

ANÁLISE DO NÍVEL DE AMPLITUDE DO ALCANCE DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO ESCOLAR

Caio Pisconti Machado¹, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia², Leticia Fleig Dal Forno³

¹ Pesquisador, Mestre em Gestão do Conhecimento pelo Centro Universitário de Maringá - UNICESUMAR. caiopisconti@gmail.com

² Pesquisador, Doutor em Economia, Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações - UNICESUMAR, Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. arthur.urpia@unicesumar.edu.br

³ Pesquisador, Doutora em Educação Especial, Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações - UNICESUMAR, Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. lefleig@gmail.com

RESUMO

A partir da compreensão de que alguns problemas específicos da gestão escolar se referem às limitações no gerenciamento do conhecimento, este artigo possui como objetivo analisar o nível de amplitude do alcance das práticas de gestão do conhecimento (GC) de processos organizacionais nas instituições educacionais públicas participantes do Programa de Excelência na Educação Básica, considerando possíveis implicações destas para o nível da gestão escolar. Esta é uma pesquisa descritiva e exploratória, de natureza quantitativa. Quanto ao procedimento técnico utilizou-se a metodologia de pesquisa survey. Quanto à amostra, cinquenta e dois gestores educacionais participaram da pesquisa. Para a análise quantitativa utilizou-se a estatística descritiva. Verificou-se a ocorrência, de maneira predominante, de baixos níveis de percepção quanto ao nível de amplitude do alcance para a maioria das práticas de GC. Este resultado constitui-se um fator preocupante para o contexto escolar pesquisado, pois a não utilização das práticas de GC em suas totais potencialidades pode causar limitações nas atividades de identificação, criação e compartilhamento de conhecimento no ambiente escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Capital intelectual; setor público; processos organizacionais.

1 INTRODUÇÃO

Considera-se que as práticas e ações de organização e gestão escolar possuem componentes educativos, pois podem influenciar no processo de ensino-aprendizagem. As práticas de gestão podem dizer respeito a ações de natureza técnico-administrativa e de natureza pedagógico-curricular (LIBÂNEO, 2007).

Diante disto, discute-se sobre a existência de um efeito-gestão presente nas escolas brasileiras. Este fenômeno é relacionado aos impactos gerados pelos dirigentes escolares e pelos processos de gestão no desempenho estudantil (SOUZA, 2006). Isto tem sido debatido quando se faz referência à ineficiência em termos de gestão, e obtenção de resultados educacionais, pois a qualidade dos serviços educacionais prestados e a eficiência com que as escolas operam são influenciadas pela forma como os processos de gestão são tratados nestes ambientes (DAMACENO, 2013; SOUZA, 2006; COELHO, 2011; CASTRO, 2000). Nesta perspectiva, Carvalho (2008) analisa que o fracasso escolar aparece como resultado do mau gerenciamento destas instituições, da forte organização burocrática, centralizadora e do desperdício de recursos e de tempo (CARVALHO, 2012).

Com o passar dos anos, tornou-se visível o surgimento de políticas públicas com o objetivo de inserir princípios democráticos, de autonomia e de construção coletiva, no cerne do processo de gestão e organização escolar (DRABACH; MOUSQUER, 2009), a fim de melhorar a gestão escolar. No entanto, esta importante conquista se revelou insuficiente diante da realidade da educação brasileira, pois há um déficit educacional acumulado historicamente. Esta realidade sinaliza a necessidade de outras conquistas referentes ao campo educacional (SANDER, 2012), principalmente no que se diz respeito à inovação dos modelos de gestão destas organizações

Sabendo disto, examina-se à existência de alguns problemas específicos a GC que ocorrem no ambiente escolar, como por exemplo (MARCELO, 2009; HARGREAVES, 2003;

