreender os anseios do indivíduo, estabelecido em uma nova ordem que vai do caos à ordem, do pensamento à realização, da transformação à superação.

Como a Educação de Jovens e Adultos encontra espaço nesta sociedade? O texto de Bauman pode nos ajudar a responder essa questão:

Incapazes de reduzir o ritmo estonteante da mudança, muito menos prever ou controlar sua direção, nos concentramos nas coisas que podemos, acreditamos poder ou somos assegurados de que podemos influenciar: tentamos calcular e reduzir o risco de que nós, pessoalmente, ou aqueles que nos são mais próximos e queridos no momento, possamos nos tornar vítimas dos incontáveis perigos que o mundo opaco e seu futuro incerto supostamente tem guardado para nós. (BAUMAN, 2007, p 17)

A pós-modernidade é o rompimento das estruturas sólidas, próprias da modernidade, diante da contemporaneidade, das incertezas, da versatilidade, da sociedade descartável de curta duração e da flexibilidade. Percebe-se uma mudança de pensamento da sociedade, uma modificação na lógica para compreender os problemas, uma nova forma de enxergar o mundo. Uma mudança estrutural em todos os contextos da sociedade passa a estar presente: em cada instante da vida, assume-se que este é o presente, o qual em poucos instantes será o passado e em milésimos de segundos será o futuro.

A sociedade percebeu esta mudança assustadora nos conceitos de vida, saúde, sociedade, amor, trabalho, educação. Através da compreensão de Zygmunt Bauman, a sociedade moderna é o apogeu da razão, da clareza e da transparência. Numa sociedade pós-moderna (nomenclatura questionada por alguns autores e pela própria academia), acredita-se na reconciliação desta sociedade, no momento de aprender a conviver com o diferente, com a ambivalência.

Os padrões e condutas da modernidade estavam ligados a uma ordem pré-estabelecida, em que não existia espaço para a diferença, para a diversidade, para a pluralidade e nem para os novos conceitos. Esta é a rigidez da modernidade, O mundo moderno requer a aceitação do outro, sua colaboração no estabelecimento das relações sociais estabelecidas. No ver de Bauman (1998), no seio da modernidade, o indivíduo depende da aceitação do outro para se

constituir. Nesse modelo de sociedade, foram construídas maravilhas modernas, bem como armas de destruição da humanidade.

A ambivalência, porém, é um dos principais temas apresentados por Zygmunt Bauman como um eixo norteador para a compreensão da pós-modernidade. Na compreensão do autor, segundo a qual o diferente é incluído, a diversidade é parte da singularidade, a solidariedade e a tolerância são movimentos de inclusão, do estabelecimento de novas condutas sociais sem a rigidez da modernidade. É uma mudança de compreensão sobre o conceito de comunidade, a qual não somente agrega indivíduos, como também carrega um grande desafio que é a aceitação da heterogeneidade.

Para compreender a pós-modernidade, é necessário que alguns conceitos estejam assegurados: a temporalidade, a superficialidade e o hedonismo. É uma recriação dos elos sociais, das emoções e dos sentimentos. Uma horizontalização que pouco a pouco será instalada, um retorno dos sentidos, da essência, sem moldes. A religação, a correspondência, a inteireza. O mundo não é mais o real tangível, mas o imaginário, os sentimentos, as emoções harmonizadas com a racionalidade.

A diferença na sociedade moderna, no ver de Bauman (2001), era estabelecida através das verdades absolutas e irrevogáveis, de sonhos perfeitos, de modo que o diferente representava uma ofensa, um pecado imperdoável. A exclusão daquele que fugia às regras ou aos padrões estabelecidos previamente era algo tratado de forma natural por esse modelo social. O padrão de conduta era sustentado por alguns pilares: a intolerância, o consenso, a arrogância etc.

A passagem da modernidade para a pós-modernidade foi um movimento de separação do inseparável e da geração de uma ordem para o fluxo da vida. Para alguns autores, existe um projeto inacabado da modernidade. Considerando os princípios de liberdade, igualdade e fraternidade, entendemos que a liberdade representava constantemente as situações de perda, uma liberdade vigiada e restrita, ao mesmo tempo em que a igualdade era sinônimo de uniformidade e a fraternidade conduzia a um sacrifício da individualidade em prol de uma suposta causa comum.

A singularidade na diversidade só encontra espaço na sociedade compreendida por Bauman (1998) como pós-moderna. A tolerância será precedida da solidariedade; a diferença será vista com alegria e prazer e demonstrará toda a sua beleza num movimento de inclusão. O pós-moderno se expressa nos cuidados com o individual, diverso do padrão moderno que se atinha à ordem imposta de fora.

A prática educativa ideal será aquela que encontre o meio do caminho entre o moderno e o pós-moderno. Sem sombra de dúvidas, há necessidade de regras e, também, sem sombra de dúvidas, haverá necessidade da invenção e da criatividade.

Numa instituição como o SENAC Bahia, entre muitíssimas outras, haverá necessidade de uma administração que mantenha presente tanto as diretrizes quanto as nuances das individualidades, tanto as necessidades gerais quanto as necessidades individualizadas. Nem só a restrita ordem, como desejava o modelo moderno, nem só as nuances da individualidade, como preconiza uma visão pós-moderna, mas sim uma arte de ter presente as necessidades coletivas como também as necessidades individuais.

Assim, nos despedimos de uma rotina congelada e uniforme que se aplicava em diferentes contextos, em um mundo amplo e diverso no qual as práticas tendiam a se tornar monótonas, sem desafios e, por isso, acabavam se transformando em lugar comum. Bauman (2011) afirma que não é mais suficiente ter habilidades e conhecimentos para uma função, já que a criatividade e o fazer diferente são essenciais para este novo mundo líquido. A fala do teórico alerta para o papel das instituições de educação, e aqui centrarei meu olhar para a educação de jovens e adultos e, em especial, para a educação profissional.

Há um significado dessas mudanças para o contexto educacional, considerando que a educação profissional emerge a partir de uma necessidade da educação de pessoas para o mundo do trabalho. Há muitas formas de educar que o passado nos impõe, mas as mudanças do passado levavam décadas para se transformarem em realidade. Segundo Bauman (2019), “A verdade é que nós nunca estivemos antes nessa situação. Ainda é preciso aprender a arte de viver num mundo saturado de informações. E também a arte mais difícil e fascinante de preparar seres humanos para essa vida.” As mudanças do presente são tão velozes que nos causam angústia, insegurança e medo de lidar com o desconhecido.

3.6 ENTRELAÇANDO CAMINHOS: OUTROS OLHARES PARA AS POSSIBILIDADES DE ENSINAR E APRENDER NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Há uma curva ascendente no que tange à utilização e evolução das tecnologias digitais, considerando principalmente os últimos vinte e quatro meses com a pandemia decorrente da COVID-19. Surge, portanto, um outro processo comunicacional na sociedade, ao utilizar os recursos disponíveis para busca de informações, comunicação, resoluções de problemas e socialização. As transformações, ao longo da história, demonstram que as necessidades

humanas primárias cedem lugar às necessidades de interconectividade, a partir das relações humanas e com a própria tecnologia.

A relação humana com o seu cotidiano, que envolve a escrita, a leitura e a interação social, ganha outro espaço/ tempo através dos recursos tecnológicos e suas funcionalidades, potencialidades e fragilidades. Os pontos de interação e seus entrelaces com a vida humana transformam as relações entre sujeito/ tecnologia, sujeito/ sujeito e sociedade/ tecnologia.

No dizer de Ferreira (2012):

Ressaltamos que os ambientes tecnológicos não substituem a proposta pedagógica e os saberes da docência que devem subsidiar o processo educativo. Entretanto, ainda no ensino presencial, utilizamos as tecnologias digitais como complementares ao processo didático, embora não sejam caracterizadas essenciais. Devido à precariedade da democratização dos recursos das tecnologias da comunicação e da informação, faltam políticas públicas efetivas que venham realmente amparar os propósitos pedagógicos. Também a concepção que se tem do uso dessas tecnologias desemboca na subutilização como sendo apenas interfaces de consulta e de digitação de textos como se fossem máquinas de escrever digitais. (FERREIRA, 2012, p. 97).

Construímos, assim, percursos dialógicos que nos conduzem a refletir sobre a condição imposta pelas redes e pelos aparatos tecnológicos, essenciais na atualidade. A interação tecnológica nos alimenta, nos diverte, mantém conexões profissionais, nos leva a viagens espaciais e terrestres, nos apresenta a pessoas desconhecidas e nos conecta com o mundo. Entretanto, será que somos protagonistas desta viagem espacial ou estaremos fadados ao eterno anonimato?

O papel das TIC's nunca foi tão discutido nas instituições de educação, tendo em vista o acesso dos estudantes da EJA e o cenário econômico e social devastador dos últimos anos. Vários problemas se destacam: a redução de jovens e adultos que concluem os ciclos básicos da educação, os anos de escolarização do jovem e adulto e da população brasileira. Além disso, surgem ainda questões que permeiam a EJA, como: inclusão digital, cidadania, tempo digital, sociedade tecnológica, ética, direitos humanos, homem e sociedade. Enfim, são pautas de diversas discussões nos grupos de pesquisadoras e no âmbito acadêmico, assim como nos espaços virtuais de sala de aula. O letramento digital, possivelmente, é uma das temáticas que mais mobiliza as pesquisas em educação, considerando o contexto da Educação de Jovens e Adultos no Brasil. Sobre isso, Couto, Porto e Santos (2016) dizem:

Com a presença intensa das tecnologias móveis em nossa vida, os aplicativos se tornaram populares e ajudam milhares de pessoas que estão conectadas a organizar. Já não podemos viver sem uma quantidade, cada vez maior, deles. Vivemos a cultura digital por meio das inovações tecnológicas. (COUTO, PORTO, SANTOS, 2016, p. 11)

Há inúmeros aplicativos que podem ser utilizados como recursos metodológicos nos espaços educacionais, e um desses recursos foi fundamental para a continuidade do percurso desta pesquisa, além da continuidade dos diálogos diários durante o período de março a dezembro de 2020, momento em que a pandemia decorrente da COVID-19 ceifava vidas e desafiava diariamente a ciência no que diz respeito à produção e disseminação das vacinas em todo o mundo. Esse foi o contexto no qual estou e estive inserida durante este período, e por conta do qual permaneço utilizando como canal de comunicação entre a equipe de gestores e as equipes educacionais do SENAC.

Foram momentos de inquietação, indignação, medo, amor ao próximo, recolhimento, coragem, força, fé e dedicação à Educação de Jovens e Adultos e, em especial à Educação Profissional. Realizamos reuniões *on-line* diárias com as/os gestoras/es educacionais, de modo a refletirmos sobre a EJA, sobre a Educação Profissional, sobre a tecnologia, sobre as tecnologias digitais, sobre a formação docente e sobre a virada de chave, a partir da qual deveríamos sair de uma educação essencialmente presencial para um universo *on-line* até então desconhecido pela maior parte dos profissionais de educação, sobretudo os do SENAC.

Assim, fomos construindo cenários que pudessem manter viva a chama da EJA, que pudesse manter viva a chama da Educação Profissional, uma responsabilidade compartilhada diariamente, uma vez que aproximadamente quatro mil e quinhentos jovens e adultos permaneciam matriculados na Educação Profissional da instituição. Era, portanto, um compromisso com os sonhos construídos por eles e por nós, enquanto educadores, e com a certeza de que, a partir de um trabalho colaborativo, emergiriam os caminhos possíveis de continuidade para a Educação de Jovens e Adultos.

Surgiram também os obstáculos: o acesso à rede de dados, o acesso ao equipamento ou dispositivo móvel, o tempo/espaço, diante do quais as equipes educacionais desenharam e construíram possibilidades, considerando os pontos de atenção e as potencialidades de uma transformação em que a presencialidade cedia lugar para virtualidade. O dia primeiro de junho foi definido como a data da virada de uma chave: migramos de uma modalidade presencial para uma oferta *on-line* que ainda estava sob os moldes da presencialidade.

Qual o significado da continuidade, da paralisação e de outros passos?

O SENAC é uma instituição que se reinventa diariamente, paralisados, em movimento ou diante de tantos desafios. Este é um momento que apresentamos possibilidades para nossos estudantes da Educação de Jovens e Adultos, caminhos possíveis para continuarmos sonhando com a transformação de uma sociedade, de um caminho, de pessoas.

Momento delicado para todos, mas momento de cuidarmos uns dos outros. Cuidar dos nossos estudantes. A confiança que depositam no SENAC, em nosso trabalho, nos move em busca de respostas. O SENAC estará cada vez mais presente nas vidas dos nossos estudantes, o contato físico está temporariamente suspenso, mas permanecemos com a alegria de cuidar de cada estudante com o mesmo compromisso e qualidade da marca SENAC.

O novo nos desafia e nos impulsiona a buscar soluções e assim a equipe do SENAC (direção, equipe pedagógica e docente, todos os profissionais do SENAC) estudou cuidadosamente e se dedicou infinitamente para encontrar um caminho possível de continuarmos o nosso trabalho e, através da Educação flexível, da Educação mediada pela tecnologia estaremos juntos novamente.

Educar não pode ser arranjo ou improviso. Não é cumprir tarefas, é muito mais que uma mega transposição didática de uma vida real para uma vida virtual e a tecnologia tem uma finalidade formativa para educadores do SENAC. O futuro começa hoje, já começou e o SENAC embarca com vocês nesta grande viagem do conhecimento, da Educação Profissional, da transformação de vidas. Trabalhar uma educação que tem sentido. Investir no processo de construção do conhecimento desde sua construção.

O SENAC, ao longo deste período de isolamento, se preparou com o objetivo de dar continuidade às atividades educacionais, construímos um trabalho com toda equipe pedagógica para a plataforma Microsoft Teams, teremos Ernani Freire nesta *live* para nos mostrar um pouco deste novo universo, preparemos um plano de comunicação para nossos estudantes e parceiros, planejamos detalhadamente com cada equipe de trabalho o retorno através do atendimento remoto

Construir e trabalhar com novas formas de conhecimento é tentar editar o mundo, defendendo o bem comum, a Educação de Jovens e Adultos, nossa Educação Profissional. Nesse momento estamos integrados para estarmos mais íntegros e permitir que a vida presente construa o futuro, este futuro começa agora, venha conosco, acreditando em outras formas de aprendizagem.

(Live realizada por Ana Rita Marques de Andrade e Ernani Veloso Freire, em 29.05.2020).

Este diálogo foi realizado quando o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial na Bahia migrou da educação presencial para uma oferta on-line, considerando a necessidade de manter-se presente na vida de milhares de jovens e adultos baianos. Foram realizados, pelo SENAC, contatos telefônicos e por endereço eletrônico (e-mail) com aproximadamente seis mil jovens e adultos em todo o território baiano, de modo a verificar a adesão dos estudantes a esta possibilidade de continuidade da educação profissional mediada pela tecnologia.

Este foi um caminho árduo, considerando o contexto decorrente da COVID-19, em que, durante os trinta dias que antecederam o retorno às atividades regulares, foram realizadas

formações para toda a equipe educacional do SENAC, na Bahia, visto que, ao longo dos processos de pandemia, o espaço da sala de aula foi transformado em espaços virtuais de aprendizagem. A *live*, que ocorreu no dia vinte e nove de maio de dois mil e vinte e alcançou um mil trezentos e quarenta e um espectadores ao vivo e duzentas e quarenta e uma visualizações após o término do referido evento, foi a possibilidade que encontramos de nos comunicar com os jovens e adultos matriculados nos diversos cursos oferecidos pela Instituição.

