



GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR: ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA PÚBLICA¹

Márcio José dos Santos

Mestre em Administração pelas Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Brasil. Professor do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

E-mail: aw.azevedo@yahoo.com.br

Claudio Paixão Anastácio de Paula

Doutor em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professor da Escola de Ciência da informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: claudiopap@hotmail.com

Resumo

Este trabalho tem como objetivo principal identificar as práticas de gestão escolar compatíveis com a gestão do conhecimento, tomando-se como referência uma escola pública do Estado de Minas Gerais. A fundamentação teórica está alicerçada na revisão da literatura existente sobre a gestão do conhecimento. Considerando-se o tipo de organização objeto deste estudo – instituição de ensino pública, pequeno porte e escassos recursos de TI –, utilizou-se o modelo de gestão do conhecimento em três fases – aquisição e geração do conhecimento; disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento e registro do conhecimento ou construção da memória –, de acordo com Vasconcelos e Ferreira (2002). Esse modelo foi confrontado com os requisitos de autoavaliação escolar do Prêmio Renageste baseada em cinco dimensões – gestão de resultados educacionais; gestão participativa; gestão pedagógica; gestão de pessoas e gestão de serviços e recursos. Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de campo na instituição de ensino e no órgão fiscalizador da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE-MG), onde foram analisados os registros escolares e os projetos do órgão estadual. Como resultado, foram identificadas as práticas compatíveis com o modelo teórico da gestão do conhecimento, os processos de aprendizagem organizacional e os fatores favoráveis e desfavoráveis à gestão do conhecimento. Os autores concluíram que o modelo de análise utilizado na pesquisa pode servir como um bom instrumento de gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão da informação. Gestão do conhecimento. Aprendizagem organizacional. Gestão escolar.

1 INTRODUÇÃO

Os debates em torno da educação brasileira muitas vezes se distanciam da realidade das escolas, seus problemas e necessidades; ainda mais, ignoram o grande esforço de professores e dirigentes escolares para melhorar a qualidade de ensino. Exemplos positivos na educação brasileira têm ocorrido à revelia das dificuldades e até mesmo da pobreza de recursos enfrentadas pelas escolas.

¹ Artigo originado do trabalho apresentado sob mesmo título no GT 4: “Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações” do XII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, realizado no período de 23 a 26 de outubro de 2011, em Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Este artigo é resultado do estudo de caso de uma escola pública de ensino básico da Região Noroeste do Estado de Minas Gerais - uma região pobre, de escassos recursos educacionais – que logrou conquistar o Prêmio Renageste 2004, de referência em gestão escolar.

A análise da gestão de escolas que se distingam pela qualidade, ao revelar os processos que lhes dão suporte e os pontos comuns entre elas, poderá indicar caminhos que servirão de referência para a melhoria da qualidade das demais. Neste sentido, é um aspecto importante para o desempenho escolar a identificação de práticas compatíveis com a gestão do conhecimento – mesmo que estas sejam utilizadas de modo intuitivo, eventual e assistemático.

A importância deste trabalho é a apresentação de um novo instrumento de análise de gestão escolar apoiado em gestão do conhecimento, de ampla e fácil aplicação em todas as instituições de ensino.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Prática de definição controversa, a Gestão do Conhecimento é descrita por Davenport e Prusak (1999) como uma ação baseada em recursos existentes, como gestão de sistemas de informação, gestão de mudança organizacional e gestão de recursos humanos; mas para Bukowitz e Williams (2002) é quase sinônimo da ciência da Administração: o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

Probst, Raub e Romhardt (2002) falam em “*métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar seu desenvolvimento*”. Gestão do conhecimento seria, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização.

Os autores aqui citados procuram separar os processos de gestão do conhecimento em fases ou etapas distintas. Vasconcelos e Ferreira (2002), consolidando num esquema simplificado as principais contribuições teóricas, afirmam que é possível diferenciar três momentos importantes do processo de gestão do conhecimento: (a) aquisição e geração do conhecimento; (b) disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento e (c) codificação do conhecimento ou construção da memória. É importante ressaltar que a divisão em etapas é um recurso metodológico para facilitar a análise e compreensão de um processo que é dinâmico e interativo, e que as três etapas, a seguir descritas, não são estanques e nem isoladas.

a. **Aquisição e Geração do Conhecimento:** inclui o conhecimento adquirido por uma organização e também o que ela desenvolve. As condições que apóiam a aprendizagem organizacional, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), são a liberdade criativa, a liberdade de outras atividades (tempo para pensar), a congruência de interesses e a tolerância a erros. Para o desenvolvimento do conhecimento coletivo, as condições-chaves são a interação, a comunicação, a transparência e a integração.

Ao abordarem a criação de conhecimento sob o foco da aprendizagem organizacional, DiBella e Nevis (1999) concluíram que a maioria das organizações possui um estilo de aprendizagem predominante, mas pode apresentar variações de estilo, o quais seriam: a) correção - próprio da organização que aprende com suas próprias operações e usa esse conhecimento de maneira incremental, fazendo correções nos produtos ou sistemas existentes; b) inovação - típico de uma organização que aprende com suas próprias operações e usa esse conhecimento de maneira transformativa, criando inovações em seus produtos ou em seus processos; c) adaptação ocorre sempre que uma organização faz mudanças incrementais ou aperfeiçoamentos no conhecimento adquirido externamente, e, finalmente, d) aquisição - utilização de conhecimento externo de caráter transformativo.

b. **Disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento:** O conhecimento que é mais ou menos explícito pode ser introduzido em procedimentos ou representado em documentos e base de dados e transferido com precisão razoável. A transferência de conhecimento tácito, geralmente requer um contato interpessoal mais aprofundado. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1999; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Davenport e Prusak (1999) apontam a existência de fatores culturais que impedem, retardam ou tendem a erodir parte do conhecimento, entre eles: falta de confiança mútua; diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de locais de encontro e crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos.