BIRD; LITTLE, 1986; CARVALHO, 2012; LÜCK, 2000): i) Falta de preocupação referente à integração de docentes no ensino; ii) a carreira docente ser entendida como um trajeto individual, pouco ligado ao desenvolvimento de atividades coletivas; iii) o isolamento dos professores ser claramente favorecido pela arquitetura escolar, que concebe as escolas em módulos padrão, ampliando este fator pelo modo como a distribuição do tempo e espaço são feitos; iv) existência de uma cultura de independência e privacidade; v) falta de habitualidade em desenvolver trabalhos conjuntos de docentes e discentes; vi) falta de habitualidade em observar as atividades desenvolvidas pelos outros docentes, o que limita os meios para compartilhamentos de experiência; vii) docentes que não têm hábitos de compartilhar e receber informação, por isto ampliam a deficiência no requisito de compartilhar conhecimentos; viii) limitação de meios para armazenamento e transmissão de conhecimentos aos docentes em início de carreira; e ix) estrutura administrativa vertical, centralizadora e hierarquizada. Consta-se que existem proeminências que fazem convergir os temas de pesquisa. Afere-se, deste modo, a existência de constatação empírica quanto a GC auxiliar no desenvolvimento de competências dos docentes e discentes promovendo a participação e interação (CHU; WANG; YUEN, 2011; PETRIDES; NODINE, 2003).

Assim, quando se verifica o contexto em que as escolas públicas brasileiras estão inseridas, percebe-se que há uma incoerência relacionada ao seu modelo de gestão. Ressalta-se isto, pois, as escolas, sendo organizações ricas em capital intelectual (representado por seus discentes, docentes, funcionários e membros da comunidade), não estão sendo geridas como organizações do conhecimento que pertencem a uma sociedade do conhecimento, fazendo contraposição à sua própria natureza e ao próprio ambiente do qual fazem parte (MACHADO; URPIA; FORNO, 2019; MACHADO, 2017).

Neste sentido, torna-se necessário um enfoque e tratamento específico de acordo com a natureza destas limitações, que neste estudo, ocorreu por meio da perspectiva da gestão do conhecimento (GC) direcionada ao contexto escolar. Tomando estes argumentos como base para discussão, questiona-se: em quais sentidos a GC, especificamente na perspectiva de processos organizacionais, auxilia na resolução do problema referente à gestão das escolas públicas? Diante disso, busca-se como objetivo para esta pesquisa examinar o nível de amplitude do alcance das práticas de GC de processos organizacionais nas instituições educacionais públicas participantes do Programa de Excelência na Educação Básica, considerando possíveis implicações para o nível da gestão escolar.

Assim, na sequência, estão especificados os achados de uma revisão bibliográfica, que contemplam as perspectivas parciais do que se tem estudado em relação ao tema: práticas de processos organizacionais em GC, ressaltando que estas possuem ampla aplicabilidade em organizações públicas, uma vez que foram elencadas com base nesse critério.

Quadro 1: Práticas de processos organizacionais em GC

Práticas de Gestão do Conhecimento	Descrição das práticas de Gestão do Conhecimento
Mapeamento do Conhecimento	Codificação, por meio de taxonomias ou de mapas de conhecimento. Permite identificar os ativos e as fontes de conhecimentos tácitos ou explícitos, mas não os contém. Serve para localização, avaliação das capacidades, oportunidades, necessidades e restrições de conhecimentos.
Banco de Competências Individuais	Repositório de informações que especifica em profundidade as competências humanas: conhecimentos, habilidades e atitudes, no contexto organizacional.

Banco de Competências Organizacionais	Repositório de informações que especifica em profundidade as competências organizacionais que atuam mediante o trabalho em equipe nas organizações
Sistema de Gestão por Competências	Possui orientação no sentido de avaliar as competências internas, determinar quais competências essenciais necessárias e definir estratégias para superar as deficiências de competências identificadas comparativamente, no nível individual e organizacional.
Gestão do Capital Intelectual	Gestão dos ativos humano, estrutural e de relacionamento com vistas a renovar, organizar, avaliar, proteger e aumentar a disponibilidade dos ativos que representam os conhecimentos presentes no âmbito organizacional.
Sistema de Inteligência Organizacional	Estabelece processos referentes à aprendizagem organizacional, por meio da transformação de dados e informações em inteligência. Inclui a captura e a conversão de informações para extração do conhecimento a partir desta, como forma de apoiar os gestores na tomada de decisão.
<i>Benchmarking</i>	Busca sistemática das melhores referências para comparação, com fins de assimilação de processos, práticas, produtos ou serviços, em um esforço para aumentar a produtividade, qualidade e desempenho organizacional.
Melhores Práticas	Metodologia ou abordagem para identificação, seleção e difusão práticas inovadoras, <i>know-how</i> confiável e processos que garantam melhor desempenho organizacional.
Memória Organizacional	Registro do conhecimento organizacional explícito em repositórios, sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os <i>stakeholders</i> , envolvendo recursos de gestão de conteúdo e mecanismos de consulta e recuperação. Deve acontecer de forma colaborativa.

