

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ESCOLA PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN PUBLIC SCHOOLS:
A CASE STUDY

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ESCUELA PÚBLICA:
UN ESTUDIO DE CASO

Marcio Pedro Cabral*

Flávio Bortolozzi**

Ely Mitie Massuda***

Arthur Gualberto Bacelar da
Cruz Urpia****

*Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela UniCesumar – Centro Universitário de Maringá. Maringá, Paraná, Brasil. E-mail: marciopedro2010@gmail.com

**Coordenador do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento e Docente do Programa de Pós-graduação em Promoção da Saúde da UniCesumar. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Doutor em Engenharia da Computação pela *Université de Technologie de Compiègne* – França. Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: flavio.bortolozzi.53@gmail.com

***Docente permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações e do Programa de Pós-graduação em Promoção da Saúde na UniCesumar. Pesquisadora do ICETI. Doutora em Ciências, área de concentração História Econômica, pela Universidade de São Paulo (USP). Maringá, Paraná, Brasil. E-mail: elymitie.m@gmail.com

**** Vice-coordenador do Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da UniCesumar. Pesquisador do ICETI. Doutor em Economia pelo Programa de Pós-graduação em Economia do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Maringá, Paraná, Brasil. E-mail: arthur.urpia@unicesumar.edu.br

Recebido para publicação em 17.11.2018

Aprovado em 22.8.2019

Resumo

Pesquisa descritiva com abordagens qualitativa e quantitativa, cujo objetivo é recomendar práticas de gestão do conhecimento aos gestores de escolas públicas, com a finalidade de consolidá-las em suas instituições. Realizou-se um estudo de caso múltiplo em escolas de Sarandi (PR). Verificou-se que, embora as escolas analisadas façam uso das práticas analisadas, estão estabelecidas, em sua maioria, de forma parcial. A partir dos resultados, recomendações foram direcionadas aos gestores para a consolidação dos processos de gestão do conhecimento nas instituições pesquisadas.

Palavras-chave: Ensino público. Gestão do conhecimento. Práticas de gestão do conhecimento.

Abstract

Descriptive research following qualitative and quantitative approaches whose objective is to recommend knowledge management practices to public school managers consolidate them within the institutions. A multiple case study was carried out in schools in Sarandi (PR.) It found that, although the analyzed schools make use of these practices, they are mostly only partially implemented. From the results, recommendations were given to the managers to consolidate the knowledge management processes in the researched institutions.

Keywords: Public education. Knowledge management. Knowledge management practices.

Resumen

Estudio descriptivo con enfoques cualitativo y cuantitativo, cuyo objetivo es recomendar prácticas de gestión del conocimiento a los gestores de las escuelas públicas, con la finalidad de consolidarlas en sus instituciones. Se realizó un estudio de caso múltiple en escuelas de Sarandi (PR). Se verificó que, a pesar de que las escuelas objeto de estudio hacen uso de las prácticas analizadas, estas están establecidas, en su mayoría, de forma parcial. A partir de los resultados, se realizaron recomendaciones a los gestores, para la consolidación de los procesos de gestión del conocimiento en las instituciones estudiadas.

Palabras clave: Educación pública. Gestión del conocimiento. Prácticas de gestión del conocimiento.

1. Introdução

Com o início da Era da Informação, a Gestão do Conhecimento (GC) – um processo extenso e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente (TERRA, 2001) – tem muito a contribuir com as instituições de ensino; pode auxiliar o gestor escolar a administrar com eficiência as novas exigências atribuídas ao contexto escolar, sobretudo no que diz respeito ao manejo do conhecimento. A Gestão do Conhecimento possui uma importância estratégica para as instituições de ensino, possibilitando que essas: acelerem a geração de novos conhecimentos e ofereçam acesso mais fácil a fontes de informação e aprendizado; melhorem o processo decisório; reduzam custos e retrabalho; localizem os conhecimentos e o capital intelectual existentes na organização; gerem novos conhecimentos com base na reutilização dos saberes e do capital intelectual da organização e atendam melhor as demandas da sociedade (BATISTA, 2006).

A Gestão do Conhecimento possui uma importância estratégica para as instituições de ensino

Diante das contribuições que as práticas de GC podem oferecer à melhoria da educação, o objetivo geral da presente pesquisa é recomendá-las aos gestores de escolas públicas do município de Sarandi participantes do Programa de Excelência na Educação Básica (PEEB), com a finalidade de solidificar processos de gestão em suas instituições. Sarandi é uma cidade situada na região noroeste do Estado do Paraná, e em 2018 possuía uma população estimada de 95.543 habitantes e 31 estabelecimentos de ensino municipal (INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL, 2019).

Para alcançar o objetivo proposto, este trabalho dispõe ainda mais cinco seções. A segunda traz o referencial teórico, discute sobre a Era da Informação e a Gestão do Conhecimento; a terceira apresenta a metodologia desta pesquisa, a quarta traz os resultados e discussões; a quinta aborda as recomendações de alternativas para solidificação de processos de gestão do conhecimento nas escolas investigadas; e, por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais.