c. **Codificação do conhecimento ou construção da memória:** refere-se ao conhecimento registrado, ou seja, transformado em uma mensagem e que pode ser manipulado como uma informação (LE MOS, 1999). A codificação dá permanência ao conhecimento que, de outra forma, existiria apenas na mente das pessoas, representando-o em formatos que podem ser compartilhados, armazenados, combinados e manipulados numa variedade de maneiras (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Probst, Raub e Romhardt (2002) advertem que o esquecimento organizacional constitui uma séria ameaça às memórias valiosas de uma organização, ocasionada pela perda de funcionários, desagregação de equipes, destruição de dados por vírus, terceirização de processos, além do bloqueio temporário ou permanente ao nível do funcionário individual, por sobrecarga de trabalho ou falta de vontade de repassar o conhecimento a outras pessoas.

Os conceitos até aqui discutidos são fundamentais na análise de instituições como a que foi objeto desta investigação, assim como os parâmetros de avaliação de gestão escolar propostos pelo Prêmio Renageste. Para a melhor compreensão desse impacto serão apresentadas, no tópico seguinte, algumas informações sobre o Prêmio e sobre a rede homônima de referência.

3 REDE NACIONAL DE REFERÊNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL (RENAGESTE)

O Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED é uma associação que congrega as Secretarias de Educação dos Estados e do Distrito Federal. Em agosto de 1996, o CONSED criou o projeto denominado RENAGESTE – Rede Nacional de Referência em Gestão Educacional, que se destina à formação de massa crítica em gestão educacional, tendo por base os princípios de rede, parceria e referência – *benchmark*. Para estimular e apoiar o desenvolvimento de uma cultura de autoavaliação escolar e incentivar o processo de melhoria contínua o CONSED instituiu o Prêmio Renageste (CONSED, 2005).

A participação no Prêmio Renageste se dá através de um instrumento de autoavaliação de processos e práticas escolares, pautada nas seguintes dimensões (CONSED, 2006):

a. **Gestão de resultados educacionais:** voltada para assegurar a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Destacam-se como indicadores de qualidade: avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, com o trabalho da sua gestão e transparência de resultados;

b. **Gestão participativa:** responde ao princípio de gestão democrática do ensino público. São indicadores de qualidade: planejamento e avaliação do projeto pedagógico e dos planos de ação da escola, de forma participativa; a atuação de órgãos colegiados – conselhos

escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis e outros; estabelecimento de articulações e parcerias e utilização de canais de comunicação com a comunidade escolar;

c. **Gestão pedagógica:** orientada para assegurar a aprendizagem dos alunos, em consonância com o projeto pedagógico da escola. Destacam-se como indicadores de qualidade: atualização periódica da proposta curricular; monitoramento da aprendizagem dos alunos; inovação pedagógica; políticas de inclusão com equidade; planejamento da prática pedagógica; e organização de espaço e tempo escolares;

d. **Gestão de pessoas:** visa ao envolvimento e compromisso de professores e demais profissionais, pais e alunos com o projeto pedagógico da escola. São considerados indicadores de qualidade: a integração entre os profissionais da escola e os pais e alunos; o desenvolvimento profissional contínuo; o clima organizacional; a avaliação de desempenho; a observância dos direitos e deveres; valorização e reconhecimento do trabalho escolar;

e. **Gestão de serviços e recursos:** abrange os serviços de apoio, recursos físicos e financeiros. São indicadores de qualidade: a organização dos registros escolares; utilização das instalações e equipamentos; preservação do patrimônio escolar; interação escola/comunidade e captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.

4 OBJETO DE ANÁLISE: A ESCOLA ESTADUAL DR. CYRO GÓES

A Escola Estadual Dr. Cyro Góes localiza-se em Brasilândia de Minas, Região Noroeste do Estado de Minas Gerais, município com 14.226 habitantes (IBGE, 2010). Ela oferece Educação Infantil, Educação Básica e Educação de Jovens e Adultos. De acordo com o Censo Escolar de 2007 (este estudo foi realizado em 2008), a escola tinha 1237 alunos matriculados em três turnos de funcionamento (manhã, tarde e noite), da 1ª à 9ª séries do Ensino Fundamental e da 1ª à 3ª séries do Ensino Médio.

A escola ocupa uma área de 6.000m² e possui 15 salas de aula em boas condições de funcionamento e mobiliário adequado, laboratório de informática com acesso à rede Internet através de banda larga e biblioteca. Entretanto, o número de salas de aula é insuficiente para suprir a demanda: três turmas são atendidas em prédio cedido pela Prefeitura Municipal e uma parte da biblioteca foi desmembrada para transformar-se em sala de aula. A insuficiência de espaço é também notada nas dependências administrativas.

A existência de mobiliário em boas condições, biblioteca e laboratório de informática deve-se à parceria com a empresa Fuchs Gewürze do Brasil, que vigorou de 2004 a 2007. Também com o apoio desta parceria desenvolveu-se um amplo programa sócio-pedagógico, denominado Projeto Escola Cidadã, estruturado em cursos ministrados em horário extra-turno, direcionados aos alunos, pais de alunos, funcionários e professores.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida como caso único e com base em documentos escolares, principalmente aqueles que compõem os portfólios de autoavaliação do Prêmio Renageste, documentos do órgão de fiscalização do ensino e entrevistas semi-estruturadas realizadas com a direção e os funcionários da instituição de ensino.