Fonte: Elaborado a partir de: Young (2009), American Productivity And Quality Centre (2018), Batista (2012), Araújo Júnior e Martins (2014), Carbone et al. (2009), Choo (2002), Davenport e Prusak (1998) Driessen et al. (2007), Edvinsson e Malone (2003), Freire e Spanhol (2014), Lee e Fink (2013), Machado, Uripia e Forno (2017), Massa e Testa (2004) Perrin et al. (2007), Purciconio (2008), Stewart (1998) e Wiig (2000).

Ressalta-se que por meio de práticas e ações de GC se torna possível o alcance de melhores índices de qualidade no ensino prestado aos discentes (DAMACENO, 2013), maiores índices de acerto nas tomadas de decisão, em situações de incerteza; maiores subsídios e formas de apoio ao corpo docente no cumprimento de seus objetivos; desenvolvimento e maior aproveitamento do capital intelectual disponível na organização e na comunidade escolar; alcance de melhores níveis de eficiência na gestão das organizações escolares (MACHADO, 2017); e aumento do nível de capacidade de realização do indivíduo, das equipes de trabalho e própria organização pública (BATISTA, 2012).

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa constitui-se em descritiva, pois observa, registra, analisa e correlaciona fenômenos (variáveis) ou fatos sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002) e exploratória, por buscar levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 1941). Quanto à natureza, é quantitativa. Nesta, o pesquisador irá traduzir em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Esta abordagem requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto ao procedimento técnico, adotou-se o método de pesquisa *survey*, tendo em vista que o estudo possui o propósito de identificar a percepção dos gestores acerca do nível de amplitude das práticas de GC de processos organizacionais em escolas públicas.

Na perspectiva acadêmica, a pesquisa *survey* possui como principais funções a descrição e a exploração (ABDAL *et al.*, 2016; PARANHOS *et al.*, 2013).

As implicações derivativas dos resultados referem-se aos dados coletados dos gestores das escolas públicas participantes do Programa de Excelência na Educação Básica é um programa desenvolvido pela UniCesumar desde 2013, que tem por objetivo principal assessorar escolas em sua prática docente com o intuito de melhorar os processos de ensino-aprendizagem e de gestão escolar (CASSIANO *et al.*, 2015). Este trabalho é derivativo de outros estudos (MACHADO, 2017; MACHADO, URPIA, FORNO, 2019), que tratam acerca de práticas de gestão do conhecimento, especificamente relacionadas aos processos organizacionais, no contexto escolar.

Na pesquisa apresentada por meio deste estudo, participaram os gestores que atuam, especificamente, no ambiente escolar público de nível fundamental, a saber: os diretores e os coordenadores pedagógicos. No total, cinquenta e dois gestores educacionais participaram da pesquisa, sendo vinte e três diretores de escolas e vinte e nove coordenadores escolares. A fim de manter o sigilo das informações, os gestores não serão identificados.

Estes gestores são representantes de escolas de quatorze municípios, a saber: Amaporã, Florai, Itaguajé, Jaguapitã, Marilena, Nossa Senhora das Graças, Nova Esperança, Presidente Castelo Branco, Querência do Norte, Santa Cruz do Monte Castelo, Santa Fé, São Jorge do Ivaí, São Pedro do Paraná e Sarandi. A amostra foi constituída a partir da participação dos gestores em um seminário promovido por meio de uma parceria entre a UniCesumar Empresarial, que coordena o Programa de Excelência na Educação Básica, e o Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas organizações da UniCesumar (PPGGCO). Desta forma, o tipo de amostragem utilizada foi a por conveniência (PRODANOV; FREITAS, 2013). O seminário teve também como objetivo capacitar os gestores das escolas a respeito do tema de GC e, mais especificamente, sobre as práticas de GC.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Houve uma adaptação no instrumento de diagnóstico para que este fosse aplicado aos gestores. Este instrumento de diagnóstico foi validado em estudos anteriores: Batista (2006) e Batista, Quandt, Pacheco e Terra (2005). Este questionário se refere a uma lista com vinte e sete práticas de GC que “[...] foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações práticas, técnicas, processos e ferramentas” (BATISTA, 2006, p. 12). Seguindo a classificação utilizada por Batista (2006; 2012), as práticas e ações contidas no questionário podem ser agrupadas em três categorias: i) práticas e ações relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos; ii) práticas e ações ligadas à estruturação dos processos organizacionais; e iii) práticas e ações cujo foco central é a base tecnológica e funcional.