No dia primeiro de junho de dois mil e vinte, realizamos a “virada de chave” com aproximadamente quatro mil e quinhentos jovens e adultos. Migramos, então, totalmente para educação mediada pela tecnologia e assim encontramos o caminho para permanecer na vida dos jovens e adultos que acreditam no processo de transformação através da educação profissional.

A trilha da pesquisa é uma constante construção e reconstrução do conhecimento, na qual o percurso formativo é inerente às narrativas da gestão educacional e da gestão do conhecimento, e os participantes – coautoras e pesquisadora – entrelaçam caminhos, reorganizam rotas, modificam bússolas seja pela linguagem verbal, escrita, sonora, imagética, das linguagens digitais ou pela transformação do caminho desta pesquisa que migrou da presencialidade para os encontros mediados pela tecnologia. Essas mudanças possibilitaram caminhos possíveis de reflexões e de flexibilidade ao nos abriremos para o desconhecido: o mundo virtual em nossa trajetória profissional.

A utilização de plataformas on-line, em específico da Microsoft Teams, dispositivo utilizado nesta pesquisa, para a organização de práticas, rotinas, processos e reuniões, contribuiu significativamente para a organização do conhecimento, bem como para a interação entre a pesquisadora e os participantes desta pesquisa. Santos (2019) nos leva a pensar sobre o potencial comunicacional através da comunicação síncrona ou assíncrona, mas nos alerta para a necessidade de uma mudança de paradigmas quantos às práticas pedagógicas, pela exigência de construir novos movimentos de criação e inovação centrados no protagonismo do jovem e do adulto.

Dessa forma, foram instituídas novas práticas de gestão, considerando o nosso mais novo contexto, o dos espaços mediados pelas interfaces digitais em que outras práticas de construção do conhecimento foram agregadas: a criação de comunidades colaborativas por meio da interação digital. Consequentemente, as práticas instituintes foram se transformando, seja pelo viés da inovação ou pelo contexto da produção de conhecimento.

4 CAMINHOS PERCORRIDOS ATRAVÉS DO REGISTRO DE INFORMAÇÕES

Foram estabelecidos encontros entre a pesquisadora e as partícipes da pesquisa. O objetivo de cada encontro foi refletir sobre a gestão do conhecimento. Por conta do impedimento de reuniões presenciais frente ao fenômeno da pandemia, tendo em vista a produção de informações através de depoimentos, nos servimos de recursos tecnológicos de comunicação a distância.

Foram realizados quatro encontros entre as partícipes da investigação e a pesquisadora: o primeiro encontro para a apresentação da proposta de trabalho; o segundo encontro para a discussão do texto “A prática da gestão da Educação de Jovens e Adultos no Serviço Social da Indústria no Estado da Bahia”; o terceiro encontro para a discussão sobre a prática da gestão do conhecimento em instituições educacionais; e, no quarto encontro, uma apresentação individual sobre o recurso de produção de informações utilizado.

No primeiro encontro, dialogamos sobre o tema da pesquisa e fizemos reflexões sobre a temática, bem como elaboramos sugestões para os encontros subsequentes, com o objetivo de reunir dados para a investigação. Por fim, a estrutura da pesquisa foi apresentada: principais autores, relevância do estudo, objetivos da investigação.

Enquanto pesquisadora, havia o desejo latente de ampliar o espectro da investigação, porém também se fazia presente a compreensão acerca do curto espaço de tempo para a conclusão do mestrado. Os objetivos específicos desta investigação, tendo em vista a elaboração e apresentação da Dissertação de Mestrado em Educação junto à Pós-Graduação da UNEB, foram: analisar quais são os conceitos de gestão do conhecimento, em que eles estão pautados, quais são os teóricos que abordam essa temática e qual é o significado dessa temática para um contexto profissional, assim como para as instituições, E ainda: Quais conceitos de gestão do conhecimento estão presentes na instituição? São praticados nessa instituição no cotidiano do fazer pedagógico? Qual a relevância deste estudo? Onde ele se insere na vida pessoal e na atuação profissional? Frente a essas questões, senti-me desafiada a pensar e investigar sobre essa temática.

Então, uma das partícipes desta pesquisa interveio no decurso do nosso primeiro encontro, apresentando a sua experiência durante o tempo em que o SENAC ofertou Pós-graduação sob a Coordenação da Bahia. No caso, todas as pessoas que escolhessem fazer a

formação de Educação à Distância tinham como uma das primeiras tarefas registrar a história pessoal como estudante. Havia relatos ricos e chegou-se até mesmo a pensar em fazer uma publicação, desejo esse que não chegou a ser concretizado.

Então, as histórias vão constituindo-nos como seres humanos e como pesquisadoras. Aquilo que vimos trabalhando na Educação de Jovens de Adultos com Paulo Freire e com Jaqueline Ventura nos permitiu estabelecer conexões que se alinham no percurso formativo da experiência profissional.

Além da apresentação de um produto do mestrado profissional, uma Dissertação, no nosso caso, o pesquisador tem o compromisso de apresentar um produto que possa ser amplamente disseminado, difundido e que, por isso, possa contribuir com a Educação de Jovens e Adultos. Então, nesse contexto, nossa proposta foi a criação de um aplicativo para registro de experiências de gestão do conhecimento, um banco de dados e de ideias que sirva como fonte de pesquisa e de consulta. Essa foi e continua sendo a nossa intenção.

4.1 GESTORAS DE EDUCAÇÃO NO SENAC BAHIA: PRIMEIRA ABORDAGEM DA TEMÁTICA POR PARTE DAS PARTÍCIPES

No decurso da apresentação das contribuições das partícipes desta investigação na condição de informantes, seus nomes próprios serão substituídos por duas letras maiúsculas, como se verá a seguir.

O primeiro encontro para a coleta de depoimentos das partícipes da presente investigação deu-se na data de 22 de dezembro de 2020, com Ana Rita Andrade, FS, GF (não participou do primeiro em função de um procedimento cirúrgico), KL (aposentou-se em 08 de janeiro de 2021) e MT. Seguem abaixo os diálogos.

Iniciei o diálogo abordando o significado de gestão do conhecimento, em sua partilha, FS expressou suas compreensões sobre a questão, sinalizando a importância dessa temática para a instituição, assim como para os seus profissionais. Nonaka e Takeuchi (2008) chamam atenção para quando o conhecimento organizacional é criado nas instituições, pois ele amplifica o conhecimento dos profissionais reverberando em um caminho de transformação. Percebemos, nos diálogos, que a reflexão dos autores estão presentes nos depoimentos das participantes.

No texto do depoimento que se segue, expressou interesse pelo tema da investigação, assim como pelos variados temas que podem ser abordados dentro da temática proposta:

Continua FS.

“Eu gosto muito do tema de “Gestão do Conhecimento”. Eu fiz até uma Pós-graduação na qual eu trabalhei a respeito desse tema. Considerei fantástico analisar a ligação do conhecimento na Educação de Jovens e Adultos em uma instituição de Educação Profissional, que, no caso, é o SENAC, no qual atuamos”.

“A respeito da proposta de pesquisa apresentada para o SENAC, minha preocupação está em conseguir identificar na instituição a prática da Gestão do Conhecimento, ou seja, se ela está fluindo de acordo com as pesquisas, se ela está fluindo dentro da gestão das unidades do SENAC Bahia.”

“Entendo que a proposta é de uma pesquisa qualitativa a respeito da Gestão do Conhecimento na instituição na qual atuamos. Afinal, o que é isso, gestão do conhecimento?”

“Para mim, com os seus esclarecimentos, ficou claro e eu entendo que sua pesquisa é promissora, principalmente por se tratar da Educação Profissional, desde que temos muito pouca bibliografia a respeito dessa questão. Há pouco material bibliográfico disponível com foco na Educação Profissional.”

“Mas, quando pensamos na Gestão do Conhecimento, importa mostrar o quanto é sério o que nós fazemos dentro da Educação Profissional, seja contribuindo para elevar a Educação Profissional, seja para transformar a sociedade.”

“Vejo o momento no qual vivemos, propício para essa investigação desde que vimos, nesses últimos tempos, transformações marcantes na nossa instituição. A respeito de gestão do conhecimento, acredito que estamos nos organizando quando o SENAC Bahia passa a ter as comunidades colaborativas, toda a comunidade da gestão da instituição caminhando com atenção a essas questões e tomando decisões conjuntas.”

“Esse é um dado diferenciado, uma quebra de barreiras quando começamos a ver o SENAC como um todo. Uma conquista desse período que estabelece uma trilha nova para a educação interna à instituição, uma gestão participativa.”

“Tem algo importante que desejo registrar. Um dos autores que estudamos fala sobre a constituição do conhecimento organizacional que amplifica o conhecimento pessoal dos indivíduos e reverbera nas relações, através do diálogo, das reflexões.”

“É exatamente isso que você está colocando com essa investigação, ou seja, como o conhecimento é construído de forma individual e, ao mesmo tempo, de forma coletiva. Desse modo, ele vai reverberar para outros conhecimentos; é uma cadeia em espiral. É interessante que a Gestão do Conhecimento, na perspectiva espiral, da forma como ela vai construindo, por vezes, do indivíduo para o grupo e, outras vezes, do coletivo para o

individual, é bem bacana, é interessante esse círculo virtuoso que fala exatamente do intangível.”

A essa altura dos depoimentos, MT – outra participante do grupo – tomou a palavra, acrescentando sua compreensão a respeito da temática da Educação de Jovens e Adultos no SENAC Bahia, questão abordada por esta investigação, cujos depoimentos estão sendo expostos. Freire (2011) nos alerta para a importância de compreendermos o cotidiano da vida, especificamente o momento em que o homem profissional pode se distanciar do homem humano, para que reflitamos verdadeiramente sobre quem somos como profissionais, como cidadãos e como humanos. Então, MT disse:

“Como a instituição/organização está interessada em reter talentos, nesse contexto, eu me sinto pertencente à Gestão do Conhecimento. Então, nesse contexto, tenho presente o SENAI, como também a questão da sistematização do conhecimento. Entendo ainda que esse processo é diário e, desse modo, seguimos nos constituindo profissionais dessa instituição. Aquilo que fomos conhecendo, aprofundando, tornou-se fundamental até mesmo quando ocorreram processos formativos dentro da instituição.”

A seguir, Ana fez um depoimento, abordando a questão da importância de preparar-se para ser uma profissional cada dia mais atualizada, fator que significa preparar-se não só para a função, mas para muito mais, para a constituição tanto do profissional como também para a constituição do ser humano como um todo, o autoconhecimento é condição essencial para este mundo. Então, partilhou:

“Pessoalmente, não me preparei para ser a Superintendente de Educação Profissional do SENAC Bahia, mas fui me preparando para um caminho profissional que desembocou nesse lugar que ocupo e expresse dessa forma; desde assim se deu o meu processo formativo, meu percurso, minha constituição profissional. Fui encontrando caminhos que me identificassem como ser humano e profissional. A questão da função ou do cargo ou do crescimento profissional na Instituição foi o resultado deste processo formativo. FREIRE (2011) nos diz que o homem é o sujeito da ação educativa, um sujeito do mundo em transformação, de um mundo histórico-cultural, de um mundo de opiniões, de um mundo de significados e de uma compreensão não estática das realidades e da própria educação.”

“Ao longo do tempo, não coloquei como objetivo a busca de uma função, não coloquei isso como objetivo no meu caminho de desenvolvimento profissional e acredito que nesta experiência está o meu desejo em compreender estas questões relativas à Gestão do Conhecimento no espaço do SENAC Bahia, no qual todas nós atuamos. Creio que não temos dado conta de sistematizar essa experiência dentro da instituição”.

“Afinal, quantos iniciaram seu caminho profissional como estagiários dentro desta Instituição? Uma questão para pensarmos. E, assim, os profissionais da instituição seguem se constituindo através de processos formativos; se constituindo, se reconstituindo, se reconstruindo”.

“Compreendo que a gestão do conhecimento oferece a possibilidade de potencializar as organizações, assim como se expressa como um eixo que corre em paralelo à vida profissional e oferece subsídios para que as potencialidades sejam naturalmente observadas e desenvolvidas”.

“Eu gostaria muito de me aprofundar tanto na questão da liderança quanto no tema da aprendizagem ao longo da vida. Eu acredito que são duas perspectivas que nos permitirão investir em um campo interessante de ação para nós mesmos, assim como para a instituição.”

Assim, compreendemos que o aprendizado ao longo da vida é um caminho possível de transformações e, conseqüentemente, o estudo e a reflexão sobre a representação paradigmática da gestão educacional constituem-se em condição para que gestores educacionais preparem-se para o exercício efetivo de seu papel e, durante esse exercício, aproveitem a experiência para construir conhecimentos sobre sua prática, tanto melhorando as bases do próprio exercício, como contribuindo para a melhoria do trabalho dos demais gestores (LUCK, 2020, p. 34).

Após a partilha de Ana, MT entrou com seu depoimento, expressando sua compreensão a respeito da temática proposta como estímulo para as partilhas cujos conteúdos servirão de base para a leitura da realidade no contexto da investigação proposta:

“Quando você estava apresentando as delimitações de sua investigação, tendo em vista compor sua Dissertação de Mestrado, a situação trouxe-me minha trajetória pessoal. Vi-me, então, quando entrei para o SENAC e que logo depois fui para uma outra instituição de Educação Profissional. Lá havia uma proposta de transformar a instituição em uma Faculdade, uma ampliação para o nível superior. Eles tinham muito a cultura institucional de escrever e publicar. Os gerentes das áreas escreveram artigos que publicaram, abordando temas sobre o trabalho, sobre as experiências.

Comecei a sentir falta dessa prática aqui dentro do SENAC e quando você traz essa questão da Gestão do Conhecimento, percebo que ela faz parte o tempo todo do gerenciamento corporativo, pedagógico.

A minha reflexão é pedagógica. O pedagógico é visto como algo intangível. A respeito dos projetos que levamos à frente no nosso dia a dia, não há escritos, não há roteiros, é como se agíssemos Tateando. Então, acho que, propondo esses depoimentos, você traz uma oportunidade para melhor compreender e sistematizar essa temática. Creio ser essa a minha compreensão.

Traz para mim a esperança de que possamos escrever a respeito daquilo que fazemos. Você acaba de construir em mim a crença de que eu posso fazer isso; eu estou mudando. Assim, enquanto eu ouvia vocês, me vinha a

ideia do tema. Eu ficava a pensar: meu Deus, não tem ninguém que fale de Educação Profissional? Que é que eu vou fazer no Mestrado da UNEB? Eu me perguntava isso desde que eu queria alguém que tratasse do campo da Educação Profissional. Percebi essa falta na nossa vivência profissional. Pesquisando a grade curricular do MPEJA (Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos), eu dizia: meu Deus, onde é que eu posso encontrar aqui questões da formação profissional? E você traz um tema que se vincula à questão da Educação Profissional.”

“Você agora irá sistematizar, escrever, elaborar, aproveitar tudo que fazemos no nosso dia a dia, na nossa prática, assim acredito. Sinto um desafio imenso quando eu vejo que você apresenta um tema como esse. Acredito ser muita responsabilidade. Você irá ter trabalho e vai mergulhar nesse campo de conhecimentos. O meu sentimento é de que você vai começar do zero, você implantará a gestão do conhecimento na Educação Profissional e, principalmente se tratando da nossa instituição que não tem a cultura de representar o pedagógico. Vejo essa tarefa como um desafio imenso.