Para avaliar se a instituição de ensino pesquisada faz uso de práticas compatíveis com a gestão do conhecimento, o modelo de análise de gestão do conhecimento de Vasconcelos e Ferreira (2002) foi confrontado com os requisitos de autoavaliação escolar utilizados pela

Renageste (CONSED, 2006), baseada em cinco dimensões (Gestão de Resultados Educacionais, Gestão Participativa, Gestão Pedagógica, Gestão de Pessoas e Gestão de Serviços e Recursos).

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

6.1 Análise dos Documentos

Foram analisados os documentos que compunham os portfólios produzidos para a candidatura ao Prêmio Renageste dos anos 2004 e 2007, contendo os documentos citados anteriormente. Algumas práticas foram esdarecidas através das respostas obtidas nas entrevistas realizadas com o pessoal da instituição de ensino e das observações “*in loco*”. As análises são apresentadas sob a forma descritiva².

6.1.1 Análise da Gestão de Resultados Educacionais

Práticas: A Escola cumpre a exigência de funcionamento do Colegiado; porém seu funcionamento é precário e formal, servindo apenas para confirmar as decisões da direção.

A partir dos resultados do ProAlfa³ e do Proeb⁴, a escola elabora o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP)⁵. Anualmente, são analisados os resultados agrupados em série e, a cada bimestre, é elaborado um Boletim Pedagógico, repassado à comunidade escolar.

As principais medidas para assegurar a frequência e a permanência dos alunos são o programa Escola de Tempo Integral; Aprofundamento de Estudos, destinado aos alunos do Ensino Médio noturno, e o Projeto Bolsa-Escola, que atendeu, em 2008, a cinco alunos carentes, e a inserção de 761 alunos no programa Bolsa-Família do governo federal, o qual exige frequência mínima de 85%.

A escola não tem instrumentos específicos para avaliação da satisfação da comunidade escolar, que é estimada através do comparecimento às reuniões escolares.

Aquisição do Conhecimento: Todos os membros efetivos e suplentes do Colegiado participaram do projeto “Capacitação dos Colegiados Escolares”, desenvolvido pela 26ª Superintendência Regional de Ensino (SRE), de 2004 a 2006; a direção e os especialistas de ensino participaram de cursos de capacitação para a avaliação externa; Curso de Capacitação foi oferecido aos supervisores, em 2007, restrito a um único dia; para o diretor, o Curso Progestão, oferecido pela Secretaria de Estado da Educação (SEE) na modalidade EAD, foi a fonte mais importante de aquisição de conhecimento e competências. Além dos cursos citados, o conhecimento necessário para o uso dos resultados de avaliação é obtido internamente através de professores que tenham facilidade de adquirir conhecimentos e habilidades novas (adaptação).

2 Uma análise aprofundada das práticas *versus* dimensões de avaliação referenciadas ao modelo teórico de gestão do conhecimento encontram-se em Santos (2008).

3 ProAlfa - Programa de Avaliação da Alfabetização. Os dados coletados permitem o delineamento de políticas voltadas à melhoria da qualidade do trabalho com alfabetização, leitura e escrita realizado no Ciclo Inicial de Alfabetização. Faz parte do Sistema Mineiro de Avaliação (Simave).

4 Proeb - Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica. Avaliação externa e censitária para diagnosticar e oferecer informações relevantes ao Estado para orientar a formulação de políticas públicas, bem como oferecer às escolas subsídios para redirecionar seu projeto pedagógico. Faz parte do Sistema Mineiro de Avaliação (Simave).

⁵ PIP – Plano de Intervenção Pedagógica. É um conjunto de estratégias e ações a serem desenvolvidas para sanar deficiências e implementar melhorias, a fim de cumprir as metas da Secretaria de Estado da Educação.

Disseminação do Conhecimento: A partir de 2007 não se fez reunião para avaliação do Projeto Pedagógico; Os registros de aprovação, reprovação e abandono são lançados no Sistema Mineiro de Avaliação da Escola Pública (SIMAVE), mas não estão disponíveis na escola; portanto, não ocorre socialização dos registros concomitante com a ação pedagógica.

Registro do Conhecimento: Não existem na escola materiais relativos aos cursos ministrados, que poderiam ser reutilizados. Os planos de melhoria são registrados através de elaboração de propostas (projetos) pedagógicas. Entretanto, são registros sumários, sem detalhamentos dos elementos que deveriam constituir um projeto (metas, recursos, especificação, responsabilidade, medidas de desempenho e avaliação).

6.1.2 Análise da Gestão Participativa

Práticas: O projeto pedagógico da escola é apenas um documento formal, emanado da SEE. Não há participação efetiva do Colegiado Escolar.

Foram desenvolvidas parcerias importantes: convênios com empresas e algumas dessas parcerias são feitas através de uma associação criada pela escola – a AAMYGOS.

Os canais de comunicação restringem-se às reuniões de pais e aos contatos individuais da direção da escola com pais de alunos e membros da comunidade. Atividades de estímulo à participação em ações solidárias, cooperativas e comunitárias foram feitas através de projetos pedagógicos; entretanto, essas práticas não geraram organização dos alunos para a continuidade de ações conjuntas.

Aquisição do Conhecimento: Através da Capacitação dos Colegiados Escolares foram ministrados conhecimento para embasar a ação participativa. A aprendizagem relativa ao desenvolvimento de articulações e parceria deve-se ao esforço adaptativo da direção.

Disseminação do Conhecimento: É dificultada pela carência de canais de comunicação, ausência de um Colegiado atuante e não acompanhamento e avaliação de forma participativa e sistemática dos planos de ação e práticas pedagógicas. Porém, existe ampla disseminação do conhecimento no que diz respeito a articulações e parcerias, que são bem desenvolvidas (projetos, estágios, recursos financeiros), e envolvem, da parte da escola, professores, alunos e funcionários.