Neste artigo são apresentadas as práticas relacionadas à segunda categoria descrita anteriormente, que se refere às Práticas e ações ligadas à estruturação dos processos organizacionais. Estas práticas e ações funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional (BATISTA, 2006; BATISTA 2012). Para a apresentação dos dados relativos ao nível do alcance das práticas pesquisadas, a seguinte escala foi utilizada: [1]: iniciativas isoladas dentro da organização; [2]: alguns departamentos usam a prática; [3]: muitos departamentos usam a prática, e; [4]: amplamente disseminada na organização.

Tabela 1: Escala para análise dos resultados relativos ao nível de amplitude do alcance das práticas de GC

Nível de amplitude do alcance	Estágios 3+4
Nível baixo	Entre 0 a 39%
Nível médio	Entre 40% a 60%
Nível alto	Acima de 60%

Fonte: Elaboração própria.

No tocante ao nível de amplitude do alcance das práticas selecionadas, foram analisadas também apenas as respostas relacionadas aos níveis 3 (muitos departamentos usam a prática) e 4 (amplamente disseminada na organização) da escala do estágio de alcance, isso, face ao fato de que apenas as respostas desses dois níveis indicam que as práticas analisadas possuem um alcance amplo. Para a análise dos resultados coletados pelo questionário, uma abordagem quantitativa foi aplicada. Os resultados foram apurados por meio de técnicas de estatística descritiva, tais como análise de distribuição de frequência absoluta e relativa dos dados. A organização dos dados e o cálculo das estatísticas foram efetuados por meio do Programa Microsoft Excel.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através da análise do nível de alcance é possível perceber o nível de influência que os planos, práticas ou ações de processos organizacionais possuem sob a instituição escolar, seus departamentos e planos de implementação dessas práticas (BATISTA et al, 2005). Na Tabela 2 consta a distribuição de frequência relativa do nível de alcance das práticas de GC de processos organizacionais.

Tabela 2: Nível de alcance das práticas de GC de processos organizacionais

AÇÃO OU PRÁTICA	ALCANCE				
	1	2	3	4	N/R
Mapeamento do conhecimento	35%	15%	17%	25%	8%
Banco de competências individuais	73%	4%	12%	2%	10%
Banco de competências organizacionais	54%	6%	13%	17%	10%
Sistema de gestão por competência	48%	12%	12%	19%	10%
<i>Benchmarking</i> interno e externo	25%	33%	19%	15%	8%
Melhores práticas	23%	23%	31%	21%	2%
Gestão do capital intelectual	46%	6%	12%	17%	19%
Sistemas de inteligência organizacional	42%	19%	10%	13%	15%
Memória organizacional	33%	12%	17%	29%	10%
Médias	42%	14%	16%	18%	10%

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Com respeito à Tabela 2, verifica-se a ocorrência, de maneira predominante, de baixos níveis de percepção quanto ao nível de amplitude do alcance (soma dos níveis 3 e 4), para a maioria das práticas de GC de processos organizacionais abordadas no estudo. Dentre estas práticas, estão às seguintes: *Benchmarking*, Gestão do Capital Intelectual, Sistema de Inteligência Organizacional, Banco de Competências Individuais, Banco de Competências Organizacionais e Sistema de Gestão por Competências.

Este tipo de problema pode afetar a capacidade de realização: i) individual, dos funcionários da instituição; ii) das equipes, que formam e fazem parte da dinâmica escolar (colegiados, grupos discentes, associações e etc.); e por fim, iii) de toda a comunidade, em que a escola está inserida (BATISTA, 2012). Por isso, verifica-se que este é um fenômeno preocupante, pois as escolas que apresentam baixo nível de percepção acerca das práticas

de GC podem apresentar problemas no desenvolvimento do capital humano dos docentes, discentes, funcionários da instituição e comunidade escolar.

De modo geral, constata-se que a predominância do nível de amplitude do alcance das práticas da gestão do conhecimento, abordadas no estudo, varia entre o nível baixo e médio. Isto possibilita deduzir que as práticas de gestão do conhecimento planejadas, em implementação ou presentes em departamentos e setores específicos destas organizações estudadas, ainda não estão influenciando ou causando um alto impacto, de acordo com suas capacidades de gerar resultados organizacionais.