E espero que possamos de fato contribuir para que você produza um trabalho de pesquisa bem rico, que tenhamos essa Gestão do Conhecimento dentro da nossa instituição até como legado. Acredito que sua contribuição ficará como um legado corporativo. Freire (2002, p.89): “Saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para sua própria produção ou construção.”

“Ficará como um legado e não será só para o SENAC Bahia, não acredito que venha a ser só para ele. Sempre falávamos assim: ‘Poxa, o SENAC já fez projetos lindos como, por exemplo, o Programa Educando para Cidadania, como também o Pronatec’. Estava me lembrando essa semana do PRONATEC; quantas vidas nós conseguimos transformar e não temos nada disso registrado por escrito.

Nesse contexto, vale registrar que eu recebi essa semana uma colaboradora e não esperava que ela falasse tantas coisas bonitas em relação ao SENAC. Ela disse: ‘O SENAC mudou a minha vida como pessoa e como profissional: eu sou uma pessoa antes do SENAC e uma pessoa depois, desde que, nessa instituição, eu não tenho um papel só de ensinar ao meu aluno, eu aprendo muito a cada dia que eu entro em minha sala de aula’.

Eu achei a fala dessa profissional fantástica. Ela disse: “Poxa, você me conhece. Quando eu trabalhava no salão, eu faltava, não tinha muito compromisso e quando eu cheguei aqui no SENAC, vocês me ensinaram como é trabalhar motivada, como é amar aquilo que faço. Como eu tenho responsabilidade hoje! Tenho responsabilidade com tudo na minha vida. A responsabilidade que encontro aqui na instituição não é só com os alunos, mas também com todos os colaboradores que adentram a instituição. Acho que somos educados para trabalhar de fato com educação. Pode ser até redundante, mas, para mim, é uma possibilidade fantástica.

Entendo que Ana está começando a sistematizar nossa ‘Gestão do Conhecimento’, que já é longa, mas ainda não está sistematizada. Ela existe e é forte. Talvez, ela esteja começando a sistematizar. Entendo que essa nossa primeira conversa mostra que identificamos que essa investigação é ponto de partida para sua sistematização.”

FS falou sobre o plano de pesquisa apresentado e disse que outras pessoas podem também estar fazendo isso tomando o SENAC como objeto de estudo e contribuindo para a

constituição de uma organização que cuida da Gestão do Conhecimento como um recurso fundamental.

“Maravilha, a fala de MT. Ela expressou exatamente essa sistematização que é necessária. Percebo que nós já demos um pontapé inicial desse reconhecimento que MT relatou. Eu entendo que é um relato bastante recorrente dos nossos docentes. As pessoas fazem muito essa comparação, trabalhei aqui, trabalhei ali, eu fiz isso, eu fiz aquilo, mas aqui no SENAC é diferente. Essa síntese vai sendo construída de forma pessoal. Precisamos transpor isso, propor uma sistematização dos conhecimentos que circulam na instituição, de forma que seja percebida pelos que chegam e pelos que permanecem.

Eu desejo apresentar um aplicativo desse movimento da Gestão do Conhecimento dentro da instituição, um banco de ideias, para que ele possa ser sempre alimentado e que eu possa estar sempre alimentando, enquanto pesquisadora. Enquanto pesquisadores, temos este compromisso. Desse modo, seguiremos construindo arcabouços teóricos e fazendo com que eles possam ser sistematizados de forma clara, levando a refletir sobre a existência necessária da Gestão do Conhecimento no SENAC e, após a pesquisa, caso chegemos à conclusão de que sim, importa discutir sua constituição na instituição.

Caso tivesse certeza de que isso estaria acontecendo, eu não precisaria fazer pesquisa, desde que tem um conhecimento que é próprio, que é nosso, é do SENAC, de cada profissional. Precisamos sempre desse movimento de transformação; muitas vezes temos aspectos que precisam melhorar, contudo, nem sempre compreendemos essa necessidade.

O que é a Gestão do Conhecimento? Como é que esse fenômeno reverbera dentro de uma instituição de Educação Profissional? Certamente que em melhorias no modo de ser e de atuar.

Um aspecto que vai nos ajudar, nesse processo, é a construção de um aplicativo que contenha esse repositório de informações. Eu acho interessante quando você traz essa questão do compartilhamento. Considero positiva a referência que hoje eu tenho em relação a cada colega”.

A seguir, está registrada a partilha de MT a respeito da questão posta relativa à Gestão do Conhecimento, assim como o testemunho do seu desejo de que essa prática seja benéfica para a instituição e para os seus profissionais:

“Precisamos quebrar muitas barreiras relativas à construção da Gestão do Conhecimento. Creio que crescemos quando ocorre um momento de diálogo como esse, até mesmo de discordância, desde que nem sempre temos que concordar com tudo. Muitas vezes temos que nos calar e também, se necessário, voltar atrás. Eu tinha uma opinião e, por muitas vezes, mudei; foi a coisa que eu mais fiz durante esse período. Por vezes, eu ia para reunião tendo em vista dizer não, não é assim, vamos pensar e ouvir; isso é o que vocês acham?

Nas comunidades que foram criadas no espaço do SENAC importava ter um de nós em cada uma destas comunidades colaborativas. Eu tenho presente o que ocorreu no SENAC em Vitória da Conquista. Lá, foi aberto este

diálogo, não havia esse contato. Atualmente a cada 15 dias são abertas as partilhas, sem receios. Isso potencializa os talentos, e eu entendo também que muitos talentos foram revelados.

As equipes passaram a se conhecer e, hoje, ocorre um diálogo sem paredes, sem barreiras; então, eu entendo que esse modo de agir está comprometido com a Gestão do Conhecimento. No presente ano (2020), demos um salto, um avanço grande e desejo que não percamos este espírito em 2021. HARGREAVES e FINK (2017, p. 98): ‘Trabalhar humaniza o ser humano, a depender de como ele é compreendido e realizado. Liderar de forma consciente amplia nossas capacidades de compreender o mundo e agir nele da melhor forma possível.’”

“Acredito que estamos no melhor momento, Ana, para você deflagrar esse processo, desde que nas reuniões nós caminhamos muito por contingências externas, mas isso não vem ao caso; o importante é que são essas as pessoas que se sensibilizaram com o momento e se abriram. Então, eu entendo que vamos poder caminhar de maneira satisfatória a partir de agora. Eu queria saber exatamente o que você espera da gente.”

Então, Ana usou da palavra e partilhou:

“Esse é o momento no qual podemos desnudar nossas compreensões e conversar. Acredito que é esse movimento. O que eu espero é que esse seja o momento de conversarmos. Nós teremos alguns questionários para que vocês possam dar conta dessa ajuda para a pesquisa, na qual estou investindo com a colaboração de vocês. Teremos outros momentos de diálogo, através de um roteiro que nos possibilite um diálogo, a partir das minhas inquietações investigativas, a partir daquilo que eu vi hoje nas inquietações de cada um de vocês e do nosso grupo, enquanto coletivo.

Então, o que espero é que vocês construam comigo, atuem como criadoras, construtoras, pesquisadoras e, então, possamos de fato entregar algo ao SENAC que seja de significado para a sociedade, desde que não consigo entender pesquisa que não faça sentido para a vida das pessoas.”

A seguir, KL tomou a palavra e expressou seu desejo relativo à criação de um grupo de diálogos a respeito de pesquisa:

“Quando você terminar sua investigação, recomendará leituras tendo em vista nossas conversas serem mais verticalizadas, alguns textos para ler. Eu desejo combinar com todas vocês; não quis criar um grupo do WhatsApp para conversas sem ter esse momento inicial nosso. De fato, eu gostaria de criar um grupo do WhatsApp para essa pesquisa; ele terá início hoje e seguirá até a conclusão da pesquisa”.

Ana, respondendo à questão posta, comentou:

“Não gostaria de pensar nisso antes de ter esse momento inicial com vocês para que pudéssemos dialogar um pouco, tendo em vista vocês entenderem

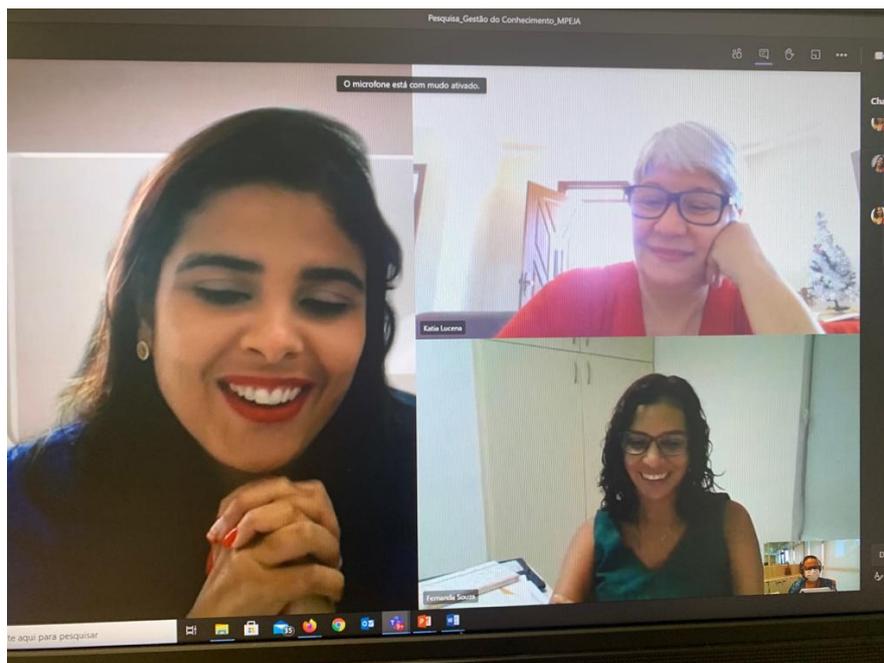
qual é a proposta da pesquisa. O que sentem, se vai ser interessante... Acredito que precisamos ter alegria naquilo que fazemos, precisamos imprimir nosso amor e nossa alegria naquilo que fazemos. Desse modo, eu necessitava desse momento inicial com vocês.

No nosso processo formativo, nossas fragilidades sempre foram vistas como algo que tem que ficar escondido, terão que ficar lá no lugarzinho delas, não podem ser mostradas porque isso supostamente fragiliza. Quantas de nós recebemos algum tipo de sanção por conta de errar na tabuada diante de todos. Quando transportamos essas experiências para a nossa vida profissional e principalmente para trabalhar de forma horizontalizada, isso não é fácil desde que, no caso, temos que enfrentar esses fantasmas que nos constituem seres humanos. Quantas vezes, na própria Faculdade, nos retraímos por conta de não querermos nos expor, por medo do erro?”

Os registros do primeiro encontro, cujo objetivo era a coleta de depoimentos para compor uma compreensão sobre o significado da Gestão do Conhecimento numa instituição – no caso, a Gestão do Conhecimento no SENAC Bahia –, permitiram-nos verificar as compreensões que os profissionais da instituição têm a respeito dessa questão.

As compreensões expostas e as proposições são claras, precisas e estruturadas. A Gestão do Conhecimento é uma necessidade para todas as instituições e, no contexto do SENAC Bahia, mais ainda, desde que, em primeiro lugar, uma de suas atuações é com a educação e, no caso, com sua gestão em geral partilhada e coletiva.

Figura 10 – Registro do primeiro encontro de pesquisa: 22 de dezembro de 2020. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.



Fonte: Arquivo pessoal da autora

4.2 SEGUNDO DIÁLOGO DA PESQUISADORA COM AS PARTICÍPES

O segundo encontro ocorreu no dia 15 de fevereiro de 2021 através da Plataforma *Microsoft Teams*. Para este encontro, foi sugerida a leitura do artigo “A prática da gestão da Educação de Jovens e Adultos no Serviço Social da Indústria no Estado da Bahia”, dos autores Gisele Márcia de Oliveira Freitas, Társio Ribeiro Cavalcante, Antônio Amorim e Kátia Siqueira de Freitas, publicado na Educação em Revista (2018). Isso foi resultado de uma pesquisa sobre as práticas de gestão da Educação de Jovens e Adultos com o objetivo de investigar, a partir dos olhares dos sujeitos, as práticas de gestão em uma instituição de jovens e adultos.

Participantes: Ana Rita Andrade, FS, GF e MT.

Ana recebeu GF, que não esteve no primeiro encontro ocorrido via comunicação a distância, conforme a primeira sequência de depoimentos acima relatados, com a seguinte expressão:

“GF, seja bem-vinda, você não esteve conosco no nosso primeiro encontro, mas assistiu a toda gravação. O objetivo desse nosso encontro é uma retomada da produção de informações para a investigação como base para a Dissertação de Mestrado que devo apresentar ao Programa de Pós-Graduação em Educação da UNEB, como já havia colocado anteriormente no nosso grupo. Uma atividade que teve seu início recentemente e que terá sua finalização em breve, desde que oferece subsídio para sua elaboração. No presente momento, discutiremos o texto que eu enviei para vocês e que aborda a gestão educacional em um espaço similar ao SENAC e que atua com a educação regular, o SESI. No caso, é importante destacar quais são os pontos do texto que mais chamaram a atenção, pontos que são relevantes e que contribuem para a nossa compreensão sobre a gestão, sobre a prática educacional, sobre o conhecimento e sobre a formação ao longo da vida.”

FS tomou a palavra e fez um depoimento a respeito da temática da Gestão do Conhecimento, posta em questão pelo texto estudado:

“O texto aborda a gestão, contextualizando-a. Toma como centro de atenção a gestão do SESI na Bahia como um todo e, em detalhe, um estudo de cada parte da Bahia. Os autores procederam com uma espécie de comparação em torno da pergunta se a gestão do conhecimento acontecia em vários espaços da Bahia de forma semelhante. Aquilo que me chamou mais atenção foi que eles, por mais que o próprio SESI realize ações, consideraram que ele não faz a gestão participativa do jeito que seria a melhor forma. Porém, eles buscam que essa gestão venha realmente a acontecer para que todos os

participantes, todos os atores da instituição estejam presentes na gestão. Não é fácil conseguir chegar a esse resultado. Então, eu fiquei a pensar: por mais que tratemos dessa questão por longo tempo, que invistamos nela, ainda temos dificuldades para conseguir nosso objetivo.

Foi em torno disso que o texto me chamou a atenção. Se no serviço social autônomo temos uma liberdade maior para desenvolver práticas inovadoras, na educação básica, nos âmbitos municipal, estadual e federal, essa possibilidade está mais difícil de acontecer.”

Ana tomou a palavra novamente e disse:

“FS, essas questões que você traz são importantes. Você traz o nosso papel enquanto gestores educacionais. Precisamos dar conta da questão da gestão pedagógica, da gestão administrativa e da gestão de pessoas.”

“Os autores do texto abordam bem isso, sobre a gestão de equipes. Afinal, como é que o gestor dá conta disso, a partir de um conhecimento educacional. Torna-se, pois, necessário que existam outros elementos para poder dar conta da Gestão do Conhecimento; é a prática que vai nos garantindo elementos para desenvolver estas competências.

A reflexão sobre o quanto, às vezes, estamos distantes de trabalhar na perspectiva da inovação é algo real. Dentro dos serviços sociais autônomos, esse aspecto demanda um pouco mais de autonomia, assim como exige de nós perseguir e persistir naquilo que acreditamos.”