Registro do Conhecimento: Os registros são escassos e referem-se à integração escola/sociedade, como convênios e parcerias, e às práticas de estímulo e apoio à organização de alunos, através de projetos pedagógicos. Mesmo estes se resumem a simples propostas de ações a serem desenvolvidas e imagens fotográficas de eventos. Não há registros detalhados de planejamento e desenvolvimento das ações e avaliação dos resultados.

6.1.3 Análise da Gestão Pedagógica

Práticas: A partir da identificação dos interesses e necessidades elabora-se o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) e, em seguida, são definidos os projetos a serem desenvolvidos. Porém, o monitoramento da aprendizagem não é feito durante o processo, mas ao final dele.

Podem ser citadas como inovação pedagógica, entre outras, a participação na Olimpíada de Astronomia e Astronáutica, a utilização de peças teatrais e dinâmicas de grupos de trabalho.

A busca da inclusão se faz através de ações pedagógicas tais como aulas extra-turno de reforço da aprendizagem, cursos de informática, teatro, bordados e artesanato, curso de libras, segurança alimentar e bolsa-escola. Porém, a partir de 2007 a escola recebeu um número de alunos incompatível com o seu espaço físico, oriundos do programa Aluno de Tempo Integral, inviabilizando as ações pedagógicas acima relacionadas.

Aquisição do Conhecimento: Realiza-se principalmente através de treinamento e cursos de capacitação de docentes, da Capacitação dos Colegiados Escolares e do Progestão. Professores e supervisores afirmam dar grande importância à leitura de revistas pedagógicas e consultas de *sites* educacionais na Internet. Os cursos de capacitação do corpo docente têm sido a principal fonte de conhecimento para a melhoria do planejamento pedagógico, mas constatou-se que eles foram oferecidos a um pequeno número de professores.

Disseminação do Conhecimento: A atividade que estimula a atualização da proposta curricular é o PIP. As reuniões técnicas, as reuniões de pais e os cursos de capacitação docente são importantes para a disseminação do conhecimento da gestão pedagógica. Entretanto, predomina a disseminação realizada de maneira informal, através de troca de experiências entre a direção, a supervisão escolar e os professores.

Registro do Conhecimento: Os registros são escassos e incompletos, limitando-se, a maioria deles, a fotos de eventos. Como bom produto pedagógico, tem-se o Projeto Porto Poético, que gerou três livros de poesia dos alunos da escola. Não há registros que indiquem os resultados das ações inclusivas e a organização do espaço e tempo escolares.

6.1.4 Análise da Gestão de Pessoas

Práticas: Não existem práticas visando a integração entre os profissionais da escola, pais e alunos. As reuniões de pais limitam-se a informar sobre o rendimento escolar dos alunos. Por iniciativa da escola não existe avaliação de desempenho de professores e demais profissionais e também não foram identificadas práticas de valorização e reconhecimento e de melhoria do clima organizacional.

Aquisição do Conhecimento: Alguns cursos de capacitação oferecidos pela 26ª SRE, como Progestão, e Capacitação de Supervisores, ofereceram conhecimento sobre gestão de pessoas; entretanto, não foram observadas práticas que aplicassem o conhecimento adquirido.

Disseminação do Conhecimento: Não houve aplicação do conhecimento.

Registro do Conhecimento: Não foram localizados registros.

6.1.5 Análise da Gestão de Serviços e Recursos

Práticas: A escola procede ao registro de dados, exigidos pelo Censo Escolar (Estadual) e pelo EducaCenso (Federal), mas não consegue transformá-los em informação para uso interno.

Quanto às instalações, elas são geralmente bem cuidadas, mesmo considerando-se a dificuldade de manutenção dos equipamentos. A criação da Associação dos Amigos da Escola (AAMYGOS) possibilitou a captação de recursos através de parcerias com empresas e outras instituições.

O espaço físico da escola é compartilhado com a comunidade nos finais de semana e nas férias e há um convênio com uma instituição de ensino superior para empréstimo das instalações para educação a distância.

Aquisição do Conhecimento: A principal fonte de conhecimento externa foi o curso Progestão. O dirigente escolar demonstra, através de suas práticas, grande habilidade em aprender com suas próprias operações; a criação da AAMYGOS e as parcerias realizadas pela escola podem ser atribuídas a **aprendizagem por inovação** e **aprendizagem por correção**; além disso, utilizou sua experiência no setor bancário para gerir de forma competente os recursos obtidos pela escola: percebe-se aí o processo de **aprendizagem por adaptação**, segundo a conceituação de DiBella e Nevis (1999).

Disseminação do Conhecimento: Ocorre de modo informal, pela socialização do conhecimento e pelo aprender-fazendo.

Registro do Conhecimento: Os registros existentes da gestão de recursos referem-se aos contratos de parceria da escola e do patrimônio obtido por doação. Não há registros de monitoramento que indiquem a condição do patrimônio, ações e recursos gastos na sua preservação, assim também com respeito a normas e procedimentos para a utilização das instalações, equipamentos ou materiais pedagógicos.

6.2 Análise das Entrevistas

Foram entrevistados sete professores e funcionários, sendo que há três entrevistados que acumulam funções docente e administrativa. Além desses, também foi entrevistado o diretor, cuja análise é feita separadamente, por se tratar de um questionário específico.

6.2.1 Entrevistas com Professores e Funcionários

- **Aquisição e geração de conhecimento**

Pequena parte do pessoal teve oportunidade de participar de programas de capacitação com vistas à sua área específica de atuação. Ficaram de fora as bibliotecárias, a maioria dos professores e a orientadora pedagógica, enquanto as funcionárias da secretaria só receberam treinamento em contagem de tempo, isto é, para atender à burocracia do Estado. Os entrevistados pouco citam a instituição como fonte de aquisição de conhecimento, o que pode ser entendido como baixo nível de socialização do conhecimento dentro da organização.