De acordo com a Tabela 2, segundo 73% dos gestores escolares a prática Banco de Competências Individuais encontra-se compreendida somente em iniciativas isoladas nestas instituições. Somente 2% dos gestores indicaram que a prática está disseminada e influenciando amplamente a organização e apenas 12% afirmaram que muitos departamentos utilizam esta prática. Com relação ao Banco de Competências Organizacionais, 60% dos gestores responderam que esta prática está circunscrita a iniciativas isoladas ou restrita a somente alguns departamentos da escola. Somente 17% dos gestores indicaram que o Banco de Competências Organizacionais se encontra amplamente disseminado na organização. Este resultado pode ser mais bem visto através do Figura 1, que retrata os níveis de amplitude do alcance de cada uma das práticas.

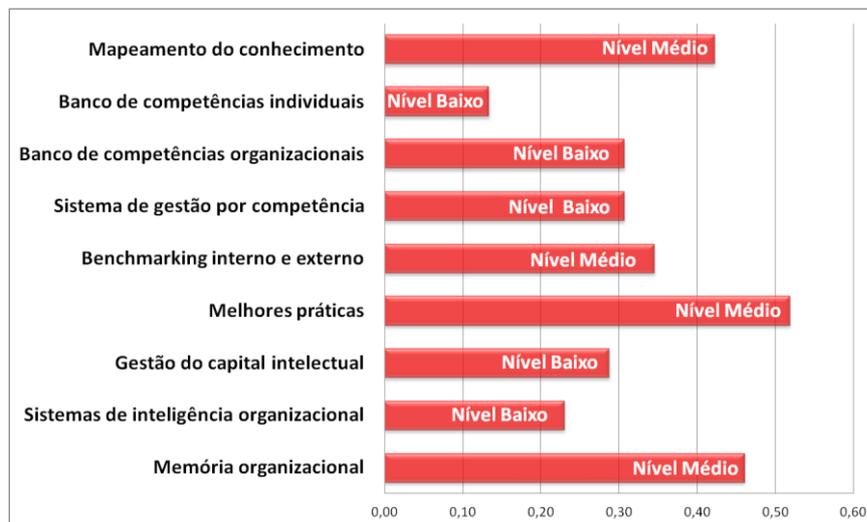


Figura 1: Nível de amplitude do alcance

Fonte: Elaboração própria partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Observa-se pela Figura 1, que as práticas Banco de Competências Individuais e Banco de Competências Organizacionais possuem os menores níveis de amplitude do alcance, quando comparadas as demais práticas abordadas neste estudo. Afere-se também que o resultado obtido com a prática Banco de Competências Individuais serve, de certa forma, para justificar o resultado encontrado para a prática Banco de Competências Organizacionais, já que esta última é composta por informações acerca das competências de cada um dos funcionários da organização.

Diante disto, o aproveitamento efetivo das competências presentes nos funcionários destas escolas pode estar sendo desperdiçado, o qual, por consequência, pode gerar um efeito limitador sob a qualidade e a maneira como os processos organizacionais são tratados nestas instituições.

Com relação à prática Sistema de Gestão por Competências, verifica-se, pela Tabela 2, que ela está situada em nível de amplitude do alcance baixo, já que apenas 19% dos gestores perceberam esta prática amplamente disseminada em suas organizações e outros 60% perceberam-na compreendida em iniciativas isoladas ou em influenciando somente

alguns departamentos de suas organizações. Sugere-se que os baixos níveis de amplitude do alcance das práticas Banco de Competências Individuais e Banco de Competências Organizacionais estariam influenciando, em parte, o baixo nível de amplitude do alcance da prática Sistema de gestão por Competências.

Com relação à prática *Benchmarking*, verificou-se que esta prática encontra-se amplamente disseminada nas organizações escolares para apenas 15% dos gestores, enquanto outros 58% dos gestores indicaram que suas atividades compreendem-se em iniciativas isoladas ou influenciando alguns departamentos de suas escolas. Devido a isto, o nível de amplitude do alcance para esta prática é considerado baixo.