2. A Era da Informação e a Gestão do Conhecimento

A transição para uma Era da Informação e do Conhecimento exige a criação de novos espaços e instrumentos que respondam às múltiplas questões de caráter econômico-comercial, tecnológico, político, sociocultural e ético, mas principalmente educacional, considerando as necessidades específicas de cada abordagem. Entende-se por Era da Informação e do Conhecimento um novo padrão sociotécnico e econômico, em que o cerne das atividades produtivas está na geração, recuperação e uso do conhecimento (ALBAGLI, 1999). Faz-se importante destacar que, embora as bases técnicas e científicas sejam muito importantes para a origem desse novo padrão, ele é decorrente de todo um conjunto de mudanças advindas de um longo processo histórico.

Assim, neste novo panorama, em que a cada dia deve-se aprender sobre a convivência em sociedade, novidades tecnológicas, novas alternativas de interação etc., conclui-se que o ser humano está em contínuo processo de aprendizagem, diretamente influenciado pelos elementos constituintes da Era da Informação. Bukowitz e Williams (2002) enfatizam que o conhecimento é algo valorizado pela organização e está contido nos processos executados, nos sistemas utilizados ou na cultura organizacional de cada empresa.

No campo educacional, de acordo com Almeida e Valente (2012, p. 60)

[...] o desenvolvimento do currículo se expande para além das fronteiras espaços-temporais da sala de aula e das instituições educativas; supera a prescrição de conteúdos apresentados em livros, portais e outros materiais; estabelece ligações com os diferentes espaços do saber e acontecimentos do cotidiano; e torna públicas as experiências, os valores e os conhecimentos, antes restritos ao grupo presente nos espaços físicos, onde se realizava o ato pedagógico.

Assim, a partir dessa nova perspectiva, a responsabilidade pela aquisição do conhecimento passa a ser dividida entre todos os agentes responsáveis pela educação. A geração de novos conhecimentos e a sua disseminação pelas organizações são definidas, por Takeuchi e Nonaka (2008), como um processo que organizacionalmente valoriza o conhecimento criado pelos indivíduos e o “cristaliza” aos demais colaboradores, por meio do diálogo, das discussões, assim como pelo compartilhamento das experiências individuais.

Entretanto, faz-se importante destacar que o gestor escolar tem sofrido mais pressões nesse novo contexto, pois mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas nas últimas décadas determinam transformações também no contexto escolar. Nesse cenário, o profissional assume funções administrativas e pedagógicas, pois o ambiente organizacional, por exercer influência direta na atuação dos professores, repercute na aprendizagem do aluno (BECKER *et al.*, 2016; NESS, 2013).

Segundo Chu, Wang e Yuen (2011), a GC, quando aplicada ao contexto escolar, ajuda a potencializar a qualidade das contribuições que as pessoas trazem para a

própria escola, promove o compartilhamento de conhecimento dos funcionários e ainda proporciona um contexto no qual esses se conscientizam acerca do papel da escola e das suas responsabilidades perante a sociedade. Para Zhao (2010), essa aplicação possibilita a aquisição, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento entre todos os funcionários, o que melhora a qualidade do serviço prestado pelas escolas. Dessa forma, observa-se que a GC traz vários benefícios para as instituições escolares, o que justifica a importância da sua aplicação.

2.1 Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento

Faz-se importante salientar que tanto as práticas como as ferramentas de GC apresentam diferenças em sua estrutura e maneiras de atuar. De acordo com Batista (2006), podem-se definir práticas de GC como procedimentos de gestão organizacional direcionados à produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento no interior das organizações e suas conexões externas. Nesse sentido, a prática de GC é aquela cuja ação humana ocorre no contexto que envolve o gerenciamento do capital intelectual, ou seja, do conhecimento que está em “posse” das pessoas ligadas à organização. Deve-se observar, então, que essa prática poderá ocorrer além do contexto da GC e ser estendida às organizações públicas ou privadas.

Dentre as práticas voltadas para o gerenciamento do capital intelectual, destaca-se a “comunidade de prática”, termo conferido pelos pesquisadores sociais Lave e Wenger (1991) às organizações informais naturalmente constituídas entre praticantes de dentro e de fora das fronteiras de organizações formais. Outra prática importante para o gerenciamento do capital intelectual é o *coaching*, que visa aumentar as potencialidades dos indivíduos (ANDALRAFT; SBRAMA, 2016).

A seguir, o Quadro 1 apresenta as práticas de GC que foram utilizadas no estudo de caso que será apresentado posteriormente.

Quadro 1 - Conceitos das práticas utilizadas neste estudo de caso

Prática	Conceito
Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas reunidas em prol de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
Coaching	O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Fonte: Baseado em Batista (2012).