Observa-se, de acordo com os conceitos de DiBella e Nevis (1999), que a aprendizagem se dá, geralmente, com as próprias experiências em atividades aprender-fazendo, seja em práticas individuais ou coletivas (estilo de aprendizagem por correção); a aprendizagem também ocorre a partir de experiências e melhores práticas alheias, através da leitura de livros e revistas, sites da Internet (estilo de aprendizagem por adaptação).

O uso de recursos tecnológicos é baixo, seja para as atividades administrativas ou docentes, limitando-se quase exclusivamente ao uso do computador para comunicação com os órgãos educacionais do Estado, preenchimento *on-line* de documentos e, eventualmente, cotação de preços de material.

- **Disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento**

Não existem processos formais de divulgação de resultados e troca de experiências; sucessos e feitos de alunos podem ser comemorados, no entanto comemorar os sucessos dos docentes seria “humilhar os demais”. A falta de tempo para conversas e interações obriga funcionários administrativos e, principalmente, docentes a gastá-lo todo em atividades operacionais e solução de problemas.

A escola conta com algumas fitas de videocassete e vídeos em DVD, mas em número limitado. Nas várias visitas feitas à escola, não se observou o uso desse material.

Não obstante os fatores limitantes acima expostos, a disseminação do conhecimento ainda se mantém estimulada pela existência de problemas comuns e das interações que se desenvolvem nos projetos pedagógicos.

- **Codificação do conhecimento ou construção da memória**

O acesso a registros escolares é amplo e sem entraves burocráticos; porém, há uma carência geral de registros. O predomínio quase total do modo informal de transmissão do conhecimento restringe as atividades de registro ao mínimo exigido pela SEE-MG. Sobre registros escolares que pudessem instruir na realização de seus trabalhos, os entrevistados apenas se referiram a documentos burocráticos, não havendo uma única referência ao próprio

e rico aprendizado que deve ter ocorrido por força das práticas que levaram a escola a conquistar o 1º lugar do Prêmio Renageste 2004 no Estado de Minas Gerais. Esta análise das entrevistas corrobora os resultados da análise documental, deixando patente o fato de que não existe dedicação ou esforço para o registro do conhecimento. Os variados projetos e as diversas atividades que ocorreram na escola no período 2004 a 2007, todos eles geradores de conhecimento, não foram adequadamente registrados, de maneira que pudessem servir de base para novas e mais evoluídas formas de atuação.

6.2.2 Entrevista com o Diretor

- **Aquisição e geração de conhecimento**

No aspecto de aquisição e geração de conhecimento, é preciso considerar que o diretor teve um período de nove anos de experiência como bancário, onde acumulou conhecimentos e habilidades que iriam influir consideravelmente no exercício de sua função. Embora ele tenha assumido sem os conhecimentos específicos da função de diretor, isto ocorreu no momento em que a SEE-MG iniciou a capacitação dos dirigentes escolares através do Progestão, que é um projeto voltado para desenvolver as competências necessárias aos gestores escolares.

Foi através do Progestão que no início de seu trabalho o novo diretor (e também um dos vice-diretores) pode adquirir os conhecimentos básicos da legislação de ensino, da política educacional dos governos estadual e federal, das diretrizes educacionais da SEE-MG e da gestão escolar. Não obstante a base teórica oferecida pelo curso, o estilo de aprendizagem dominante é o aprender-fazendo através das próprias atividades e usando o conhecimento obtido para corrigir os processos.

A primeira participação da escola no Prêmio Renageste foi um exemplo desse aprender-fazendo e uma grande oportunidade para a direção e todos os colaboradores de gerarem conhecimentos novos sobre a escola e sua gestão ao procederem à auto-avaliação tendo como base as cinco dimensões de avaliação da Renageste (gestão de resultados educacionais, gestão participativa, gestão pedagógica, gestão de pessoas e gestão de serviços e recursos). Ao indicar os requisitos para uma boa gestão, a Renageste deu condições à escola para evidenciar aquilo que ela fazia bem e buscar soluções para as suas falhas e carências, fazendo então as correções necessárias. Entre outros exemplos, pode-se também citar o caso da construção da Biblioteca Escolar utilizando recursos obtidos através de doações.

Não há planejamento para que a geração ou a disseminação do conhecimento possa ocorrer de modo efetivo, sistemático e incremental. O calendário de reuniões da escola é restrito ao mínimo obrigatório determinado pela SEE-MG.

Um bom exemplo de busca de conhecimento de modo intuitivo refere-se à avaliação da satisfação da comunidade escolar, um dos indicadores de qualidade da Renageste. De acordo com o diretor, essa avaliação é feita com base no número de pais presentes às reuniões para os quais são convocados, estimando-se que quanto maior o número de presentes, maior a satisfação com a escola. É uma estimativa de base falsa, pois muitos pais podem comparecer para reclamar ou simplesmente ouvir, e não se pode aquilatar o seu grau de satisfação com um ou outro aspecto da gestão escolar.

- **Disseminação, compartilhamento e transferência de conhecimento**

A divulgação de resultados positivos procura evidenciar os alunos que obtiveram sucesso ou o conjunto da escola. Não se tem referência de destaque dado individualmente a professor ou funcionário da escola. Esta parece ser uma postura geral. Quando se trata de um ponto negativo envolvendo professor ou funcionário, o trato da questão é feito reservadamente pelo diretor. Portanto, há um impedimento para o reconhecimento e

valorização do conhecimento individual, o que talvez possa levar a uma dificuldade para a sua socialização.