MT interveio dizendo:

“Ontem eu fiquei refletindo sobre várias coisas, e tomei o texto para revisá-lo novamente e trouxe seu conteúdo para o contexto atual daquilo que estamos passando, principalmente no SENAC, no que se refere à questão da participação dos membros internos e externos à organização. No caso, o texto trata da organização escolar, porém eu trago a questão da Educação Profissional. O artigo, em alguns momentos, traz a importância de repensar a escola, a escola regular, para que um trabalhador possa ter uma melhora tanto na escolaridade como também na questão da produtividade, assim como melhora na qualidade de vida da sociedade. A única coisa que eu não gostei na abordagem refere-se ao fato do autor abordar a Educação Profissional apenas como uma parte da educação para o mundo do trabalho, com o que eu não concordo. Acho que reduz muito a Educação Profissional.

A Educação Profissional hoje tem uma importância grande na sociedade e acredito que isso vai ficar ainda mais patente neste período, assim como foi na criação do SESC e SENAC após a segunda guerra mundial. Sabemos que a Educação Profissional vai de fato resgatar a dignidade do trabalhador, do cidadão, enfim.

Com relação à gestão, eu achei interessante a questão da Gestão do Conhecimento, ou seja, fazer a sua gestão como algo participativo, colaborativo, ouvir todos os atores. Verdadeiramente considero que esse é o movimento de uma gestão de conhecimento, de como podemos contribuir para que esse conhecimento, essa construção seja de fato coletiva. Então, eu gostei muito do texto quando ele trouxe a gestão colaborativa, a gestão

democrática, propondo justamente a concretização de mudança. Gostei muito dessa abordagem.

Entendo que esse texto clareou o que é Gestão do Conhecimento dentro da Instituição. Eu sei que é mais ou menos essa a linha que você está propondo para que possamos colaborar. Como tivemos a oportunidade, nos anos de 2020 e 2021, de iniciar a gestão do conhecimento, hoje, eu a vejo acontecendo na nossa instituição de forma concreta. Entendo que você carrega uma responsabilidade grande, principalmente em trazer esse tema e não só a pesquisa sobre esse tema, mas implantar esse tema – a gestão do conhecimento – dentro da nossa instituição. E, então, reverberamos isso para os nossos colegas, para as nossas equipes.”

Ana, na sequência, comentou:

“Muito bacana quando você traz essas questões de como o texto contribui para que possamos repensar o nosso fazer, repensar o nosso olhar sobre a gestão educacional, sobre a gestão administrativa, enfim, sobre a gestão de pessoas. Enquanto profissional da Educação e gestor, seguiremos construindo a educação corporativa. Uma constante transformação que nos alimenta.”

GF acrescentou:

“FS falou primeiro, seguiu com o pensamento e assim eu também havia destacado no texto, justamente, a percepção da gestão participativa, onde todos os atores colaboram para que a instituição possa fazer cumprir o seu papel. –Então, observamos que essa proposição vai um pouquinho de encontro à nossa prática.

O artigo traz a reflexão em torno de uma prática que está presente nas escolas regulares. Temos uma diferenciação na Educação Profissional. Contudo, necessitamos implantar essas práticas no contexto no qual estão envolvidos professores e pais, alunos e a comunidade educacional da escola, funcionário, pois muitas vezes recorremos só ao pai. Contudo, sabemos que existem as necessidades dos jovens com idade menor. Importa envolver essa comunidade na nossa gestão, afinal, permanecemos centrados em nós, somos operativos e assim não nos vejo fazendo a gestão do conhecimento como deveríamos. Então, vejo nesse contexto a sua proposição em trazer a perspectiva de introduzir a Gestão do Conhecimento no SENAC.

Considero essa proposição de suma importância e acredito que estamos atrasados nesse aspecto em relação às outras instituições. Não temos artigos científicos, trabalhos acadêmicos e, afinal, temos quantos anos de SENAC?

Vivemos a gestão, mas não executamos, não sistematizamos Gestão do Conhecimento, inclusive não registramos isso para aqueles que irão nos substituir. Não temos criado recursos para passar esse conhecimento para os outros que chegam, podendo embasar e dar continuidade, inovar, garantido que essas práticas permaneçam de tal forma que possamos transformar isso em um conhecimento de como gerir essa experiência de um modo cada vez melhor.

Sinto falta disso no SENAC. A leitura desse artigo trouxe para mim uma percepção de que precisamos, de modo urgente, nos debruçarmos nesse tipo de trabalho.

Parabéns por você estar nos trazendo isso, você está nos instigando a voltar a atenção para essa necessidade. É preciso envolver todos os gestores, gestores das unidades educacionais, todos os assistentes, as pessoas que nos substituirão, todos dentro desse pensamento. O objetivo da pesquisa é que possamos entender dentro da instituição se existe, ou não, essa Gestão do Conhecimento. Esse é o primeiro ponto. Você me dá esse caminho, nós precisamos desse suporte.”

Ana, então, acrescentou:

“O que sempre me inquietou e que eu trago desde o início da pesquisa é que existe um conhecimento que circula no SENAC, um conhecimento que está aqui. Mas que conhecimento é esse?

Ele está aqui, o SENAC é uma instituição que aprende, que ensina. A relação com os pares leva a essas inquietações. Afinal, o que é a aprendizagem que existe ao longo da vida?

Uma outra questão que você traz e que sempre me inquieta é: como no SENAC, enquanto Instituição, não conseguimos sistematizar um conhecimento extremamente vasto já acumulado na prática? Falar em gestão do conhecimento aporta esse recorte da pesquisa. Há uma proposta de que se possa criar um aplicativo para alimentar as melhores práticas de gestão, no caso Gestão do Conhecimento. O caminho é a construção colaborativa.

Tem um ponto no texto que estudamos, está na página 8, no primeiro parágrafo, que diz que, para valorizar a qualidade social e educacional, é preciso atuar política e democraticamente com o objetivo de fortalecer a cidadania, institucionalizar a preparação para o trabalho coletivo, o diálogo, o planejamento e a tomada de decisão. Importa, pois, realizar ações estratégicas, seja para aprimorar os resultados de uma gestão do conhecimento como a consciência cidadã por parte de todos.

O artigo foi escrito por uma mestrandia do MPEJA (Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos), que atua no SESI, e foi publicado em 2018. Então, o SENAC precisa, enquanto instituição de Educação Profissional, sistematizar esse conhecimento. Acredito que tem alguns movimentos que estão acontecendo, as comunidades colaborativas, o grupo de trabalho que está debruçado sobre a oferta educacional do SENAC”

MT expressou acreditar que já existe um movimento na direção de se estabelecer o uso da Gestão do Conhecimento no âmbito da Educação de Jovens e Adultos no espaço do SENAC:

“Percebemos, desde 2018, que antes as pessoas eram vistas de forma fragmentada, cada unidade construía sua programação, não existia um diálogo entre as unidades educacionais. No seu pacote, não existia uma construção coletiva. Entendo que esse movimento começou a acontecer com

a questão das mentorias, que iniciou a trazer o mercado para dentro do SENAC, o empresário, a comunidade externa; afinal, uma instituição de Educação Profissional deve formar para atender o mercado.

Então vamos ouvir o mercado de trabalho. É preciso nesse momento atender o que esse mercado está pedindo. Ele está pedindo ajuda. O SENAC possui também uma escuta mais sensível, através das mentorias, para tanto, servindo-se de algumas reuniões. Começamos a ouvir muito mais esse mercado, que atendemos diretamente. A nova proposta para o programa de aprendizagem contém um movimento que envolve as necessidades do mercado.

O SENAC, não podendo ficar alheio a essa roda, de 2020 para cá, começou a ter grupos de trabalhos, comunidades colaborativas. Iniciamos a conhecer a equipe de Vitória da Conquista, que, por sua vez, começou a conhecer a equipe de Porto Seguro. Anteriormente, éramos voltados apenas para as nossas equipes.”

“No ano passado, antes de 2020, não tivemos essa oportunidade. Recentemente, começou esse movimento e já realizaram atividades e reuniões com características coletivas. Quando recebemos a carreta com recursos educativos, houve a pergunta: o que iremos fazer com essa carreta? Vamos pensar o que faremos. Iremos, pois, fazer o conhecimento circular por todos.”

Então, GF partilhou sua compreensão da forma como se segue:

“Eu trago a participação dos grupos que eu tenho acompanhado do ano passado para cá, um movimento positivo. MT trouxe algo interessante. Até então não trabalhávamos de forma sistemática, pragmática. A vivência de vocês na academia permitiu serem as precursoras dessa movimentação.

Esses grupos estavam distantes da gestão pedagógica. Com esse movimento, trazendo essas questões, os resultados dessa atividade passaram a ser considerados; os nossos porteiros, os gestores, os serventes, todos estão dentro de um planejamento. Essa é uma prática que teria que ser disseminada para todos; caso contrário, Vitória da Conquista fará de um jeito, Rua Chile de outro, cada unidade educacional terá seu próprio modelo.

Importa ter presente que agir de modo uniforme não é agir de modo padronizado. É necessário que realmente, de posse dessa experiência que ainda estamos vivenciando, possamos nos debruçar e escrever sobre isso trazendo uma visão mais aberta desse momento que vivemos e das práticas que vimos adotando e que estão dando certo.”

FS tomou a palavra e acrescentou:

“Precisamos sim dar conta da Gestão do Conhecimento. Precisamos reconhecer essa questão como algo que vai nos garantir um material para aqueles que vêm depois de nós. A outra questão é para onde nós queremos ir, enquanto Instituição.”

Ana interveio do modo como se segue:

“Temos iniciar a semana falando a respeito de um tema interessante que faz parte do nosso cotidiano; precisamos nos debruçar sobre ele até tendo em vista trazê-lo para o seio de nossas reflexões.

A respeito dessa temática, tem algumas coisas que são importantes. De início, pensar o nosso papel no SENAC. Sempre está presente o nosso papel no SENAC enquanto instituição de educação. Afinal, quais são suas diretrizes? Qual é o seu caminhar tendo presente todas as questões que são inerentes a nossa responsabilidade como instituição de Educação Profissional?

O SENAC tem uma proposta educativa desde a sua criação. Qual a sua diretriz para a inserção das pessoas no mundo produtivo ou no mercado de trabalho formal?

Tivemos a oportunidade, no ano de 2020, de participar de muitas lives em que se abordava o futuro do trabalho, a mudança nas profissões, a mudança na forma de trabalho, o contexto em que estamos inseridos... Essas são questões sociais e políticas que estão permeando nosso país.

Eu acredito que precisamos entender o papel dessa instituição – SENAC – enquanto instituição de educação, entender o que é que o setor produtivo nos diz e, a partir desse entendimento, acredito que os fóruns setoriais, já realizados, foram importantes para o SENAC enquanto instituição, desde que foi um movimento de abertura para o mundo, enquanto instituição de educação.

As lives citadas representaram uma oportunidade de diálogo com a academia, uma oportunidade do setor produtivo também dialogar com o SENAC, os Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica também estiveram presentes, além de profissionais das áreas específicas atendidas pelo SENAC, todos, afinal, refletindo sobre a Educação Profissional, fator que significa a abertura da instituição, com, inclusive, esse movimento que estamos fazendo.

Um movimento dialógico com o objetivo de abrir caminho e de sedimentar nosso papel enquanto profissionais da educação. Esse artigo nos subsidia a refletir sobre essa temática. O artigo foi escrito em 2018. Nesse contexto, defendemos uma bandeira à medida que somos profissionais do SENAC, ao mesmo tempo que profissionais da educação. Acreditamos nas possibilidades de transformação através da Educação Profissional, isso é muito forte; acreditamos nesse trabalho, acreditamos nessa transformação, acreditamos e temos essa vivência, com nossos pares, com as pessoas que passam pelo SENAC.

Então é isso. É isso que eu queria conversar um pouquinho com vocês, refletindo a respeito desse movimento, buscando estarmos mais atentas a essa compreensão, evidentemente atrelada a um contexto prático.

Considerando os ensinamentos de Xavier, nesse referido texto, concordamos com assertiva que a prática na educação que cativa jovens e adultos está vinculada a um projeto de sociedade comprometido com o estranhamento das desigualdades. Pessoas que usam a prática educativa proposta necessitam assumir o olhar de transformação da sociedade excludente, tendo como meta uma sociedade inclusiva.”

FS, assumindo a palavra, expressou:

“Perfeito! Então, eu defendo que precisamos não ouvir o mercado, mas, sim, entender aquilo que estamos fazendo para mudar a história social de cada um. Eu sou grata por participar desse grupo.”

GF acrescentou:

“Participar desse grupo tem sido uma grande oportunidade para nossa aprendizagem. Obrigada por ter me convidado a fazer parte desse grupo.”

MT expressou:

“Muito significado para mim também a participação nessa experiência. Um momento que podemos aprender muito. Está sendo muito bom participar desse momento; poder ouvir a todas e crescer junto pessoal e profissionalmente.”

Encerrando esse segundo encontro, Ana expressou:

“Sou grata pelo encontro passado, que foi o primeiro, e continuo agradecendo sempre, obrigada a cada uma de vocês, muito obrigada. Agradeço a cada uma de vocês pelo encontro e aprendizado.”

Figura 11 - Registro do segundo encontro de pesquisa realizado em 15 de fevereiro de 2021. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.



Fonte: Arquivo pessoal da autora

4.3 TERCEIRO ENCONTRO DE PESQUISA

O terceiro encontro de pesquisa ocorreu no dia dezessete de maio de 2021 e o objetivo foi dialogar sobre a Gestão do Conhecimento, no desejo de ouvir sobre a compreensão de cada uma das gestoras estimuladas pelas três perguntas que se seguem: 1. Como nós compreendemos a Gestão do Conhecimento? 2. Esta Gestão do Conhecimento tem ocorrido no SENAC Bahia? 3. Quais as ações que afirmam que a Gestão do Conhecimento ocorre?

GF diz:

“Compreendo que a Gestão do Conhecimento está comprometida com a produção e consequente transmissão do conhecimento para que outras pessoas também possam compreender a gestão e dar-lhe prosseguimento. Importa ter ciência de que tudo aquilo que é executado, transferido para uma ação, tem que estar no papel, atuar para que a prática tenha origem na teoria ou vice-versa, embasar com os teóricos. É importante que o conhecimento seja transmitido para terceiros. Em primeiro lugar, transferir um conteúdo para o papel. Algo sistematizado a fim de que outras pessoas possam dar prosseguimento. Creio que isso já acontece, mas não da forma que deveria acontecer. Existe uma ação, tem diretriz, tem norte, documentos técnicos, planejamento estratégico e outros documentos norteadores. Como academia de educação, acredito que o SENAC produz pouco, somos mais pragmáticos. Deveríamos escrever mais sobre as nossas experiências, de modo usual não sistematizamos aquilo que produzimos, experiências, vivências em sala de aula. Não temos teorizado como as universidades exercitam essa prática. Agora, o SENAC Bahia tem esta equipe, os primeiros mestres, conhecimento sistematizado, conhecimento técnico. É necessário, então, que dentro de cada equipe uma pessoa se preocupe com esta sistematização das compreensões que temos e das quais nos servimos no cotidiano da vida institucional.”

FS fala sobre as questões apresentadas por GF:

“Entendo que a gestão do conhecimento é um processo de criar, compartilhar, não apenas sistematizado como conhecimento acadêmico, mas as informações que são sistematizadas, não há este registro para gerações futuras.”