Assim, consideram-se práticas de GC as atividades que são realizadas com regularidade para administrar a organização. Fundamentam-se em padrões de trabalho focados na produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das próprias organizações e nas relações estabelecidas com o mundo exterior (BATISTA, 2006).

O conhecimento não disponibilizado possui pouco valor

A prática de GC, além de estar relacionada às pessoas, está ligada a ações desenvolvidas em um contexto organizacional. Essas podem ser auxiliadas por acessórios alternativos, conhecidos por “ferramentas”, por meio dos quais o colaborador poderá concretizar ações e/ou processos de GC. De acordo com Davenport e Prusak (1999), as ferramentas de GC servem para extrair o conhecimento existente nas pessoas e nos registros corporativos, permitindo o acesso à organização. Conforme os autores, o conhecimento não disponibilizado possui pouco valor, de forma que as ferramentas desempenham o papel de fazê-lo fluir por meio da tecnologia e redes.

Neste estudo, foram selecionados alguns dentre os vários tipos de ferramentas disponíveis, quais sejam: banco de competências individuais; banco de talentos; páginas amarelas; banco de competências organizacionais; gestão eletrônica de documentos; *data warehouse*. Seus conceitos estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Conceitos das ferramentas utilizadas neste estudo de caso

Ferramenta	Conceito
Banco de competências individuais / banco de talentos / páginas amarelas	Também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.
Banco de competências organizacionais	É um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Trata-se de prática de gestão que implica a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

(continua)

(continuação)

Data warehouse (ferramenta de Tecnologia da Informação e Comunicação para apoio à GC).	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, que permite versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
---	---

Fonte: Baseado em Batista (2012).

Por fim, entende-se que as práticas de GC podem ser auxiliadas por ferramentas específicas, próprias de cada segmento, mas muitas vezes não são conhecidas e, por isso, não utilizadas. Isso ocorre, principalmente, no setor público, mais especificamente no segmento educacional, no qual, em muitas realidades, o aporte financeiro é limitado.

3. Procedimentos metodológicos

Para atender ao objetivo geral desta pesquisa, inicialmente foi realizado um diagnóstico de GC nas escolas públicas de Sarandi participantes do PEEB. O PEEB é um programa desenvolvido pela UniCesumar Empresarial desde 2013, que tem por objetivo principal fornecer assessoria às escolas visando a prática docente e melhoria no processo de ensino-aprendizagem (CASSIANO; BARBOSA; MACUCH, 2015), com isso, realiza consultoria e assessoria pedagógica gratuitamente nos municípios das regiões norte e noroeste do Estado do Paraná.

Sarandi foi selecionado tanto por ter a maior população censitária entre os municípios cujas escolas participam do PEEB quanto por ter a maior quantidade de escolas participantes na pesquisa. Para tal, foi realizada uma consulta a cinco gestores que exercem a função de diretores em cinco escolas participantes do PEEB. O Quadro 3 especifica os participantes dessa segunda consulta de acordo com a função do gestor e escola em que atua.

Quadro 3 - Especificação dos participantes da consulta às cinco escolas do município de Sarandi

Município	Escolas	Função do Gestor
Sarandi	Escola Municipal Criança Esperança	Diretora
	Escola Mercedes Romero Panzeri	Diretora
	Escola Municipal São Francisco de Assis	Diretora
	Escola Municipal Paulo Freire	Diretora
	Escola Mauro Padilha	Diretora

Fonte: Elaboração própria.

Para a realização dessa consulta, foi elaborado um questionário, com linguagem específica e adequada ao cotidiano escolar, a partir de um diagnóstico de GC realizado nas escolas pertencentes ao município de Sarandi (representando as respostas de dez gestores), utilizando-se do instrumento de diagnóstico do Instituto de

Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Nesse diagnóstico, foram identificadas quais as práticas e ferramentas com baixo nível de implementação. Para a elaboração do questionário utilizado nessa pesquisa, foram escolhidas as duas com o menor nível para cada uma das três categorias apresentadas pelo instrumento do IPEA, que foram: processos organizacionais, recursos humanos e base tecnológica e funcional.

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso múltiplo

A partir das seis práticas ou ferramentas diagnosticadas com menor nível de implantação, foram elaboradas 36 questões que formam o questionário aplicado aos gestores das cinco escolas selecionadas, distribuídas entre as áreas de recursos humanos, processos organizacionais e base tecnológica. Tais questões foram elaboradas a partir dos conceitos das práticas e ferramentas de GC observadas na literatura consultada para a elaboração da revisão teórica, levando-se também em conta a literatura relacionada ao contexto educacional. Com isso, os conceitos de cada prática e ferramenta de GC foram adaptados ao contexto educacional. Faz-se importante salientar que o questionário utilizado nesta pesquisa foi validado, passando, inicialmente, por especialistas da área, e, em seguida, submetido a um pré-teste. Todas as contribuições dadas pelos especialistas, assim como os resultados obtidos nesse processo, foram incorporadas ao questionário; sua aplicação ocorreu entre novembro de 2016 e janeiro de 2017.