As práticas Gestão do Capital Intelectual e Sistema de Inteligência Organizacional também foram classificadas em nível de amplitude do alcance baixo, já que, respectivamente, para estas duas práticas, 52% e 61% dos gestores assinalaram que estas encontram-se compreendidas em iniciativas isoladas ou influenciando somente alguns departamentos de suas escolas. Apenas 17% dos gestores consideraram que a Gestão do Capital Intelectual está amplamente disseminada em suas organizações. De igual forma, somente outros 13% verificaram que as atividades da prática Sistema de Gestão por Competências influenciam a organização de modo disseminado. Dado que estas práticas possuem maior aderência a fatores cognitivos – de natureza tácita, afere-se que estes tipos de processos não estão sendo trabalhados de modo efetivo e podem gerar sérias limitações futuras ao nível da gestão destas instituições.

Com respeito aos resultados encontrados para a prática Gestão do Capital Intelectual, examina-se que estes também se constituem em uma questão preocupante, pois a partir deles sugere-se que os gestores não estão conseguindo verificar a influência dos próprios processos de desenvolvimento e integração de ativos intelectuais que ocorrem em suas organizações. Visto que a prática possui uma perspectiva de alcance ampla no ambiente escolar, estas escolas também podem possuir problemas de disponibilização e isolamento de conhecimentos e informações no nível institucional.

Já com relação à prática Sistema de Inteligência Organizacional, entende-se a partir dos resultados descritos na Tabela 2, que os gestores não estão utilizando, em suas totais potencialidades, dos processos de busca sistemática de informações, percepção e interpretação das realidades contingentes, para direcionar seus processos de tomadas de decisão. Isto pode gerar graves faltas de alinhamento e discrepância entre o ambiente interno e externo da escola, e se constituir em uma barreira para concepção de atividades e processos inovadores.

De forma geral, examina-se a existência de um efeito muito limitado das práticas Banco de Competências Individuais, Banco de Competências Organizacionais, Sistema de Gestão por Competências, *Benchmarking*, Gestão do Capital Intelectual e Sistema de Inteligência Organizacional sob os processos organizacionais, do âmbito administrativo das escolas pesquisadas.

Examina-se que isto pode constituir-se em um fator inibidor das atividades de identificação, criação e compartilhamento de conhecimento no ambiente escolar e por consequência limitar a capacidade de realização individual, das equipes e até mesmo da comunidade em que a escola está inserida. Como implicações gerais decorrentes disto, verifica-se a limitação no aperfeiçoamento dos processos e dos ativos intelectuais, e, consequentemente, a lentidão e falta de fluidez nos processos realizados no nível da gestão.

Com relação às práticas classificadas em nível de amplitude do alcance médio, nota-se que, especificamente o Mapeamento do Conhecimento – o qual 42% dos gestores indicaram estar presente em muitos departamentos ou amplamente disseminada na organização, e a Memória Organizacional – a qual 46% dos gestores de igual forma fizeram a mesma aferição, são importantes práticas que apoiam os processos administrativos,

contribuindo com as atividades de armazenamento e identificação de conhecimentos tácitos e explícitos.

O Mapeamento do Conhecimento, quando bem aplicado no ambiente escolar, pode auxiliar na resolução de alguns problemas básicos da escola, como aqueles relacionados aos fluxos de conhecimento (comunicação) e provisão de apoio aos gestores em seus processos de tomada de decisão, como por exemplo, onde estão localizados os detentores de conhecimento tácito e explícito dentro de suas escolas, quais os fluxos de conhecimento na organização, quais os setores que possuem mais fragilidades em relação a conhecimentos específicos.

A memória Organizacional pode ser amplamente utilizada para evitar retrabalhos, especificamente nos processos de organização do ambiente escolar. Também pode auxiliar na realização de novos projetos, pois serve de suporte para a concepção destes, tomando o conteúdo armazenado durante a implementação de ações ou projetos de igual natureza e provendo importantes informações que dão a base para a estruturação destas ações. No entanto, por mais que estas práticas proporcionem benefícios peculiares a estas organizações, observa-se que elas não estão sendo utilizadas em suas totais potencialidades, devido ao seu nível de amplitude do alcance ser mediano.

Por fim, de acordo com a Tabela 2 e com o Figura 1, as Melhores Práticas, sobre a qual 42% dos gestores assinalaram estar presente em muitos departamentos da organização ou amplamente disseminada na organização, é a prática que possui o maior nível de amplitude do alcance. As Melhores Práticas possuem interessantes contribuições para o ambiente escolar. Diz-se isto, pois, por meio da comparação de práticas e processos, poderão ser identificadas novas formas relacionadas ao *know-how* (como fazer) para o setor da gestão escolar, ou seja, formas validadas e testadas empiricamente, com graus de eficiência superiores as utilizadas até então. Entretanto, este resultado parece ser limitador diante da ampla aplicabilidade de práticas como esta, especificamente para o contexto escolar.