“Então, estruturar o conhecimento que aqui é produzido representa um início da sistematização. Saber se queremos buscar este conhecimento de forma acadêmica, sistematizar para ser um diferencial competitivo. Poderemos fazer uma ponte com a vida acadêmica, avançar. Usualmente, nós viramos a chave com muita maestria, mas não temos isso registrado. Que produção é essa que não sistematizamos? Afinal, tutorial para Educação on-line é gestão do conhecimento. Intencionalidade dentro do que se faz no SENAC. Produzimos tutoriais, produzimos material para oferta remota, tudo isso é Gestão do Conhecimento. Jornada pedagógica, encontro

de Supervisão! Importa melhorar essa sistematização. Participação em eventos científicos; isso é algo que o Regional deseja? Para isso, teremos que ter mais investimentos. Estruturar melhor para dar conta das duas coisas (dinâmica de trabalho e a dedicação à escrita), produção científica necessita de tempo.”

MT fala sobre sua visão em relação à Gestão do Conhecimento que tem evoluído no SENAC Bahia.

“Evoluiu muito, alguns programas que o SENAC faz hoje, a formação de líderes, por exemplo. Uma gestão de forma estratégica, o momento que a Instituição prepara este grupo e que prepara nossas equipes. O conhecimento está na Instituição, importa ter ciência de que forma circula entre os colaboradores. Todas as informações daquilo que é o nosso fazer, afinal, circular a informação. Algumas unidades já têm esse caminho de circular as informações entre os colaboradores. Acredito que as informações necessitam circular, sendo disseminada para todos, sem lacunas dentro do espaço de trabalho. O SENAC caminhou e caminhou muito: e-mails com informações, conteúdos; dialogar sobre toda e qualquer mudança; repasse dos planos diretores; o programa de repasse para todas as unidades e docentes preparados; os eventos, aproveitando os talentos internos. Importa valorizar o nosso talento interno. Afinal, de que forma eu posso contribuir com o outro? Como podemos sistematizar, não só sob a forma impressa, outras formas para além do comum científico, o podcast etc.”

Ana fala sobre a não intervenção neste momento, mas como um momento de ouvi-las sobre estes três pontos, considerando o SENAC Bahia como um lócus de pesquisa, e afirma: “Acredito que temos um caminho frutífero pela frente”.

GF retoma os pontos que MT e FS sinalizam e diz que considera importante perpetuar aquilo que fazemos na prática:

“O SENAC quer percorrer esse caminho? O que nos falta? Encontros, mas não temos algo escrito, o que fizemos dos conhecimentos acumulados pela experiência? O que modificou? O que foi levado por estas equipes para suas práticas? Temos carência do tripé educação, pesquisa e extensão”.

E, encerrando a terceira sessão de depoimentos a respeito da Gestão de conhecimento no SENAC Bahia, considera que:

“A Gestão do Conhecimento não é somente na Educação Corporativa, isso é do RH. Importa que todos os setores estejam atentos a isso. Sistematização de ideias que gerem conhecimento para outros segmentos da Instituição. Qual o sistema de conhecimentos que o SENAC oferece para outras Instituições?”

Figura 12 – Registro do Terceiro encontro de pesquisa realizado em 17 de maio de 2021. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.

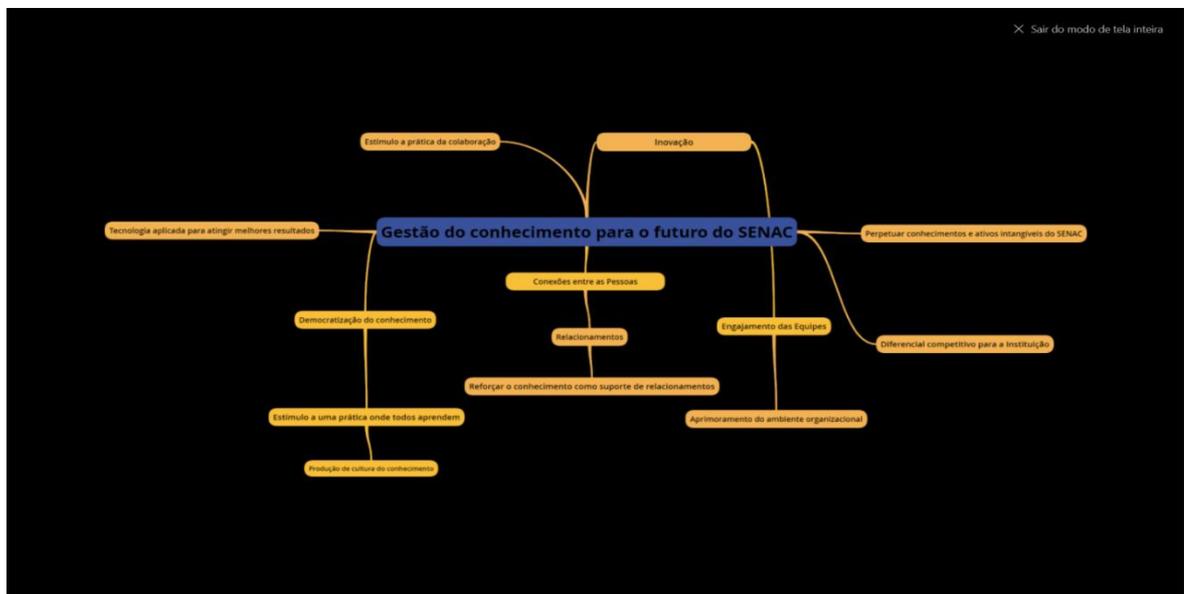


Fonte: Arquivo pessoal da autora

4.4 QUARTO DIÁLOGO DE PESQUISA

.Fonte: Arquivo pessoal da autora

Figura 14 – Mapa mental. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.



.Fonte: Arquivo pessoal da autora

No Mapa Mental acima, as palavras que se destacam são: conexões, relacionamentos, engajamento, inovação, democratização do conhecimento, criação de cultura do conhecimento.

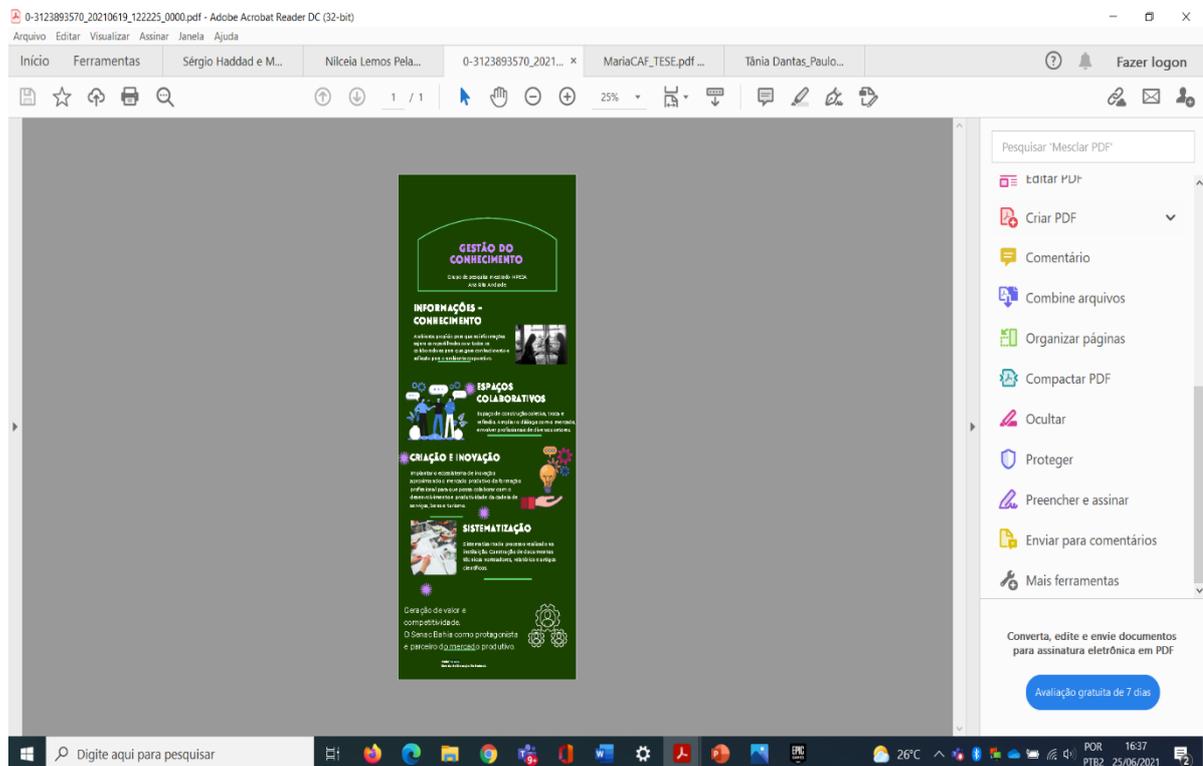
“FS, primeiramente, agradeço pela oportunidade de estar junto na sua caminhada do Mestrado, espero ter contribuído.”

“Gostei muito da proposta da sua pesquisa, pois o SENAC faz Gestão do Conhecimento com as suas equipes a todo momento, porém não sistematiza de uma forma que se torne uma ferramenta útil de gestão na Educação Profissional.”

“Acredito que os resultados da pesquisa balizarão critérios para retenção de talentos, aprimoramento de processos e criação de uma memória coletiva do SENAC Bahia.”

“Estou muito motivada, pois o nosso primeiro encontro foi muito rico e espero que a sua pesquisa possa ser o primeiro passo para muitas outras na área educacional das equipes de gestores do SENAC Bahia.”

Figura 15 - Infográfico. Equipe denominada gestão do conhecimento criada na plataforma Microsoft Teams.



Fonte: Arquivo pessoal da autora

Palavras que mais se apresentam no infográfico apresentado: inovação, conhecimento, sistematização, construção coletiva, ecossistema. A apresentá-lo, MT comenta:

“Ao ser convidada para participar do grupo de pesquisa, tive um sentimento de gratidão por fazer parte da construção dessa ‘gestão do conhecimento’, pela possibilidade de diálogo com minhas colegas, pelo aprendizado constante e permanente em nossa instituição.”

“Abordar esse tema é sistematizar toda construção de um caminho profissional e desenvolvimento de pessoas que labutam na formação de jovens e adultos. É compreender que, através da Gestão do Conhecimento, as vertentes formativas de pessoas se ampliam e se consolidam em novos horizontes para o mundo da Educação.”

“O SENAC Bahia possibilita a todos os agentes pertencentes da instituição o permanente aprendizado, seja ele através dos cursos na modalidade presencial, on-line, remota, seja através da construção de grupos internos para dialogar sobre o direcionamento e a implantação de novas construções pedagógicas, quiçá pensarmos na educação flexível, que oportunizará, na Educação de Jovens e Adultos, uma assertividade pedagógica sine qua non ao contexto atual.”

“O sentimento que tenho é que, para trabalhar no SENAC, também somos “educados” para trilhar o caminho profissional na instituição. Ao buscar o significado da palavra “Educar”, o termo (direcionar para fora) era empregado no sentido de preparar as pessoas para o mundo e viver em sociedade, ou seja, conduzi-las para fora de si mesmas, mostrando as diferenças que existem no mundo”.
(<https://www.dicionarioetimologico.com.br/educar>).

“Após o primeiro momento, pude ampliar o olhar sobre o Mestrado Profissional de Educação de Jovens e Adultos da UNEB, desconstruir a visão unilateral e observar que é possível abordar temas que contemplem a Educação Profissional num universo que agregue e fomente, ainda mais, premissas balizadoras para a construção do ser cidadão.”

4.5 REGISTROS DE OUTROS DESAFIOS DA PESQUISA PARA CONSTRUÇÃO DE NOVAS TRILHAS

Foi encaminhado, no dia 07.02.2022, o último questionário da pesquisa, considerando questões pautadas nos objetivos da pesquisa e na sua questão central, a seguir exposta: Como os saberes relativos à gestão educacional são compreendidos como saberes instituídos e instituintes e como esses saberes e ações têm desafios no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma instituição da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional?

Na análise realizada através das respostas da equipe sobre gestão do conhecimento, através da plataforma Teams, identificamos que as partícipes da pesquisa compreendem a gestão do conhecimento, em consonância com o depoimento de FS que afirma que “os saberes da gestão educacional contribuem para a prática da gestão do conhecimento através da socialização de informações, procedimentos e conhecimento da Instituição para as equipes que os gestores educacionais lideram”. Ressalta, ainda, que outro fator que considera importante como contribuição de socialização dos saberes da instituição é o tempo que os gestores educacionais permanecem no SENAC, pois esse fato faz com que o conhecimento tácito seja difundido entre as equipes, o que contribui para o reconhecimento que a instituição possui no mercado. A partícipe da investigação GF afirma que “a gestão educacional permite uma visão crítica e apurada do gestor da instituição, além de permitir que o gestor possa atuar com mais autonomia”. MT, 2021

No que tange aos objetivos específicos, destacamos:

1. Mapear as práticas de gestão no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado da Bahia – SENAC Bahia. MT nos apresenta o mapeamento através da socialização dos documentos, eventos, vídeos, reuniões, e-mails; FS acredita que a socialização das informações perante todas as esferas da instituição e o incentivo à inovação dos processos e à formação continuada dos profissionais são práticas de gestão na instituição; GF acredita que “o compartilhamento de responsabilidades, a autonomia das equipes e a postura proativa de cada gestor, além da trilha da transparência e unicidade, levará a criar a gestão do conhecimento na instituição”.

2. Relacionar os principais conceitos da Gestão do Conhecimento e suas contribuições na gestão educacional no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado da Bahia – SENAC Bahia. MT compreende “todo conhecimento ativo de uma empresa/ instituição. A partir desses conhecimentos compartilhados, é possível a gestão educacional inovar, repensar processos, buscar soluções, tendo em vista que o capital intelectual contribuirá para construção de novos saberes, atingindo, assim, os melhores resultados”. FS entende que “a gestão do conhecimento pode ser definida como o processo de criar, compartilhar, usar e gerenciar o conhecimento”. O SENAC/Bahia utiliza desse conceito na medida que incentiva a circulação das informações, cria estratégias a fim de se estabelecer diferencial competitivo e compartilha com as equipes sua missão e valor para que todos possam seguir no mesmo propósito. GF “acredita que a nossa capacidade de identificar as diferentes dimensões do conhecimento é que nos faz buscar formas reflexivas de agir diante das situações problemas

do cotidiano e essa necessidade de explicar e compartilhar esses fenômenos vivenciados no dia a dia é a própria construção do conhecimento e é o que fazemos no SENAC/Bahia, de forma participativa, ética e proativa”.

3. Identificar as concepções de Gestão do Conhecimento em uma Instituição da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional no Estado da Bahia. MT afirma que “ainda não há um ambiente preparado (repositório) para inserção de todas as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades institucionais”. De forma ainda incipiente, o compartilhamento do conhecimento existe de forma pontual, com armazenamentos de forma individual. FS acredita que “a socialização do conhecimento e o incentivo à educação corporativa são concepções da gestão do conhecimento que identifico na Instituição de Educação Profissional”. GF entende que “o próprio trabalho coletivo, de modo a gerar soluções inovadoras dentro dos setores, já é a alma da gestão do conhecimento, mesmo que muitos não saibam ainda”.