Por ter uma linguagem mais apropriada ao contexto educacional, o questionário deste trabalho conseguiu descrever um cenário mais apurado, considerando as reais condições em que se encontra a GC nessas instituições, ao avaliar os pontos mais críticos de seus processos de gestão. Isso foi de grande importância para a elaboração das recomendações direcionadas aos gestores consultados, a fim de que consolidem processos de GC em suas instituições.

Desta forma, quanto ao procedimento técnico, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso múltiplo. Pode-se considerar que o tipo de pesquisa se enquadra na categoria descritiva com abordagens qualitativa e quantitativa. Os resultados foram apurados utilizando-se da estatística descritiva, e a organização dos dados foi feita por meio do programa Microsoft Excel (2010).

4. Resultados e discussão

O diagnóstico quanto à presença ou não das práticas de GC nas instituições educacionais pesquisadas encontra-se nas tabelas que se seguem, subdivididas de acordo com as seis práticas escolhidas e relacionadas às seguintes categorias:

- **Recursos Humanos** (1 - comunidades de prática; 2 - *coaching*);
- **Processo Organizacional** (3 - banco de competências individuais / banco de talentos / páginas amarelas; 4 - bancos de competências organizacionais);
- **Base Tecnológica** (5 - GED; 6 - *Data Warehouse*).

Para a maioria das perguntas foi disposta uma alternativa em que o gestor poderia especificar de que maneira aquela prática está sendo desenvolvida no caso de resposta afirmativa. Essas respostas serão comentadas, quando da apresentação dos dados nesta seção.

É importante destacar que, para cada uma das seis práticas, foi elaborado um número de questões a fim de identificar se existe ou não sua utilização na instituição. Desse modo, se somente uma das respostas em cada prática for positiva, isso, por si só, já demonstra que tal prática é utilizada pela instituição. O número variado de questões tem a função de obter dados mais precisos em relação ao que está sendo investigado.

4.1 Recursos humanos: comunidades de prática

O Quadro 4 apresenta as perguntas e respostas relativas à prática de GC nas comunidades de prática formalizadas nas instituições indicadas pela pesquisa, tratadas aqui na categoria Recursos Humanos.

Quadro 4 - Perguntas e respostas referentes às Comunidades de Prática

Perguntas do questionário	Não	Sim
A instituição realiza reuniões para tratar dos vários assuntos relativos ao dia a dia da escola?	0	5 (reuniões pedagógicas; formação de pais; Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF); conselho escolar; administrativas; plano de ação; início de cada semestre)
Em sua opinião, as discussões nas reuniões agregam valor para as tomadas de decisões?	0	5
As decisões tomadas nas reuniões mudam comportamentos laborais?	0	5
Em sua opinião, nessas reuniões ocorre processo de aprendizagem?	0	5
Ocorrem eventos internos de confraternização entre os colaboradores da instituição?	0	5 (Páscoa; festa junina; feira do livro; início de semestre; encerramento de ano; Dia do Professor; almoços; datas comemorativas; palestra; jantares)
Ocorrem eventos internos de confraternização entre a comunidade interna e externa (colaboradores, pais, alunos e pessoas residentes próximas da instituição)?	0	5 (feira do livro; finais de semestre; festa junina; Dia das Crianças; conforme o plano de ação; cantatas; mostra cultural)

(continua)

(continuação)

Durante esses eventos, ocorre troca de conhecimentos entre os gestores e o público em geral?	0	5
Na instituição são ofertados treinamentos, palestras ou cursos?	3	2 (palestras; palestras para os pais; reuniões pedagógicas)

Fonte: Elaboração própria a partir da aplicação do questionário.

A partir do Quadro 4, observa-se que praticamente todas as perguntas tiveram respostas afirmativas das instituições pesquisadas, com exceção da pergunta 8 (apresentou três respostas negativas), demonstrando a pouca oferta de palestras, treinamentos ou cursos por parte da maioria das instituições consultadas. Dentre as ações que se destacaram para essa prática está a resposta à questão 1, que aborda a existência de reuniões para tratar dos vários assuntos relativos ao dia a dia da escola.

Desta forma, tais resultados sugerem que: I) na percepção dos respondentes das instituições pesquisadas, existem ações relacionadas à prática de GC nas comunidades de prática concretamente estabelecidas; II) os gestores percebem a importância que a prática em questão representa para a melhoria da qualidade do ensino, ao observarem a necessidade de agirem e resolverem problemas de maneira conjunta, bem como utilizarem modelos do conhecimento nas lições.

4.2 Recursos Humanos: *coaching*

O Quadro 5 apresenta as perguntas e respostas relativas à prática de GC *Coaching* formalizadas nas instituições indicadas pela pesquisa, tratadas aqui na categoria Recursos Humanos.