A escola não tem momentos privilegiados para a disseminação, compartilhamento e transferência de conhecimento. Não há espaço adequado e calendário de reuniões. Esse processo ocorre de forma espontânea nos encontros casuais e nas atividades comuns.

A participação no Prêmio Renageste parece ser um momento excepcional no processo de geração e disseminação de conhecimento, envolvendo a direção e todos os colaboradores internos, os quais participam ativamente com material e sugestões para a elaboração do instrumento de auto-avaliação escolar.

Um importante espaço para a disseminação do conhecimento existiu na escola no período 2004 a 2007 com a realização de vários projetos que permitiam a interação entre professores de diversas áreas e uma gama de atividades dentro e fora da escola. Algumas mudanças posteriores levaram a escola no sentido de uma gradual restrição do espaço físico pela implantação do programa Aluno de Tempo Integral, que lotou a escola além de sua capacidade; a redução das interações entre os professores se deu pelo abandono da “pedagogia de projetos” para que a escola se concentrasse exclusivamente nas aulas, preocupada com os resultados das avaliações externas, focadas em português e matemática.

Outro problema de gestão que restringe o espaço das trocas refere-se à dificuldade de reposição do quadro docente, pela carência de professores substitutos disponíveis e restrição burocrática para novas contratações. Assim, os especialistas de ensino ou até mesmo os funcionários administrativos precisam fazer substituição de professor em sala de aula, por ausência temporária, e isto ocorre com muita freqüência. Como conseqüências ficam elementos sobrecarregados com as obrigações relativas à sua função e às de outros, impactando não apenas o tempo das pessoas, mas também a sua disposição e capacidade para o trabalho.

- **Registro do conhecimento ou construção da memória**

Os escassos registros realizados por parte da direção atendem apenas às exigências burocráticas e não servem para instruir as ações no âmbito da gestão escolar. A interessante e significativa experiência da atual direção e os conhecimentos que ela proporcionou poderão ser perdidos com a saída dessas pessoas da escola.

A análise das entrevistas revelou que a gestão escolar é centralizada, embora existam a legislação do ensino e um discurso progressista apontando para a gestão participativa. A centralização se dá nas determinações que são emanadas da SEE-MG, que tutela as escolas por normas rígidas e formais. Esse hibridismo das tendências centralização/gestão participativa é característico de um momento de transição no qual a escola experimenta uma situação contraditória, como a existência de um Colegiado Escolar, mecanismo da gestão participativa, entretanto inoperante, cujos membros são vistos, na maioria, como incapazes de contribuir para a gestão escolar. A crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos é um fator cultural que, de acordo com Davenport e Prusak (1999), tende a erodir parte do conhecimento.

6.3 Consubstanciação dos Resultados

Utilizando-se o modelo de análise proposto fez-se a consubstanciação dos resultados, que é apresentada na Tabela 1:

Tabela 1 - Consubstanciação dos Resultados

RENAGESTE Dimensões da Avaliação	REQUISITOS	ETAPAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO		
		Aquisição	Disseminação	Codificação
Gestão de Resultados Educacionais	Avaliação do projeto pedagógico	Sim	Não	Não
	Rendimento escolar	Sim	Não	Sim
	Frequência escolar	Sim	Sim	Sim
	Uso dos resultados de avaliação	Sim	Sim	Não
	Satisfação da comunidade escolar	Sim	Não	Não
	Transparência de resultados	Sim	Sim	Não
Gestão Participativa	Projeto pedagógico	Sim	Não	Não
	Avaliação participativa	Sim	Não	Não
	Atuação dos colegiados	Sim	Não	Não
	Integração escola/sociedade	Sim	Sim	Sim
	Comunicação e informação	Não	Não	Não
	Organização dos alunos	Sim	Sim	Sim
Gestão Pedagógica	Proposta curricular contextualizada	Sim	Sim	Sim
	Monitoramento de aprendizagem	Sim	Sim	Sim
	Inovação pedagógica	Sim	Sim	Sim
	Inclusão com equidade	Sim	Sim	Não
	Planejamento pedagógico	Sim	Sim	Sim
	Organização do espaço e do tempo escolares	Sim	Sim	Não
Gestão de Pessoas	Visão compartilhada	Sim	Não	Não
	Desenvolvimento profissional	Não	Não	Não
	Clima organizacional	Não	Não	Não
	Avaliação do desempenho	Não	Não	Não
	Observância: direitos e deveres	Sim	Sim	Não
	Valorização e reconhecimento	Não	Não	Não
Gestão de Serviços e Recursos	Documentação e registros escolares	Sim	Sim	Não
	Utilização das instalações	Sim	Sim	Não
	Preservação do patrimônio	Sim	Sim	Não
	Interação escola/comunidade	Sim	Sim	Sim
	Captação de recursos	Sim	Sim	Sim
	Gestão de recursos financeiros	Sim	Não	Não
PONTUAÇÃO		25	17	10
PERCENTUAL		83	57	33

Fonte: Santos (2008)

A análise também permitiu elaborar um quadro de fatores favoráveis e desfavoráveis à gestão do conhecimento na instituição pesquisada, conforme apresentado a seguir. Através desse quadro pode-se perceber que a maioria dos entraves à gestão do conhecimento estão relacionados à própria deficiência da gestão escolar, afetada pela carência de pessoal, espaço, recursos materiais, capacitação e treinamento, sendo os demais entraves advindos da cultura da organização.