4. Verificar, com os profissionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado da Bahia – SENAC Bahia, as práticas de liderança educacional sob a ótica da Gestão do Conhecimento. MT afirma que há, “a partir da prática de socialização das ações educacionais nas reuniões frequentemente realizadas pela liderança educacional, o compartilhamento das informações e envolvimento das equipes em reuniões/eventos estratégicos, o incentivo na busca de novos saberes e o desenvolvimento de competências dos liderados fazem parte da prática da liderança educacional”. FS acredita que “os gestores utilizam da gestão do conhecimento na medida em que se esforçam para disseminar as informações para todas as pessoas das equipes, com o foco de transformar em conhecimento”. O incentivo às práticas inovadoras que permeiam a instituição também é outra prática constante dos gestores, que consolida a gestão do conhecimento. GF entende que “toda resolução de problema que leve a inovações e que seja compartilhada já é a concepção da gestão do conhecimento, que se modifica, altera, cresce, melhora, que permite a transformação do próprio sujeito e de uma realidade”.

Ao analisar os depoimentos presentes no questionário de coleta de dados, percebemos a conexão que existe entre todos os papéis assumidos numa instituição da educação de jovens e adultos, da educação profissional, seja no papel de liderança, seja nos papéis de apoio educacional e técnico. No caso em questão, é fundamental que haja um ambiente de respeito mútuo, confiança, responsabilidades, diálogo com todas as equipes de trabalho. Percebemos, através das respostas ao questionário, que a gestão do conhecimento é percebida, mas ainda

não é uma prática instituída na instituição de educação profissional. Ficou latente a necessidade da criação de ferramentas de intervenção pedagógica para contribuir com a melhoria da qualidade da gestão.

Não tratamos aqui, apenas, de regras, documentos norteadores e regimentos, mas compreendemos que, além de todos estes documentos, as pessoas representam essa construção do conhecimento, este movimento de aprender e ensinar, esta possibilidade do aprendizado ao longo da vida. A gestão do conhecimento caminha nessa direção, ao compreender o mundo, as pessoas e a complexidade de ambos.

Figura 16 – Qr code de questionário de pesquisa 2



Fonte: Elaborado pela autora

4.6 APLICATIVO PARA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NO SENAC

A investigação é uma possibilidade de provocar mudanças na vida das pessoas, na sociedade e, em nosso espectro de pesquisa na educação de jovens e adultos e na educação profissional. Para tanto, investigar, instigar, compreender, refletir sobre uma realidade e sobre possíveis caminhos de intervenção pedagógica contribuirão de forma significativa para

transformação de algumas realidades, sejam elas na perspectiva dos estudantes ou equipes educacionais e, em nossa pesquisa na equipe gestora do SENAC/ Bahia.

Nisso se encontra o sentido de afirmação de que toda a construção do objeto de intervenção se inicia numa primeira aproximação ao racional, quando pesquisador organiza a ação a partir de um processo prévio de teorização do real, ou seja, do problema do grupo, da comunidade e da sociedade. Volta-se ao real a partir desse racional, intencionado não somente na mudança qualitativa do grupo, mas essencialmente na produção de conhecimento centrado no pedagógico, sempre retificável. (PEREIRA, 2019)

O aplicativo foi desenhado a partir do objeto da pesquisa, considerando a necessidade identificada através da pesquisa de uma solução de intermediação tecnológica que possa acolher os temas de produção do conhecimento no SENAC/ BAHIA e assim construir uma cultura organizacional de gestão do conhecimento que circunda as instituições da EJA, em específico da educação profissional. Couto, Porto e Santos (2016) afirmam que encontramos inúmeros aplicativos que podem ser utilizados para potencializar a criatividade e a autoria de alunos, professores e pesquisadores na produção de narrativas.

A gerência de tecnologia da informação do SENAC, denominada Gerência de Tecnologia da Informação (GETIN), recebeu a solicitação para gerar um APP, softwares para dispositivos eletrônicos que, segundo Santos (2016), podem ser utilizados para potencializar a criatividade de estudantes, professores e pesquisadores. Essa tecnologia contribui para a autoria na produção de narrativas no ciberespaço, o que coaduna com o objetivo da pesquisa, que é compreender como os saberes da gestão educacional contribuem para a prática da gestão do conhecimento em uma instituição da Educação de Jovens e Adultos e como as práticas de liderança educacional, sob a ótica da gestão do conhecimento, são fundamentais para identificar que existem saberes estabelecidos na instituição da educação de jovens e adultos. Nesse sentido, há muito a caminhar para que o conhecimento possa transitar de modo a instituir práticas gestoras na instituição de educação profissional.

ND, gestora de TI, realizou uma reunião com a equipe de desenvolvimento de sistemas para diálogo sobre a referida proposta da pesquisadora e, mediante as informações iniciais da mestranda – objetivo e finalidades, público para acesso ao APP, principais tópicos e reflexões sobre a temática – forneceu subsídios para que a equipe da GETIN – composta por analista de negócio, analista de Web, programadores, analista de banco de dados, analista de infraestrutura e designer – iniciasse o processo de construção e desenho do software que foi

denominado pela pesquisadora como *SENAC na Palma da Mão* e, assim, fomos tratando de nossas experiências e das interfaces das TICs.

ND considera que o desenvolvimento de um software possui diversas etapas, além de mecanismos para mitigar possíveis correções de rotas, portanto, há a elaboração de um projeto com todas as definições possíveis para assegurar que todos os envolvidos tenham o mesmo conhecimento sobre os objetivos, as estratégias e os requisitos da aplicação. Nesse sentido, a etapa de planejamento é considerada como a mais importante pela GETIN, pois, para o sucesso da criação do software, as apurações quanto a falhas, atrasos, contingenciamentos e gastos desnecessários só podem ser mensuradas mediante o acompanhamento e a avaliação permanentes do planejamento para a construção do APP.

As etapas de planejamento para a construção do APP são: definição da estrutura e da ideia através do objetivo; utilização do software ao conhecer o perfil dos usuários que irão acessar o sistema; definição de uma interface amigável; layout para o sistema; criação de estrutura visual com uma linguagem visual cuidadosa; utilização da estrutura do sistema integrado à atividade finalística da instituição, modelo integrado com a gestão educacional; adoção de metodologia ágil, um conjunto de práticas que visa compreender as demandas do projeto, bem como a ação e as reflexões.

Alguns pontos abordados foram: análise dos softwares disponíveis para EJA, caso existam; construção de fluxograma e análise de ferramenta para análise de layout e suas funcionalidades; planejamento de todas as partes internas do sistema (o que está por trás da interface, como banco de dados, segurança adotada para os dados, armazenamento e outros); definição das etapas de testes, homologações, ajustes, treinamento e produção; elaboração do cronograma de validação do sistema e da entrega.

O planejamento e o acompanhamento do projeto objetivam a apresentação de informações essenciais ao desenvolvimento de um sistema, tais como requisitos técnicos e tecnológicos, metodologia, prazos, processos internos e externos e, ainda, testes de apuração dos desenvolvimentos do software com as equipes envolvidas em cada uma das etapas de construção. Tendo em vista essas informações, a equipe de TI elencou as principais etapas do projeto em questão: alinhamento estratégico; definição de objetivos; levantamento de requisitos funcionais; especificação de requisitos técnicos e tecnológicos; cronograma de execução; documentação das tarefas; testagem de funcionalidades; testagem de usabilidade e aceitação; implantação por etapas para entrega e produção.

Ao considerar os pontos de interseção da gestão do conhecimento e da construção do APP, destaca-se: custo de desenvolvimento e de implementação unificado; aplicativo integrável aos demais sistemas utilizados pelo SENAC; crescimento escalável que acompanhe a evolução da instituição da EJA; personalização; redução de custos com contratação de infraestrutura através da publicação nas lojas de apps, servidores, banco de dados etc. Foi considerado, pela equipe de TI, o investimento financeiro necessário, a quantidade de profissionais envolvida no projeto, o que permitiu definir prazos e atividades referentes a cada etapa de entrega da construção do APP.

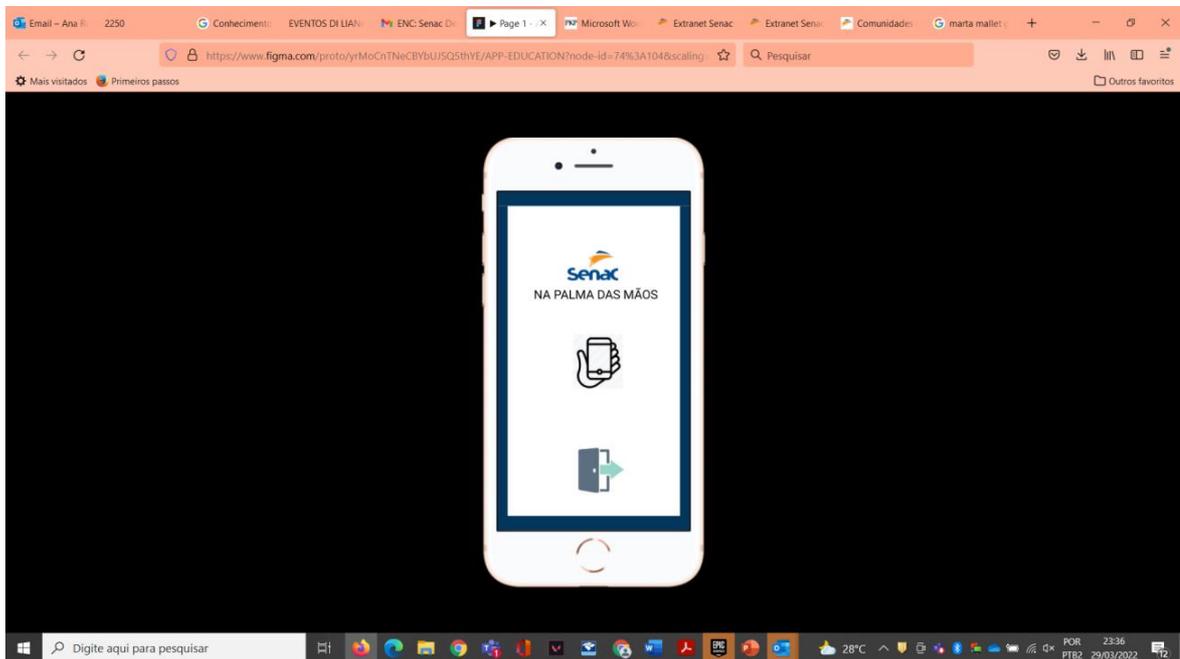
A interatividade é a comunicação compreendida como cocriação que se dá através da comunicação entre emissor e receptor que extrapola a lógica de um único correspondente comunicacional de A para B, um movimento que se dará através do uso do aplicativo *SENAC na palma das mãos*. Silva (2010) nos apresenta os princípios básicos da interatividade:

- a) participação-intervenção: participar não é apenas responder sim ou não ou escolher uma opção dada, supõe interferir no conteúdo da informação ou modificar a mensagem;
- b) bidirecionalidade-hibridação: a comunicação é produção conjunta da emissão e da recepção, é co-criação, os dois polos codificam e decodificam;
- c) permutabilidade-potencialidade: a comunicação supões múltiplas redes articulatórias de conexões e liberdade de trocas, associações e significações.

O aplicativo *SENAC na palma das mãos* estará numa articulação direta com saberes oriundos das mais diversas redes de pesquisa (educacionais, científicas, comunicacionais), valorizando o conhecimento produzido e gerido pelo SENAC. Será responsável ainda por desenvolver conteúdos e mobilizar redes de conhecimento e aprendizagem. Santos (2015) afirma o quão positivo é criar conteúdos hipertextuais, sistematizar narrativas, criar ambiências para que as narrativas sejam construídas e socializadas...conduzir discussões online valorizando e problematizando os saberes dos praticantes.

As características hipertextuais presentes no aplicativo reafirmam a crescente inserção da tecnologia no cotidiano educacional, que integra outras ou novas competências digitais, intelectuais e afetivas num movimento dialógico de intratextualidade (conexões entre documentos, entre vários textos, sem se distanciar do hipertexto principal) e intertextualidade (conectar documentos ou hipertextos a outras referências externas). E o hipertexto se configura como a comum interação de diversos textos e narrativas, como a proposta do referido aplicativo.

Figura 17: SENAC na palma das mãos. Aplicativo desenvolvido pela Gerência de Tecnologia e Informação do SENAC/ Bahia, a partir desta pesquisa



Fonte: Arquivo pessoal da autora

Figura 18 – Qr code acesso ao aplicativo SENAC na Palma das mãos



Fonte: Elaborado pela autora

O Acesso do aplicativo **SENAC na Palma das mãos** é através do link abaixo:
<https://www.figma.com/proto/yrMoCnTNeCBYbUJSQ5thYE/APP-EDUCATION?node-id=74%3A104&scaling=scale-down&page-id=0%3A1&starting-point-node-id=74%3A104>

Figura 19 – Protótipo da tela inicial aplicativo SENAC na Palma das mãos



Fonte: Arquivo pessoal da autora

Ao escolher o botão Entrar, o usuário é direcionado para a tela de tipo de acesso: **Aluno** ou **Colaborador**.

Figura 20 - Protótipo da tela de acesso aplicativo SENAC na Palma das mãos

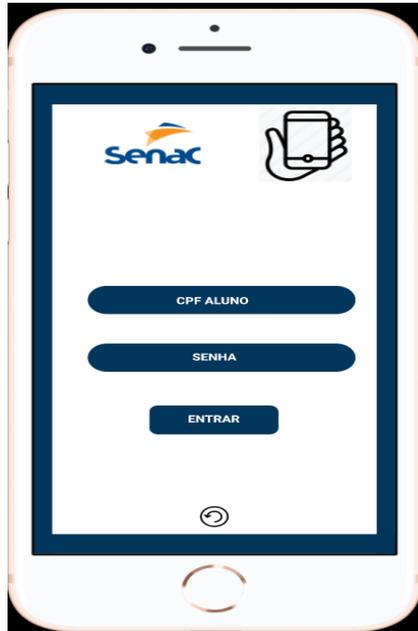


Fonte: Arquivo pessoal da autora

Ao escolher o tipo de acesso **ALUNO**, o mesmo deve informar seu CPF e sua senha de acesso e acionar o botão Entrar e assim terá acesso às opções:

4.6.1 Acesso aluno

Figura 21 - Protótipo da tela de acesso aluno aplicativo SENAC na Palma das mãos



Fonte: Arquivo pessoal da autora

Após a autenticação do login e da senha, serão exibidos menus conforme a permissão do seu perfil de acesso.

Figura 22 - Protótipo da tela menus aluno aplicativo SENAC na Palma das mãos



Fonte: Arquivo pessoal da autora

Portal do aluno:

Perfil do aluno: acesso às informações do seu perfil de aluno.

Financeiro: acesso às informações das parcelas quitadas/abertas.

Aulas: acesso às informações dos horários e materiais de aula.

Meus Cursos: acesso às informações dos diários dos cursos matriculados.

Pendências: acesso às informações das pendências educacionais.

Impressão de documentos: acesso às informações/emissões de Certificados/Diplomas e demais documentos.

Mapa de Unidades:

Acesso às informações das Unidades Educacionais que fazem parte do SENAC na capital e no interior.

Biblioteca Digital:

Acesso à plataforma do acervo de livros do SENAC.

SENAC EAD:

Acesso à plataforma EAD do SENAC.

Novidades SENAC:

Acesso às informações de todas as novidades que estão acontecendo no SENAC Bahia.

Fale conosco:

Acesso ao canal de comunicação do SENAC Bahia.

4.6.2 Acesso colaborador

Ao escolher o tipo de acesso **COLABORADOR**, o mesmo deve informar sua matrícula e sua senha de acesso e acionar o botão Entrar.