Quadro 5 - Perguntas e respostas referentes à prática de *coaching*

Perguntas do questionário	Não	Sim
Existe na instituição um modelo de tutoria dos professores mais novos por profissionais da educação mais experientes?	4	1 (troca de experiências entre professores)
A instituição dispõe de um colaborador que atua como facilitador, ou seja, que analisa e ajuda a encontrar soluções ou estratégias para situações conflituosas no geral?	2	3
Existe na instituição um colaborador que pesquisa boas práticas e monta estratégias com a equipe pedagógica para que sejam adotadas em sala de aula?	2	3

(continua)

(continuação)

Existe na instituição um programa de tutoria para alunos, no qual aqueles que têm mais facilidade no aprendizado ajudam os outros que possuem alguma dificuldade em determinada área (ou disciplina) do conhecimento?	4	1
A instituição auxilia e instrui os pais acerca do acompanhamento que devem ter para com os filhos nas tarefas escolares enviadas para casa?	0	5
Você, gestor, aprovaria a experiência de ser acompanhado por um profissional mais experiente durante um determinado período, considerando que isso iria contribuir em sua formação profissional?	0	5

Fonte: Elaboração própria a partir da aplicação do questionário.

A partir da Quadro 5, constata-se a existência de ações relacionadas à prática de *coaching*, uma vez que nenhuma das perguntas teve respostas negativas entre todas as instituições pesquisadas. Dentre as ações que se destacaram para essa prática está a questão 13, que indaga a respeito do auxílio e instrução que a instituição presta aos pais no que se refere ao acompanhamento que esses devem ter para com os filhos nas tarefas escolares enviadas para casa; nas respostas, todos os gestores assinalaram que sim. Nesse sentido, os resultados da pesquisa sugerem que, nas instituições pesquisadas, existem ações relacionadas à prática de *coaching* estabelecidas parcialmente.

O profissional de *coaching* pode ajudar a preparar melhor os professores para lidarem com suas turmas

De maneira diferente da autoajuda, o *coaching* estabelece a ação de um profissional com qualificação adequada para motivar e conduzir o seu cliente a atingir seus objetivos, por meio de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento alinhados às diretrizes estratégicas. No contexto escolar, o profissional de *coaching* pode ajudar a preparar melhor os professores para lidarem com suas turmas, assim como pode contribuir para que os gestores atuem de maneira mais eficiente, melhorando seus processos de tomadas de decisão. Enfim, de maneira geral, a aplicação da prática de *coaching* nas escolas melhora a qualidade do ensino.

4.3 Processo organizacional: Banco de Competências Individuais, Banco de Talentos, Páginas Amarelas

O Quadro 6 apresenta as perguntas e respostas relativas à prática de GC – Banco de Competências Individuais formalizadas nas instituições indicadas pela pesquisa, tratadas aqui na categoria processo organizacional. Na ótica de Batista (2012), Banco de Competências Individuais, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é muito disseminado em diferentes tipos de organizações. Refere-se a um repositório de informações a respeito da capacidade técnica, científica, artística e cultural dos indivíduos. “A maneira mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário” (Batista, 2012, p. 76).

Quadro 6 - Perguntas e respostas referentes à prática Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas

Perguntas do questionário	Não	Sim
A instituição detém uma ficha cadastral de todos os colaboradores, em que consta a descrição de suas habilidades?	3	2
Existe um programa de treinamentos para os colaboradores que necessitam?	4	1 (curso de capacitação)
A instituição sabe se está investindo nas pessoas certas e utiliza estratégias para aproveitar o potencial dos colaboradores?	3	2
Existem programas para descobrir e reter talentos, resultantes da identificação do potencial e competência dos colaboradores da organização?	5	0
A instituição facilita o processo de <i>feedback</i> aos profissionais, baseando-se em informações concretas, auxiliando-os no caminho para o autodesenvolvimento?	2	3
A instituição estabelece um plano de desenvolvimento profissional que promova o autoconhecimento, a motivação e a satisfação dos colaboradores?	3	2 (reuniões pedagógicas; reuniões administrativas; conselho de classe; palestras)

Fonte: Elaboração própria a partir da aplicação do questionário.

Nessa categoria, a partir do Quadro 6, também se constata a existência de ações relacionadas à prática Banco de Competências Individuais, apesar de a maioria das instituições terem assinalado negativamente as perguntas relativas a essa prática. Assim, observam-se as respostas para a pergunta 18, em que todos os gestores assinalaram negativamente no que se refere à existência de um programa para descobrir e reter talentos, resultante da identificação do potencial e competência dos colaboradores da organização. Esse resultado é prejudicial, pois pode proporcionar *turnovers* (alta rotatividade) dentro das escolas caso os colaboradores mais qualificados não se sintam prestigiados, o que pode comprometer a qualidade do ensino.