Tabela 2 - Fatores Favoráveis e Desfavoráveis à Gestão do Conhecimento

FASES	FATORES FAVORÁVEIS	FATORES DESFAVORÁVEIS
Aquisição e Geração de Conhecimento	Atividades integradoras dos projetos pedagógicos multidisciplinares.	Carência de espaços físicos e/ou virtuais adequados a troca de experiências.
	Participação no Prêmio Renageste.	Despreocupação em avaliar as práticas de gestão de forma sistemática e criteriosa.
	Programas de capacitação oferecidos pela SEE-MG.	Limitação dos programas de capacitação oferecidos pela SEE-MG.
	Aprendizagem com as próprias experiências.	Ausência de um programa próprio concebido para fins de aprendizagem.
	Aprendizagem com as experiências e melhores práticas alheias.	---
Disseminação, Compartilhamento e Transferência do Conhecimento	Orientação para a melhoria do processo, propiciada pela Renageste.	Falta de reconhecimento e valorização do conhecimento individual.
	Metodologia de ensino baseada em projetos pedagógicos, com metas a serem alcançada em curto prazo.	Falta de tempo livre para o pessoal.
	Habilidade do gestor para organizar e trabalhar em equipe com eficácia.	Falta de locais adequados à socialização do conhecimento.
	Habilidade das equipes para "aprender-fazendo".	Ausência de planejamento que possa garantir momentos privilegiados para a troca de conhecimento.
Registro do Conhecimento e Construção da Memória	Participação da escola no Prêmio Renageste.	Cultura da organização.
	---	Falta de tempo para a realização de registros.

Fonte: Santos (2008)

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os resultados da pesquisa permitiram determinar a situação de cada uma das dimensões de avaliação da Renageste diante do modelo de gestão do conhecimento utilizado. Ficou evidente que a gestão pedagógica é a que mais atende ao cumprimento das três etapas da gestão do conhecimento; isto talvez porque a gestão pedagógica está no centro das atividades de qualquer escola, inclusive cumprindo exigências legais e determinações dos órgãos fiscalizadores do ensino.

Por outro lado, na gestão de pessoas a escola não atendeu aos requisitos; isto certamente ocorre por se tratar de uma escola pública, onde o Estado, através de órgãos competentes, é visto como o verdadeiro gestor de pessoas; em consequência, os dirigentes escolares talvez se sintam, em maior ou menor grau, desincumbidos ou impedidos de quaisquer procedimentos no sentido de desenvolver, avaliar, sensibilizar, estimular e mobilizar as pessoas no ambiente de trabalho, segundo um programa de ações. Em tal ambiente, isto é

uma dificuldade para a gestão do conhecimento, já que as pessoas são o seu ponto de partida (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; TERRA, 2001).

Através desse modelo de análise pode-se ver distintamente que a instituição de ensino pesquisada tem conhecimentos adquiridos ou gerados para a execução de 83% das práticas indicadas como requisitos de uma gestão escolar de referência, segundo a Renageste. Esses conhecimentos são detidos por um ou outro funcionário, obtidos através de cursos ou experiências, mas nem sempre foram aplicados. Como apenas 57% dos conhecimentos necessários às citadas práticas foram disseminados, compartilhados ou transferidos, conclui-se que há uma quantidade substancial de conhecimento não utilizado nas práticas da organização. Porém, esse conhecimento isolado pode ser mobilizado se devidamente gerenciado.

Os resultados da pesquisa sinalizam que não houve uma estratégia visando aquisição de conhecimento na organização para 17% das práticas envolvidas na avaliação da Renageste, deixando clara a necessidade de criação de um programa de educação continuada, o qual poderia contemplar, além dos cursos de capacitação, missões de estudo, convenções, simpósios e formação de grupos de estudo.

Embora o nível baixo do registro do conhecimento e construção da memória, mesmo assim foi possível perceber que boa parte passou a existir na ocasião em que a escola se candidatou ao Prêmio Renageste e precisou resgatar dados e informações que de outra forma ficariam perdidos.

Essa falta de registros é uma séria ameaça à memória organizacional, conforme alertam Probst, Raub e Romhardt (2002). Uma eventual desagregação da equipe atual, responsável pelas mudanças que levaram a escola a uma situação de destaque nacional, pode acarretar o esquecimento organizacional e perda das aprendizagens realizadas.

A pesquisa permitiu indicar dois diferenciais competitivos da escola que a levaram ao destaque nacional na avaliação da Renageste: a entrada de um novo diretor com visão estratégica e experiência administrativa e financeira, e a parceria com a empresa Fuchs, que forneceu recursos financeiros substanciais para os projetos pedagógicos, a reforma do prédio escolar, a compra de mobiliário e equipamentos novos, a merenda escolar, o pagamento de pessoal para atividades docentes extra-turno e a vigilância e manutenção das instalações. Esses diferenciais produziram mudanças a curto prazo, mas estabeleceram também possibilidades de mudanças significativas a longo prazo porque criaram bases pedagógicas sólidas, tais como a melhoria da qualificação do quadro docente e um legado de experiências de sucesso, e bases operacionais que propiciam um ensino mais efetivo, como a biblioteca escolar e o laboratório de informática.

Os processos novos que foram introduzidos na escola em 2004 estão relacionados a uma pedagogia assentada em projetos. Embora uma “pedagogia de projetos” exija, para a obtenção de máximo resultado, uma gestão criteriosa do planejamento, implementação, monitoramento e avaliação, o que de fato não ocorreu na EE. Dr. Cyro Góes, o simples fato de que os projetos pedagógicos estabelecem metas a serem alcançadas dentro do período letivo permitiu mobilizar e direcionar esforços no sentido de sua consecução, buscando resultados de modo objetivo e viável. Neste novo ambiente, os processos de aprendizagem se intensificaram, refletindo-se na melhoria geral do ensino, comprovada pelos resultados que a escola obteve nas sucessivas avaliações.