Figura 23 - Protótipo da tela acesso colaborador aplicativo SENAC na Palma das mãos



Fonte: Arquivo pessoal da autora

Após a autenticação do login e da senha, serão exibidos menus conforme a permissão do seu perfil de acesso.

Figura 24 - Protótipo da tela menus colaborador aplicativo SENAC na Palma das mãos



Fonte: Arquivo pessoal da autora

Crachá Digital: Acesso aos dados do seu crachá.

Contracheque/Informe de rendimentos: Acesso à emissão do contracheque e informe de rendimento anual.

Aniversariantes/mês/dia: Acesso à relação dos aniversariantes do mês.

Ordens de Serviço/Portaria: Acesso ao sistema GED para visualizar as publicações das portarias e ordens de serviço do SENAC Bahia.

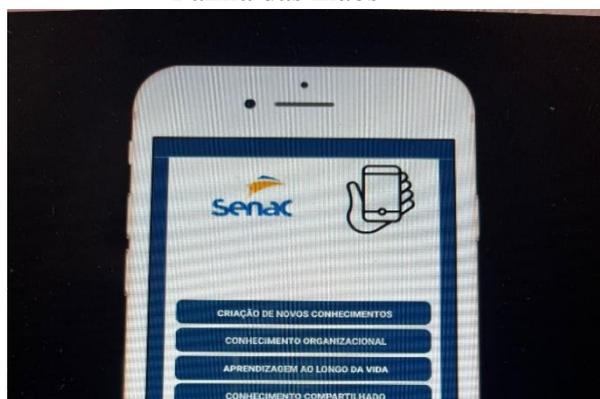
Teams/Acesso: Acesso à plataforma Teams para reuniões institucionais.

Transparência e Unicidade: Acesso à plataforma que contém informações do programa de transparência e unicidade do SENAC (disponibiliza cursos com carga horária diversas sobre o SENAC).

Práticas de Gestão: Acesso às informações no que concerne à gestão do tempo, *compliance* e gestão de conflitos.

Gestão do Conhecimento: Acesso às informações e ao compartilhamento de boas práticas, informações, conhecimento, leituras, artigos.

Figura 25 - Protótipo da tela conhecimentos acesso colaborador aplicativo SENAC na Palma das mãos



Criação de novos conhecimentos: acesso a textos, artigos e documentos norteadores do SENAC.

Conhecimento Organizacional: acesso às ações, práticas e reflexões sobre o cotidiano do SENAC.

Aprendizagem ao longo da vida: acesso a informações e leituras sobre os mais diversos temas. Reconhecer a importância do aprendizado constante, do trabalho colaborativo e da geração de novas ideias e outros caminhos.

Conhecimento Compartilhado: Acesso às informações que são compartilhadas para o conhecimento do universo SENAC e da sociedade.

Reflexões Individuais: Acesso a textos e reflexões sobre a Educação Profissional.

Reflexões Coletivas: Acesso a metodologias, textos e reflexões das equipes educacionais

Aprendizagem organizacional: Acesso a aprendizagens através de vivências e troca de experiências dos colaboradores.

Conexões: inter e intra conexões de pesquisa, interação, troca de experiências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios são infinitos quando ousadamente desejamos pesquisar, refletir, problematizar, dialogar e construir outras narrativas para a Educação de jovens e adultos, assim como pesquisar sobre a gestão do conhecimento no contexto da EJA, da educação profissional. A pergunta que norteou toda a pesquisa foi a seguinte: como os saberes da gestão educacional contribuem para a prática da gestão do conhecimento em uma instituição de Educação de Jovens e Adultos e, em específico, de Educação Profissional? Todo o desenho de pesquisa encontrou seu destino ao identificar que existem saberes instituídos na instituição da educação de jovens e adultos e que há muito a caminhar para que o conhecimento possa transitar de modo a instituir práticas gestoras na instituição de educação profissional.

Desse modo, a escrita desta dissertação descortina um movimento dialógico e dialético para que a consciência sobre a produção do conhecimento constituído na instituição possa reverberar para todos os colaboradores e para a sociedade, através da disseminação desse conhecimento que permeia o cotidiano da instituição da EJA e encontra a necessidade de sistematização da memória institucional desta organização ao compreender como os saberes da gestão educacional contribuem para a prática da gestão do conhecimento em uma instituição da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional no Estado da Bahia.

Os resultados desta pesquisa pautaram-se na compreensão a respeito dos valores, dos entendimentos e dos saberes que circulam na instituição da educação de jovens e adultos, na instituição de educação profissional ao mapear as práticas de gestão no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado da Bahia – SENAC Bahia. Os resultados obtidos são desafiantes para o desenvolvimento da gestão, desse modo, a realização da pesquisa foi fundamental para que a pesquisadora e as partícipes da investigação, ao identificar as concepções de Gestão do Conhecimento em uma Instituição da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional no Estado da Bahia, compreendessem que parte do conhecimento que circunda a instituição está no discurso de cada colaborador, mesmo compreendendo que existam muitas diretrizes, muitos manuais, regulamentos e outros documentos inerentes à gestão. Porém, na investigação aqui relatada, detive-me nas práticas, nas experiências de formação que são inerentes à gestão educacional, ou seja, na possibilidade que a instituição possui de ensinar e de aprender.

Desse modo, fomos identificando caminhos que levassem cada profissional comprometida com esta investigação a compreender qual o seu papel nessa construção e gestão do conhecimento, bem como das práticas educacionais, para que essas se transformem em um legado educacional, de modo a colaborar com a reverberação do conhecimento na instituição na qual atuamos e na sociedade como um todo verificar, com os profissionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado da Bahia – SENAC Bahia, as práticas de liderança educacional sob a ótica da Gestão do Conhecimento. Diante do novo, das constantes e aceleradas mudanças na sociedade, nas relações de trabalho e no processo de ensino e aprendizagem, mais acelerados em função da pandemia decorrente da COVID-19, o papel da liderança se torna ainda mais desafiador.

O Brasil foi se modificando ao longo das últimas décadas, e algumas mudanças demandam um tempo significativo para ocorrer, outras são mais aceleradas e ainda há aquelas que, como descrito acima, são o resultado de um advento em nível mundial. A partir desta realidade local, nacional e mundial, percebemos que a educação, a educação de jovens e adultos e a educação profissional estão envolvidas nos sentidos e nos significados da produção de conhecimentos que poderão transformar a vida desses jovens e desses adultos e, conseqüentemente, a vida da sociedade na qual vivemos, a qual está em constante movimento.

O ponto de partida para nós, educadores, poderá não ser o ponto de chegada para a sociedade, visto que a educação é genuinamente humana e se compromete com a subjetividade, com os sonhos, as angústias, os anseios e os desejos, aspectos da condição de inacabamento do ser humano. Portanto, nada é linear; há plasticidade e beleza na condição humana. Compreendemos que nos educamos no contato com o outro, com os nossos pares, com a nossa cultura, com a nossa ancestralidade, com os nossos valores e com a nossa história de homem e de mundo.

Ao mergulhar no universo da gestão do conhecimento, compreendemos que a educação que está latente na compreensão da educação de jovens e adultos e da educação profissional poderá transformar o mundo, o universo de cada um. A consciência sobre essas práticas poderá reverberar na organização e assim construir novas compreensões, o que faria das instituições organismos sociais mais fortes e mais preparados para lidar com as possíveis intempéries do mundo contemporâneo. Este poder de transformação de uma realidade é um poder humano, e a educação de jovens e adultos, bem como a educação profissional, expressa um caminho de expansão da consciência sobre quem sou, qual o meu papel neste planeta e

como posso transformar a realidade na qual estou inserido, tendo em vista uma vida saudável. A análise, a autocrítica e a consciência são fatores libertadores.

Há uma crítica premente sobre o papel da escola no mundo contemporâneo, há um tensionamento entre a função do ensino e o papel da sociedade, considerando o papel das TICs neste movimento de ensinar e aprender. As mudanças são rápidas e as adaptações às mudanças não possuem a mesma velocidade. Qual o papel das lideranças neste contexto? Qual o papel dos estudantes da educação de jovens e adultos? Ao refletir sobre esse caminho, veremos que será necessária nossa reflexão e autocrítica para encontrarmos caminhos saudáveis e significativos para a educação de jovens e adultos, assim como para a educação profissional e para gestão do conhecimento nessas organizações.

Refletir sobre a educação de jovens e, como se transforma em um espaço de aprendizagens, mas também de acolhimento para os sujeitos da EJA, é considerar que este jovem, adulto ou idoso lutam por um futuro que os reconheça enquanto cidadão, com todo o direito que lhe é negado à educação, como um espaço democrático. Este pode ser um processo que fragiliza e fragmenta o percurso formativo, considerando que estes sujeitos poderão ser oriundos de um contexto de vulnerabilidade e que enfrentarão o mundo do trabalho de maneira fragilizada.

Há um esquecimento intencional deste sujeito excluído da escola regular e, assim há um caminho de exclusões para os sujeitos da EJA: acesso restrito, por conta de uma formação inconclusa ao mundo do trabalho, as carências nas mais diversas esferas sociais: saúde, alimentação, moradia etc. Compreende-se que a escola é um lugar socialmente importante para os sujeitos da EJA, visto que o acesso a ela é sinônimo de transformação social.

E que todas as práticas educativas ressocializadoras deverão pautar-se na emancipação das pessoas. São necessárias políticas públicas que garantam a sobrevivência destes sujeitos, são questões básicas de sobrevivência que se ampliam para a escolaridade, para acesso ao mundo do trabalho e para geração renda. O Estado possui um papel fundante para erradicação da pobreza, para diminuição das diferenças sociais e educacionais. Somos convidados a refletir sobre os sujeitos da EJA, a juvenilização da EJA, a inclusão excludente apresentada por PEREIRA (2019), fragilidade pedagógica, as avaliações de aprendizagem, tema tão debatido e tão distante de muitas realidades. Entender as realidades é um dos primeiros passos para que a educação seja essencialmente humanizadora.

Há três pontos de suma importância nesta reflexão, a partir de dois eixos: trabalho e inserção, a integração: participação efetiva de cada indivíduo no mundo, a vulnerabilidade,

possui uma função precária no mundo do trabalho e o desfilamento em que o indivíduo não possui nenhuma participação, ainda nos faz ampliar o conceito sobre políticas integradoras, aquelas que levam o indivíduo ao equilíbrio. As políticas nacionais não possuem um caráter integrador, mas reparador, são situações sociais do sujeito da EJA está inserido, o governo não centra seu olhar em propostas construídas para e com os jovens, adultos e idosos, mas em políticas generalistas corriqueiras.

A Educação de adultos torna-se um problema nacional no século XX, em função dos altos índices de analfabetismo brasileiro. Foram diversas iniciativas que fracassaram, desde a questão da descontinuidade ao aligeiramento do processo educativo. Diante dos paradoxos do mundo contemporâneo e dos antagonismos emergentes na sociedade, tendenciamos a separar a alegria e a tristeza, o bem e o mal, o bom e o ruim e, diferentemente, as organizações que compreendem a produção do conhecimento como algo individual e coletivo, como algo que inclui as diferenças sem tentar separá-las sobrevive com mais força.

O homem é luz e sombra ao mesmo tempo, os indivíduos são alegres e tristes ao mesmo tempo; importa saber, na gestão, como transformar esses antagonismos em experiências que contribuam para que as instituições ensinem e se autoconstruam de modo a satisfazer suas necessidades institucionais internas e a prestar seu serviço à vida social.

Todo conhecimento gerado na instituição ampliará a visão de mundo de cada profissional, articulando conhecimentos de modo dialético e dialógico. Um caminho de pertencimento à instituição, de estar mobilizado pela missão, visão e valores da organização, compreendendo que, no momento em que o conhecimento é difundido, compartilhado, disseminado, as mudanças encontram um caminho disponível para acontecer.

Criar um ambiente colaborativo e de confiança é fundamental para o processo de construção do conhecimento e de consequentes mudanças. Importa motivar, envolver, confiar, acompanhar, avaliar e articular todos os colaboradores para, assim, criar um ambiente propício para dialogar, testar e construir soluções. O envolvimento de cada indivíduo, o compromisso das lideranças com projetos é essencial para que o conhecimento produzido coletivamente circule na instituição e a gestão do conhecimento seja basilar para lidar com a diversidade nas instituições que atuam com a educação de jovens e adultos e com a educação profissional.

A construção deste estudo nos levou a refletir sobre os múltiplos papéis assumidos por cada ser humano através da conexão com o mundo, com as pessoas, com os saberes, com as TIC numa viagem essencialmente humana, buscando compreender nossas fragilidades e, ao

mesmo tempo, nossas potencialidades. No decurso dessa investigação, surgiram questões que em muito nos inquietam e que estão conectadas ao cenário social e econômico instável dos últimos anos, principalmente no que tange à educação de jovens e adultos: anos de escolarização, evasão, inclusão digital, direitos humanos, cidadania, dentre outros fatores.

Criar um aplicativo de gestão do conhecimento representa a busca por compreensões e aplicação de conhecimentos para a transformação de uma realidade ou a ampliação da visão sobre esta realidade. Os recursos disponíveis representam uma condição para a inserção de recursos interativos e digitais. Assim, temos a possibilidade de ampliar, criar, projetar narrativas e instituir novas práticas. As interfaces on-line podem se transformar em potentes práticas formacionais e comunicacionais em que o usuário possui autonomia para acesso e interação.

Nesse sentido, compreendemos que a produção do conhecimento é um aspecto fundamental para que as instituições se desenvolvam e estejam atentas ao seu papel de aprendente. A gestão do conhecimento implica em ir além daquilo que está visível, daquilo que está posto. É também entendermos que o papel de cada um é tão importante quanto o papel do coletivo. Dessa forma, a sinfônica terá uma música com harmonia, sintonia e alegria; assim é gestão do conhecimento nas organizações, uma sinfonia harmônica, colaborativa e diversa.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Antônio. Gestão Escolar e Inovação Educacional: A construção de novos saberes gestores para a transformação do ambiente educacional na contemporaneidade. **Reunião Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação**, Santa Catarina, Florianópolis, 2015.
- _____; MATTA, Alfredo Eurico; ROCHA, Aldaíde Damasceno. Perspectivas da Gestão do Conhecimento e a Educação de Jovens e Adultos: desafios e possibilidades. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**. Rio Grande Sul, Santa Maria, v. 06, p. 93-105, 2017.
- ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe. **História da Administração escolar no Brasil: do diretor ao gestor**. Campinas: Alínea, 2013.
- BARATO, Jarbas Novelino. **Educação profissional: saberes do ócio ou saberes do trabalho?** São Paulo: SENAC, 2019.
- _____. **Escritos sobre tecnologia educacional & educação profissional**. São Paulo: SENAC, 2002.
- BAUMAN, Zigmunt. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- _____. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- _____. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- _____. **44 cartas do mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.
- BRASIL. **Lei 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, 23 dez. 1996.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2014.
- CORDÃO, Francisco Aparecido; MORAES, Francisco. **Educação profissional no Brasil: síntese histórica e perspectivas**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2017.
- COUTO, Edvaldo; PORTO, Cristiane; SANTOS, Edméa (org). **App-learning: experiências de pesquisa e formação**. Salvador: Edufba, 2016.
- DANTAS, Tânia Regina. A educação de jovens e adultos: singularidades e perspectivas. **Revista Internacional de Educação de Jovens e Adultos**. Salvador: CRV, 2018.

DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. **Working knowledge. How organizations manage what the know.** Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir.** São Paulo: Cortez, 2003.

FERREIRA, Maria da Conceição Alves. **Saberes pedagógicos/ comunicacionais, pesquisa/ formação:** reflexões sobre as experiências formativas das professoras on-line. Natal, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança.** São Paulo: Paz e Terra, 2011.

_____. **Conscientização: teoria e prática da libertação.** São Paulo: Paz e Terra, 2012.

_____. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 2002.

HARGREAVES, Andy; FINK, Dean. **Liderança sustentável: desenvolvendo gestores da aprendizagem.** São Paulo: ARTMED, 2017.

HOY, Wayne K; MISKEL, Cecil G. **Administração educacional: teoria, pesquisa e prática.** Porto Alegre: AMGH, 2015.

LONGO, Rose Mary Juliano et al. **Gestão do conhecimento: a mudança de paradigmas no século XXI.** São Paulo: SENAC, 2014.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis: Vozes, 2020.

_____. **Liderança em gestão escolar.** Petrópolis: Vozes, 2021.

LUCKESI, Cipriano. **Filosofia da educação.** São Paulo, Cortez, 2017.

MACEDO, Roberto Sidnei. **Etnopesquisa crítica, etnopesquisa-formação.** Brasília: Líber libro editora, 2010.

_____. **A etnopesquisa crítica e multirreferencial nas ciências humanas e na educação.** Salvador: EDUFBA, 2010.

MORAES, Roque; GALIZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva.** Ijuí: Editora Unijuí, 2020.

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

WEISZFLOG, Walter. **Michaellis on-line 2022.** São Paulo: Melhoramentos, 2022.
<https://michaellis.uol.com.br/moderno-portugues/creditos>. Acesso em: 05 fev 2022.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes. **Gestão escola: liderança do gestor e resultados educacionais no Brasil**. Rio de Janeiro: **Revista brasileira de educação**, 2018.

PAIVA, Jane (org.). **Aprendizados ao longo da vida: sujeitos, políticas e processos educativos**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: visão crítica**. São Paulo: Cortez, 2012.

PEREIRA, Antônio. **Pesquisa de intervenção em educação**. Salvador: Eduneb, 2019.

PIMENTEL, Gabriela Sousa Rêgo. **Clima organizacional e gestão democrática no contexto da universidade pública**. Brasília, 2008.

SANTOS, Edméa. **Pesquisa-formação na cibercultura**. Teresina: EDUFPI, 2019

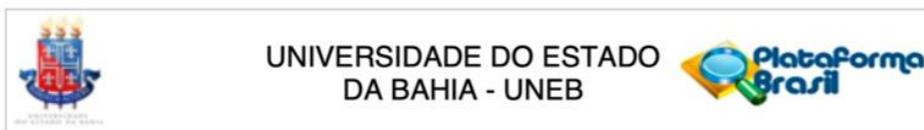
SENAC, DN. **Diretrizes da educação profissional do SENAC**. Rio de Janeiro: SENAC, 2014.

SIANI, Sérgio Ricardo; CORREA, Dalila Alves; CASAS, Alexandre Luzzi Las. Fenomenologia, método fenomenológico e pesquisa empírica: o instigante universo da construção de conhecimento esquadrinhada na experiência de vida. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.14, n. 1. Piracicaba, 2016.

SILVA, Marco. **Sala de aula interativa**. São Paulo: Edições Loyola. 2010.

VENTURA, Jaqueline; RUMMERT, Sonia Maria (orgs). **Trabalho e educação: análises críticas sobre a escola básica**. Campinas: Mercado das letras, 2015.

ANEXO A – PARECER DO CONSELHO DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Gestão do conhecimento: um caminho de aprendizagens na Educação de Jovens e Adultos

Pesquisador: ANA RITA MARQUES DE ANDRADE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 36823320.7.0000.0057

Instituição Proponente: Universidade do Estado da Bahia

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.234.241

Apresentação do Projeto:

O projeto intitulado Gestão do conhecimento: um caminho de aprendizagens na Educação de Jovens e Adultos, da pesquisadora ANA RITA MARQUES DE ANDRADE, aborda a Gestão do Conhecimento na Educação de Jovens e adultos, como parte de um processo educativo e de desenvolvimento profissional e pessoal de cada sujeito e, de compreender como a produção do conhecimento é um dos pontos balizadores para o desenvolvimento

profissional e pessoal das pessoas e, em especial dos sujeitos da Educação de Jovens e Adultos. Tem o objetivo de aprofundar a compreensão acerca da produção do conhecimento na Educação de Jovens e Adultos, da Gestão do Conhecimento e da aprendizagem ao longo da vida. É uma pesquisa qualitativa com estratégia de pesquisa aplicada. O conhecimento produzido na Educação de Jovens e Adultos consolida mudanças, seja através dos sujeitos em um processo autoeducativo, seja através do autodesenvolvimento humano.

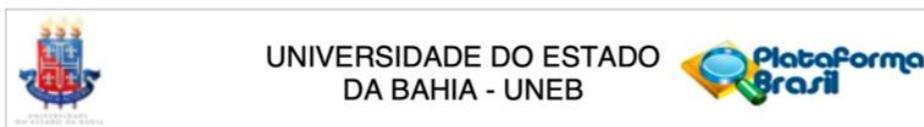
Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Identificar e analisar a Gestão do Conhecimento na Educação de Jovens e Adultos em uma instituição de Educação Profissional no Estado da Bahia.

Objetivo Secundário:

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555
Bairro: Cabula **CEP:** 41.195-001
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3117-2399 **Fax:** (71)3117-2399 **E-mail:** cepuneb@uneb.br



Continuação do Parecer: 4.234.241

Analisar os conceitos de gestão do conhecimento em uma instituição de Educação de Jovens e Adultos no estado da Bahia;

Identificar os conceitos de gestão do conhecimento presentes e praticados no cotidiano de uma Instituição de Educação Profissional no Estado da Bahia.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos e benefícios estão assim apresentados:

Riscos:

Equalizar o tempo necessário para realização da pesquisa; Equalizar o tempo necessário para análise dados; Adesão dos sujeitos da pesquisa; Alterações emocionais dos participantes; Comprometimento da realização da pesquisa de campo considerando o contexto da pandemia.

Benefícios:

Contribuir com a Educação de Jovens e Adultos em uma Instituição de Educação Profissional, ao refletir sobre a Gestão do Conhecimento através de estudos teóricos, vivências profissionais e da própria dissertação. Caminhos possíveis e passíveis de transformação para Gestores e sujeitos da Educação de Jovens e Adultos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa atual e relevante para o contexto da educação

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos exigidos foram apresentados

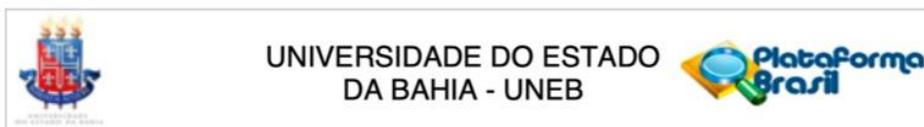
Recomendações:

Recomendamos ao pesquisador atenção aos prazos de encaminhamento dos relatórios parcial e/ou final. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Após a análise com vista à Resolução 466/12 CNS/MS o CEP/UNEB considera o projeto APROVADO para execução, tendo em vista que apresenta benefícios potenciais a serem gerados com sua aplicação e representa risco mínimo aos participantes, respeitando os princípios da autonomia, da beneficência, não maleficência, justiça e equidade.

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555
Bairro: Cabula **CEP:** 41.195-001
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3117-2399 **Fax:** (71)3117-2399 **E-mail:** cepuneb@uneb.br



Continuação do Parecer: 4.234.241

Considerações Finais a critério do CEP:

Após a análise com vista à Resolução 466/12 CNS/MS o CEP/UNEB considera o projeto como APROVADO para execução, tendo em vista que apresenta benefícios potenciais a serem gerados com sua aplicação e representa risco mínimo aos sujeitos da pesquisa tendo respeitado os princípios da autonomia dos participantes da pesquisa, da beneficência, não maleficência, justiça e equidade. Informamos que de acordo com a Resolução CNS/MS 466/12 o pesquisador responsável deverá enviar ao CEP- UNEB o relatório de atividades final e/ou parcial anualmente a contar da data de aprovação do projeto. De acordo com o cronograma apresentado, este parecer tem validade até dezembro de 2021.

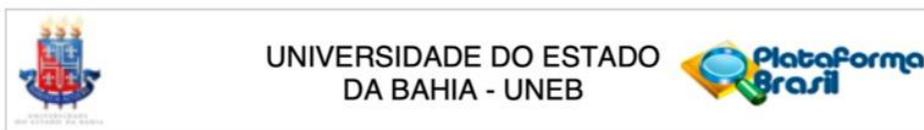
Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1602733.pdf	18/08/2020 16:45:55		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Gestao_conhecimento_2020_VF.pdf	18/08/2020 16:41:57	ANA RITA MARQUES DE ANDRADE	Aceito
Declaração de concordância	DECLA_PROJETO_PESQUISA_ASSINADO.pdf	18/08/2020 16:29:26	ANA RITA MARQUES DE ANDRADE	Aceito
Outros	TERMO_COPARTICIPANTE_ASSINADO.pdf	18/08/2020 16:28:09	ANA RITA MARQUES DE ANDRADE	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TERMO_CONFIDENCIALIDADE_ASSINADO.pdf	18/08/2020 16:25:47	ANA RITA MARQUES DE ANDRADE	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	TERMO_PROPONENTE_ASSINADO.pdf	18/08/2020 16:23:58	ANA RITA MARQUES DE ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_CONSENTIMENTO_ASSINADO.pdf	18/08/2020 16:22:31	ANA RITA MARQUES DE ANDRADE	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_ROSTO_ASSINADA.pdf	17/08/2020 16:19:35	ANA RITA MARQUES DE ANDRADE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555
 Bairro: Cabula CEP: 41.195-001
 UF: BA Município: SALVADOR
 Telefone: (71)3117-2399 Fax: (71)3117-2399 E-mail: cepuneb@uneb.br



Continuação do Parecer: 4.234.241

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SALVADOR, 25 de Agosto de 2020

Assinado por:
Aderval Nascimento Brito
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555
Bairro: Cabula **CEP:** 41.195-001
UF: BA **Município:** SALVADOR
Telefone: (71)3117-2399 **Fax:** (71)3117-2399 **E-mail:** cepuneb@uneb.br

**ANEXO B – CERTIDÃO DE ATA DA SESSÃO DE QUALIFICAÇÃO DE
DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DE
JOVENS E ADULTOS**



CERTIDÃO DE ATA

Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos - MPEJA

Certificamos, para os devidos fins, que consta da Ata da Sessão de Qualificação da Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação MPEJA, realizada em 9 de Dezembro de 2021, às 09 hora(s) e 30 minuto(s), no(a) Sala de Webconferência - 02 do Departamento de Educação, Campus I da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, que ANA RITA MARQUES DE ANDRADE defendeu o trabalho intitulado "GESTÃO DO CONHECIMENTO: TRILHAS DE APRENDIZAGENS NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS", perante a Banca Examinadora composta pelos professores: Dr.(a) GABRIELA SOUSA REGO PIMENTEL, LANARA GUIMARÃES DE SOUZA - UFBA e, presidida pelo(a) Professor(a) Orientador(a) Dr.(a) MARIA DA CONCEICAO ALVES FERREIRA, a qual emitiu o seguinte parecer:

O projeto de mestrado apresentado possui aderência na Área de Concentração 3 – Gestão Educacional, Políticas e Tecnologias da Informação e da Comunicação – e tem como objeto de estudo a gestão do conhecimento em EJA e na eEducação profissional. O volume de texto

apresentado pela autora corresponde ao volume de conteúdo e reflexão incluídos no projeto, revelando uma redação coesa e sequencial com aprofundamento teórico; sendo todo o texto,

absolutamente autoral. O trabalho tem qualidade científica, possui problema e objetivos de pesquisa bem definidos, uma discussão teórica consistente e referenciada em autores centrais para a

temática em questão. Os pressupostos metodológicos demonstram viabilidade e exequibilidade, dentro do cronograma de desenvolvimento da pesquisa.

Aprovado

Educação de Jovens e Adultos - MPEJA

ANEXO C - CERTIDÃO DE ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS



CERTIDÃO DE ATA

Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos - MPEJA

Certificamos, para os devidos fins, que consta da Ata da Sessão de Defesa da Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação MPEJA, realizada em 4 de Agosto de 2022, às 14 hora(s) e 00 minuto(s), no(a) Sala de Webconferência do Departamento de Educação, Campus I da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, que ANA RITA MARQUES DE ANDRADE defendeu o trabalho intitulado "GESTÃO DO CONHECIMENTO: TRILHAS DE APRENDIZAGENS NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS", perante a Banca Examinadora composta pelos professores: Dr.(a) GABRIELA SOUSA REGO PIMENTEL, LANARA GUIMARÃES DE SOUZA - UFBA, CIPRIANO CARLOS LUCKESI - UFBA e, presidida pelo(a) Professor(a) Orientador(a) Dr.(a) MARIA DA CONCEICAO ALVES FERREIRA, a qual emitiu o seguinte parecer: A banca considerou que o trabalho de pesquisa apresentado apresentou originalidade, pertinência e relevância social indicando para futuros projetos e publicações.
Aprovado

Educação de Jovens e Adultos - MPEJA

APÊNDICE A – ENTREVISTA ON-LINE

Gestão do conhecimento_entrevista on-line individual

* Obrigatória

* Este formulário registrará seu nome. Preencha-o.

1. Nome completo *

2. Formação acadêmica/ formações acadêmicas *

3. Breve relato sobre as experiências profissionais mais significativas *

4. Tempo de atuação na gestão educacional *

5. Lsitas as instituições da educação de jovens e adultos que atuou ou atua *

6. Qual o significado da gestão educacional para sua vida profissional? *

7. Elenque três aspectos, os quais considera mais relevantes para o cotidiano de um/a gestor/a educacional? *

8. Exemplifique uma situação que foi considerada um desafio de um/a gestor/a educacional *

9. Liderança e gestão são sinônimos? Explique sua resposta, seja positiva ou negativa *

10. Qua o significadado da palavra gestão para a sua vida profissional? *

11. Questionário respondido em: *

Formato: D/m/yyyy

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ON-LINE

Gestão do conhecimento_questionário

* Obrigatória

1. Como os saberes da gestão educacional contribuem para a prática da gestão do conhecimento no Senac/ Bahia? Caso existam. *

2. Mapear as práticas de gestão conhecimento no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado da Bahia – Senac Bahia, caso considerem que as referidas práticas existem na instituição.

*

3. Relacionar os principais conceitos da Gestão do Conhecimento e suas contribuições na gestão educacional no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial no Estado da Bahia – Senac Bahia. Caso considerem que os mesmos existem. *

4. Identificar (caso existam) as concepções de Gestão do Conhecimento em uma Instituição da Educação de Jovens e Adultos e, em específico, da Educação Profissional no Estado da Bahia. *

5. Existem práticas de liderança educacional sob a ótica da Gestão do Conhecimento? Caso positivo. Quais? *

6. O conhecimento para o desenvolvimento organizacional existe no cotidiano institucional? Caso positivo. Quais os aspectos que permitem identificar?

*

7. Qual o papel da liderança no que concerne aos saberes instituídos e instituintes da organização?

*

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

 Microsoft Forms