Dentre as ações que se destacaram para essa prática está a questão 19, que indaga se a instituição facilita o processo de *feedback* aos profissionais, baseando-se em informações concretas, auxiliando-os no caminho para o autodesenvolvimento; nela, três gestores assinalaram que sim. A partir do exposto, conclui-se que tais resultados indicam que, nas instituições pesquisadas, existem ações relacionadas à prática Banco de Competências Individuais, porém tais ações estão apenas parcialmente estabelecidas.

4.4 Processo Organizacional: Banco de Competências Organizacionais

O Quadro 7 apresenta as perguntas e respostas relativas à prática de GC – Banco de Competências Organizacionais formalizadas nas instituições indicadas pela pesquisa, tratadas aqui na categoria Processo Organizacional. Para Batista (2012), Banco de Competências Organizacionais trata-se de um repositório cuja função é guardar informações sobre a localização de conhecimentos relativos à organização, o que inclui fontes de consulta, assim como pessoas ou equipes que detêm determinado conhecimento.

Quadro 7 - Perguntas e respostas referentes à prática Banco de Competências Organizacionais

Perguntas do questionário	Não	Sim
Existe na instituição um local onde são armazenadas informações relativas ao conhecimento na organização?	3	2
A instituição realiza a documentação formalizada de processos e manuais internos?	1	4
Nas reuniões em geral são produzidas atas ou relatórios com base no que foi discutido ou decidido?	0	5
Existem, na instituição, fontes de consulta ou pessoas que detêm determinados conhecimentos que estejam à disposição dos colaboradores?	2	3 (Direção; pedagogas; secretário; alguns professores colaboradores)
A instituição conta com equipes detentoras de conhecimentos específicos que podem ser acionadas quando necessárias?	2	3

Fonte: Elaboração própria a partir da aplicação do questionário.

O Quadro 7 demonstra a existência de ações relacionadas à prática em questão, uma vez que praticamente todas as perguntas tiveram respostas afirmativas em pelo menos duas das instituições pesquisadas. Dessa forma, tais resultados sugerem que, nas instituições analisadas, existem ações relacionadas à prática Banco de Competências, mas estabelecidas parcialmente na percepção dos respondentes. Dentre as ações que se destacaram para essa prática estão as respostas à questão 23, que buscou saber se nas reuniões em geral são produzidas atas ou relatórios com base no que foi discutido ou decidido, em que todos os gestores responderam que sim. A presença dessa prática nas escolas, ainda que de forma parcial, significa, por exemplo, que os gestores têm acesso às informações das competências de seus colaboradores e poderão alocar o membro da equipe mais adequado para resolver determinada demanda que venha a surgir, o que proporciona uma resolução dos problemas de forma mais eficaz.

4.5 Base tecnológica: Gestão Eletrônica de Documentos (GED)

O Quadro 8 apresenta as perguntas e respostas relativas à prática de GC–GED formalizada nas instituições indicadas pela pesquisa, tratadas aqui na categoria Base Tecnológica.

Quadro 8 - Perguntas e respostas referentes à prática GED

Perguntas do questionário	Não	Sim
Existe na instituição um sistema de gestão eletrônica de documentos?	1	4
É possível encontrar e acessar facilmente todos os tipos de documentos, seja de maneira remota, seja compartilhada?	2	3 (pastas de alunos; prestação de contas; materiais; Sistema Estadual de Registro Escolar (SERE); secretaria escolar)
Na instituição, é possível o acesso à informação por múltiplos usuários simultaneamente?	2	3
Existem na instituição sistemas para compartilhamento de informações em grupo?	4	1 (rede social)
Para todos os colaboradores é possível encontrar documentos eletrônicos rapidamente, sem ter que deixar a mesa de trabalho?	5	0
Os gestores repassam suas tomadas de decisão aos demais colaboradores por meio de <i>softwares</i> que permitem o compartilhamento de informações em grupo?	5	0

Fonte: Elaboração própria a partir da aplicação do questionário.

A partir do Quadro 8, constata-se a existência de ações relacionadas à prática GED de maneira parcial, já que algumas perguntas não obtiveram nenhuma resposta afirmativa, a saber: questões 30 e 31. Pode-se perceber que dentre as ações que se destacaram para essa prática está a questão 26, que indaga sobre a existência, na instituição, de um sistema de gestão eletrônica de documentos, em que quatro gestores responderam que sim. Faz-se importante que as escolas pesquisadas ampliem a implantação da prática GED em suas instituições, isso dado o volume de documentos que possuem e o fato de a GED permitir a redução de custos devido à diminuição considerável da necessidade de espaço físico para o arquivamento de documentos.