Sendo assim, para as práticas compreendidas em nível de amplitude médio, recomenda-se que os gestores intensifiquem as ações deste tipo, já que possuem potencial de gerar resultados organizacionais, no que diz respeito ao alcance de melhores níveis de eficiência na prestação de serviços escolares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender o objetivo geral de examinar o nível de alcance das práticas de GC de processos organizacionais nas instituições educacionais públicas participantes do PEEB, considerando possíveis implicações para o nível da gestão escolar, realizou-se um diagnóstico acerca do nível de alcance das práticas de GC em escolas públicas de quatorze municípios distintos, totalizando o número de cinquenta e dois gestores participantes da pesquisa.

A partir do diagnóstico efetuado junto aos diretores e coordenadores pedagógicos destas instituições, obteve-se que determinadas práticas pesquisadas apresentaram um nível de amplitude do alcance baixo, dentre elas: o Banco de Competências Individuais, Banco de Competências Organizacionais, Sistema de Gestão por Competências, *Benchmarking*, Gestão do Capital Intelectual e Sistema de Inteligência Organizacional.

Com relação às práticas classificadas em nível de amplitude do alcance médio, destacam-se as seguintes: Mapeamento do Conhecimento, Memória Organizacional e Melhores Práticas. Nenhuma das práticas foram classificadas como possuindo um alto nível de amplitude do alcance alto.

De maneira geral, examina-se que este resultado pode constituir-se em um fator preocupante para o contexto escolar pesquisado. Diz-se isto, pois a não utilização das

práticas de GC em suas totais potencialidades pode limitar as atividades de identificação, criação e compartilhamento de conhecimento no ambiente escolar, e, por consequência, influir na capacidade de realização individual, das equipes e até mesmo da comunidade em que a escola está inserida.

Considerando a presença do efeito-gestão nas escolas públicas brasileiras, notou-se que o problema da gestão escolar é um ponto crítico a ser discutido, embora complexo e amplo.

Desta forma, não se pretendeu neste artigo resolver todos os problemas atinentes a esta área, mas sim, mapear a situação das escolas públicas envolvidas nesta pesquisa em relação às práticas de GC e sugerir possíveis implicações a partir do diagnóstico efetuado.

Como desdobramentos futuros desta pesquisa, observa-se a necessidade de propor formas ou modelos de maturidade de práticas em GC, de modo a aperfeiçoar os processos de gestão escolar, com vistas ao alcance de melhores níveis de rendimento estudantil.

REFERÊNCIAS

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTRE. **Knowledge Management Glossary**. 2014. Disponível em: <https://www.apqc.org/knowledge-base/download/320028>. Acesso em: 11 set. 2018.

ARAUJO JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto Lei 5.707/2006. **Revista Gestão.Org**, v. 12, n. 2, jul./dez. 2014.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Texto para Discussão, n. 1095. Brasília: Ipea, 2005.

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

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Brasília: Ipea, 2006. (Texto para Discussão, nº 1181).

BIRD, T.; LITTLE, J. W. How Schools Organize the Teaching Occupation. **The Elementary School Journal**, v. 86, n. 4, mar. 1986.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências**. Gestão do Conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, E. J. G. Mudanças no mundo do trabalho e na gestão da educação. *In*: SEMINÁRIO DO TRABALHO, ECONOMIA E EDUCAÇÃO, 6., 2008, Marília. Atas do VI Seminário do Trabalho: trabalho, economia e educação. **Anais [...]**. Marília: UNESP, 2008.

CARVALHO, E. J. G. Gestão escolar: da centralização à descentralização. **Cadernos de Pesquisa em Educação**, v. 16, p. 33-53, jul./dez, 2012.

CASSIANO, N. D.; BARBOSA, M. F.; MACUCH, R. S. Desenvolvendo competências empreendedoras no ensino superior: Potencializar e empoderar para transformar. *In*:

PICANÇO, F. C. A.; CARNEIRO, R. A.; PERIOTTO, T. R. C. (org.) **Empreendedorismo sob a ótica da Interdisciplinaridade**. v. 2. Cesumar. Maringá, 2015. p. 10-24.