A dimensão tácita do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) é prevalente na instituição de ensino, o que exige um forte processo de socialização para que o conhecimento seja desenvolvido (FONSECA, 2005). Esse processo pode estar sofrendo prejuízo a partir de mudanças ocorridas em 2008, com o abandono da pedagogia de projetos e a lotação do espaço escolar acima de sua capacidade, que ocorreu com a implantação do projeto Aluno de Tempo Integral.

Uma questão que deve ser formulada diz respeito ao papel dos órgãos educacionais do Estado, no caso a SEE-MG e seu braço de atuação na Região Noroeste, a 26ª SRE. Até o presente, esses órgãos têm utilizado a Renageste apenas como uma “régua” para medir o grau de eficácia da gestão escolar. Entretanto, à luz da avaliação da Renageste é possível e altamente recomendável proceder-se a uma meta-avaliação, isto é, uma avaliação da avaliação, com todas as escolas participantes, tendo atenção a todos os pontos fortes e fracos observados, as carências e as superações alcançadas em cada instituição. Uma meta-avaliação poderia servir de base para a ampliação e melhoria dos cursos de capacitação da SEE-MG, para a troca de experiências entre as escolas e para o estabelecimento de um plano de melhoria da gestão escolar. A recomendação é, pois, que a SEE-MG invista na Renageste como mecanismo de gestão.

É relevante anotar que um número substancial de escolas da Região Noroeste foge à participação no Prêmio Renageste, de acordo com informação da 26ª SRE, dessa maneira evitando o desconforto produzido pela auto-avaliação. O entusiasmo que se vê na EE. Dr. Cyro Góes com a Renageste mostra, ao contrário, o compromisso dessa equipe de educadores com a instituição ensino e a comunidade a que servem.

À luz dos dados coletados é possível destacar a contribuição do enfoque dado pela Gestão do Conhecimento para a Gestão Escolar ao dar visibilidade às dimensões e requisitos de avaliação da Renageste. Foram indicados pontos fortes e fracos da gestão escolar, assim como suas carências e também os recursos que estão presentes na instituição de ensino, mas nem sempre são reconhecidos ou utilizados.

O modelo de análise utilizado na pesquisa tem as virtudes de ser prático, de fácil entendimento e amplamente utilizável em todas as instituições de ensino que se orientem pela gestão democrático-participativa. Através dele comprovou-se que os princípios da gestão do conhecimento também podem ser aplicados nas organizações que não dispõem de área específica de GC, tal o caso da instituição pesquisada e das demais escolas públicas de ensino básico no País.

As discussões teóricas sobre Gestão do Conhecimento nas organizações têm se intensificado, mas a transposição de modelos teóricos à prática tem sido uma barreira difícil. A contribuição acadêmica deste estudo está na criação de um modelo prático de análise de gestão escolar, o qual combina um modelo de autoavaliação escolar já consagrado no Brasil com um modelo de gestão do conhecimento. Este estudo, como ficou evidente, logrou fazer a transposição teoria-prática; entretanto, pretende-se que esse modelo de análise não seja apenas a criação de algo novo, mas que possa inspirar a sua aplicação nas escolas, como ferramenta de gestão escolar.

**KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE MANAGEMENTSCHOOL CONTEXT:
A CASE STUDY OF A PUBLIC SCHOOL**

Abstract

This work has as main objective to identify school administration practices consistent with the knowledge management, being taken as a reference a public school in Minas Gerais State. The theoretical framework is supported on review of the existent literature about the knowledge management. Considering the kind of organization object of this study - institution of public teaching, small size and scarce resources of information technology -, the three phases knowledge management model was used - acquisition and generation of knowledge; dissemination, sharing and transfer of knowledge and registration of knowledge or construction of memory -, in agreement with Vasconcelos and Ferreira (2002). That model was confronted with the auto-evaluation school requirements of the

Renageste Award based on five dimensions - administration of educational results; participative administration; pedagogic administration; human administration and services and resources administration. To reach the proposed objectives, a field research on the teaching institution and on the inspection organ of the Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE-MG) was made, where the school registrations and state agency projects were analyzed. As a result, the practices that are compatible with the theoretical model of knowledge management, organizational learning processes and favorable and unfavorable factors to knowledge management were identified. The authors concluded that the analysis model used in research may serve as a good tool for school management.

Keywords: *knowledge management. Organizational learning. School administration.*

Artigo recebido em 02/04/2012 e aceito para publicação em 15/08/2012

REFERÊNCIAS

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CONSED - Conselho Nacional de Secretários de Educação. **Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar 2005.** Experiências de sucesso. Brasília: Consed, 2005. 86 p.

_____. **Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar – Ano Base 2006.** Manual de Orientações. Brasília: Consed, 2006. 7 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIBELLA, Anthony; NEVIS, Edwin C. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Educator, 1999.

FONSECA, Giovanni C. **Aprendizagem, socialização e conflito no trabalho: a dimensão tácita do (des)conhecimento nas organizações.** 2005. 113f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Brasil). **Censo 2010.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>. Acesso em 20 maio 2011.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, M. M. H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5. p. 122-144.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, Márcio José dos. **Gestão do Conhecimento: diagnóstico da gestão de uma escola pública da Região Noroeste do Estado de Minas Gerais.** 2008. 175 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008.

SECRETARIA da Escola Estadual Dr. Cyro Góes. **Portfólio de documentos para a Renageste.** Brasilândia de Minas, 2008.

SEE-MG - Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (Brasil). **Censo Escolar 2007.** Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 22 jun. 2008a.

_____. **Projetos da SEE**. Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 22 jun. 2008b.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L.; FERREIRA, Marta A. T. O Processo de Aprendizagem e a Gestão do Conhecimento em Empresas Mineiras de Vanguarda. In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26., Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.