4.6 Base tecnológica: *data warehouse*

O Quadro 9 apresenta as perguntas e respostas relativas à prática de GC – *Data warehouse* formalizadas nas instituições indicadas pela pesquisa, tratadas aqui na categoria base tecnológica. De acordo com Batista (2012), *Data warehouse* (ferramenta de TI para apoio à GC) consiste em uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada, disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

Quadro 9 - Perguntas e respostas referentes à prática *data warehouse*

Perguntas do questionário	Não	Sim
São utilizados, nas tomadas de decisões, sistemas de informação que contenham grande quantidade de dados?	2	3 (por meio do SERE; PPP; regimento interno; prestação de contas; leis; decretos; internet)
É possível consultar grandes quantidades de documentos normativos e manuais internos, mesmo que somente para leitura?	1	4 (PPP; plano de trabalho; regimento interno; nas pastas; não em <i>softwares</i>)
A partir do acesso aos dados gerais da instituição, é possível realizar análises específicas?	2	3
Existe, na instituição, uma forma de ensino eletrônico não presencial apoiado em tecnologia, que comunica e distribui conteúdos aproveitando as capacidades da Internet?	3	2 (<i>e-mail</i>)
A instituição possibilita o acesso, para os colaboradores, a <i>sites</i> de buscas como Google, Bing, Yahoo, dentre outros?	0	5

Fonte: Elaboração própria a partir da aplicação do questionário.

Pode ser observada, no Quadro 9, a existência da prática em questão, uma vez que todas as perguntas tiveram algumas respostas afirmativas nas instituições indagadas. Constata-se que dentre as ações que se destacaram para essa prática está a resposta à questão 36, que buscou saber se a instituição possibilita o acesso, para os colaboradores, a *sites* de buscas, como Google, Bing, Yahoo, dentre outros; todos os gestores responderam que sim.

Dessa forma, tais resultados sugerem que, de modo geral, nas instituições pesquisadas, existem ações relacionadas à prática *data warehouse* estabelecidas parcialmente, na percepção dos respondentes.

5. Recomendações de alternativas para solidificação de processos de gestão do conhecimento nas escolas investigadas

A partir dos resultados encontrados e analisados, as seguintes alternativas poderão ser recomendadas aos gestores consultados, a fim de que consolidem ainda mais esses processos de GC em suas instituições.

Quadro 10 - Alternativas recomendadas por este estudo para consolidação de processos de GC nas escolas investigadas

Recomendações de alternativas			
Prática e/ou ferramenta investigada pela pesquisa	Ação alternativa	Descrição da utilização	Ferramentas de suporte
Comunidades de Prática	Comunidades de professores da mesma área de atuação de diferentes escolas	Constituição de comunidades de professores que atuem na mesma disciplina, nas quais várias atividades poderão ser realizadas conjuntamente, como: sugestões de dinâmicas em sala; materiais de apoio; elaboração de planos de aula; atividades de datas comemorativas etc.	Hangouts (aplicativo de videoconferência) Google Docs (serviço para <i>web</i> , Android e iOS, que permite criar, editar e visualizar documentos de texto e compartilhá-los com amigos e contatos profissionais)
<i>Coaching</i>	Comunidade de diretores	Formação de um grupo de diretores para que exerçam a função de <i>coach</i> escolar uns dos outros, por meio de videoconferência.	Hangouts
Banco de Competências Individuais/ Banco de Talentos/ Páginas Amarelas	Registro de especialistas	Criação de um portfólio digital em que conste toda e qualquer habilidade que seja útil no cotidiano escolar, agrupadas por habilidades próximas. Define quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, em contextos específicos.	Office do Windows , planilhas dinâmicas do Excel ou arquivo do Word (versão atual)

(continua)

(continuação)

Banco de Competências Organizacionais	Registro de competências organizacionais	Ferramenta gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento institucional.	Office do Windows , planilhas dinâmicas do Excel ou arquivo do Word (versão atual)
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Criação de um banco de documentos digitalizados	Agrupamento de tecnologias que suportam e facilitam o controle, o armazenamento, o compartilhamento, a busca e a recuperação de documentos e informações a eles agregados em formato digital. Esses arquivos podem ser documentos provenientes das mais diferentes origens, como papel, microfilme, imagem, som, planilhas eletrônicas, arquivos de texto etc.	Aparelho digitalizador (<i>Scanner</i> ; impressora com <i>scanner</i> ; telefone com câmera; <i>tablet</i> ; <i>notebook</i> ; computador pessoal; máquina fotográfica digital ou outro aparelho que tenha a capacidade de registrar uma imagem digitalmente e compartilhá-la) Google Drive (serviço on-line que permite o armazenamento e compartilhamento de arquivos na nuvem) One Drive (serviço on-line que permite o armazenamento e compartilhamento de arquivos na nuvem) Dropbox (serviço on-line que permite o armazenamento e compartilhamento de arquivos na nuvem)
<i>Data Warehouse</i>	Depósito de dados digitais	Um sistema de computação que serve para armazenar informações relativas às atividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada. Compilação de dados orientados por assuntos integrados, variáveis com o tempo e não voláteis, cuja utilidade consiste em dar suporte nas tomadas de decisões.	SQL Server (sistema gerenciador de banco de dados relacional) Microsoft Analysis Services (conjunto de serviços desenvolvidos para gerenciar dados em um <i>data warehouse</i>) Office do Windows (planilhas dinâmicas do Excel)

Fonte: Elaboração própria a partir da aplicação do questionário.