CASTRO, M. L. S. Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. *In*: LÜCK, H. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun, p. 71-87, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment**. 3. ed. Medford, NJ: Information Today, 2002.

CHU, K. W.; WANG, M.; YUEN, A. H. K. Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception. **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal**, v.3, n.2, 139 - 152, 2011.

COELHO, A. S. **Gestão escolar e inovação: novas tendências em gestão escolar a partir das teorias de gestão da inovação**. 2011. 179 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

CRONBACH, L. J. Coefficient Alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika** v. 16, n. 3, 297-334, 1951.

DAMACENO, R. S. **Ambiência para gestão do conhecimento nas escolas públicas de Taguatinga**. 2013. 146 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2013.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p. 258-285, jul./dez, 2009.

DRIESSEN, S.; HUIJSEN, W.-O.; GROOTVELD, M. A framework for evaluating knowledge mapping tools. **Journal of Knowledge Management**. v. 11, p.109-117, 2007.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa**. Barcelona: Gestión 2000, 2003.

FREIRE, P. S.; SPANHOL, F. J. Conhecimento organizacional: produto ou processo?. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 3 - 21, 2014.

HARGREAVES, D. H. **Education Epidemic: Transforming secondary schools through innovation networks**. London: Demos, 2003.

LEE, J.; FINK, D. Knowledge mapping: encouragements and impediments to adoption. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n.1, p. 16 - 28, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização, 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1, 195, fev./jun. 2000.

MACHADO, C. P.; URPIA; A. G. B. C.; FORNO, L. F. D. Roteiro de implementação de processos organizacionais em gestão do conhecimento para ensino público: uma agenda de pesquisa. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA, 2017, Maringá. **Anais [...]**. Maringá: UNICESUMAR, 2017.

MACHADO, C. P. **Práticas de gestão do conhecimento de processos organizacionais no contexto escolar**: proposta de um modelo teórico-conceitual. 2017. 184 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Centro Universitário de Maringá, 2017.

MACHADO, C. P.; URPIA; A. G. B. C.; FORNO, L. F. D. Diagnóstico do nível de amplitude do alcance de práticas de gestão do conhecimento: um survey em escolas públicas. **NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, p. 105-121, 2019.

MARCELO, C. A identidade docente: constantes e desafios. **Revista Brasileira de Pesquisa Sobre Formação Docente**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 109 - 131, ago./dez. 2009.

MASSA, S.; TESTA, S. Innovation or imitation?: Benchmarking: a knowledge-management process to innovate services, **Benchmarking: An International Journal**, v. 11, p. 610 - 620, 2004.

PARANHOS, R.; FIGUEREIDO FILHO, D. B.; ROCHA, E. C.; SILVA JUNIOR, J. A. Corra que o survey vem aí. Noções básicas para cientistas sociais. **Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social**. n. 6, p. 7-24, mar., 2013.

PERRIN, A.; ROLLAND, N.; Stanley, T. Achieving bestpractices transfer across countries. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 156 - 166, 2007.

PETRIDES, L.; NODINE, T. **Knowledge Management in Education**: Defining the Landscape. Half Moon Bay, CA: The Institute for the Study of Knowledge Management in Education, 2003.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Amburgo: Feevale, 2013.

PURCIDONIO, P. M. **Práticas de Gestão do Conhecimento em Arranjo Produtivo Local**: o setor moveleiro de Arapongas – PR. 2008. 153 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

SANDER, B. A gestão da educação e o Plano Nacional de Educação. In: ENCONTRO ESTADUAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO/PE, 2012, Pernambuco. In: SEMINÁRIO REGIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO DO NORDESTE, 7., 2012. **Anais [...]**. Pernambuco: ANPAE, 2012.

SANTOS, M. J.; PAULA, C. P. A. Gestão do conhecimento no contexto da gestão escolar: estudo de caso de uma escola pública **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. Especial, p. 159-174, out. 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 1941.

SOUZA, Â. R. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. 2008. 333 f. (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WIIG, K. M. **Application of knowledge management in Public Administration**. [2000]. Disponível em:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan020329.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.

YOUNG, R. **Knowledge Management: tools and techniques manual**. Asian Productivity Organization, [2010]. Disponível em: http://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km_tt-2010.pdf. Acesso em: 17 set. 2018.