Considerando as alternativas propostas por este estudo, deve ser ressaltado que muitas são as opções existentes para melhorias nos processos de GC nas instituições escolares, no entanto, priorizaram-se as sugestões de tais recursos por se tratarem de soluções a curto prazo e disponibilizadas de modo gratuito.

6. Considerações finais

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de recomendar práticas de GC a escolas públicas de Sarandi participantes do PEEB. Para tal, foi realizado um diagnóstico de GC em cinco escolas públicas de ensino básico do município, cujos gestores responderam a um questionário elaborado pelos autores, tendo como base as seis práticas diagnosticadas como menos aplicadas na realidade das escolas, nas categorias Recursos Humanos, Procedimento Operacional e Base Tecnológica. O resultado do diagnóstico demonstra que, embora façam uso das práticas analisadas, elas estão estabelecidas, em sua maioria, apenas de forma parcial. A partir desses resultados, foram elaboradas recomendações direcionadas aos gestores consultados, a fim de que consolidem processos de GC em suas instituições.

Além de contribuir para consolidar as práticas de GC menos empregadas nas escolas, as alternativas sugeridas por este estudo priorizaram a indicação de opções que são oferecidas gratuitamente pelas organizações detentoras de suas licenças. A adoção dessas práticas permitirá ampliação da qualidade do ensino dessas instituições, dada a importância da GC no contexto escolar. Isto pois, a partir da adoção das alternativas sugeridas, será possível que a GC contribua tanto para a melhoria dos processos de gestão nas instituições escolares quanto para que, futuramente, possa ser estabelecido um modelo de GC mais completo, voltado exclusivamente ao contexto escolar, sobretudo, ao ensino básico.

Dessa forma, esta pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento dos estudos acerca da GC no contexto escolar, área que possui poucos trabalhos publicados. Com isto, como sugestão de estudos futuros, observa-se a necessidade de se realizar uma análise acerca da eficiência da adoção das alternativas aqui sugeridas. Além disso, observa-se relevância em expandir a pesquisa, visando encontrar outras soluções para a ampliação da consolidação da GC nas instituições analisadas, utilizando-se de recursos também sem ônus algum.

Referências

ALBAGLI, Sarita. Novos espaços de regulação na era da informação e do conhecimento. *In*: LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita (org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 290-313.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini; VALENTE, José Armando. Integração currículo e tecnologias e a produção de narrativas digitais. **Currículos sem Fronteira**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 57-82, set./dez. 2012. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol12iss3articles/almeida-valente.pdf>. Acesso em: 9 dez. 2018.

ANDALRAFT, Carmen Cristina Fernandes; SBRAMA, Rubia Patrício. O coaching no desenvolvimento de docentes: competências que inspiram a formação de novos profissionais. **Unisanta Humanitas**, Santos, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior. **Texto para Discussão**, Brasília, DF, n. 1181, p. 7-72, maio 2006.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

BECKER, Mirian Mirna; SOUZA, Marcos Lopes de; PARDAL, Poliana Priscila Matos; SILVA, Janeccley Martins. Os desafios da liderança participativa e democrática na gestão escolar. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, Santos, v. 8, n. 16, p. 394-407, 2016. Disponível em: <http://periodicos.unisantos.br/index.php/pesquiseduca/article/view/538/pdf>. Acesso em: 4 dez. 2017.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **The knowledge management fieldbook**. London: Financial Times Prentice Hall, 2002.

CASSIANO, Natália. Daiane; BARBOSA, Magda de França; MACUCH, Regiane da Silva. Desenvolvendo competências empreendedoras no ensino superior: potencializar e empoderar para transformar. *In*: PIKANÇO, Fabiana Cristina de Azevedo; CARNEIRO, Reginaldo Aparecido; PERIOTTO, Tânia Regina Corredato (org.). **Empreendedorismo sob a ótica da interdisciplinaridade**: volume 2. Maringá: Unicesumar, 2015. p. 9-25.

CHU, Kai Wing; WANG, Minhong; YUEN, Allan H. K. Implementing knowledge management in school environment: teacher's perception. **Knowledge Management & E-Learning**: an international journal, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 139-152, 2011.

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

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Caderno estatístico**: município de Sarandi. Curitiba: Ipardes, 2019. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=86985&btOk=ok>. Acesso em: 24 ago. 2019.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

NESS, Nadia Cristina. **O gestor escolar e os desafios enfrentados na função de gestão**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Três Passos, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/497/Nessler_Nadia_Cristina.pdf?sequence=1. Acesso em: 9 nov. 2018.

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

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

ZHAO, Jingyuan. School knowledge management framework and strategies: The new perspective on teacher professional development. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 26, p. 168-175, mar. 2010.