

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO ESCOLAR

KNOWLEDGE SHARING: RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND SCHOOL MANAGEMENT

Gislaine Souza Coqueiro¹

Viviane Sartori²

Marco Aurélio Brambilla³

Resumo

Este estudo teve como objetivo realizar uma análise dos fatores motivadores do compartilhamento do conhecimento e as competências exigidas ao diretor escolar. Foram analisados os fatores influenciadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento na gestão escolar que interferem nas competências profissionais das escolas públicas do Núcleo Regional de Educação de Maringá-Paraná. A metodologia utilizada é de natureza aplicada, com objetivos descritivos e exploratórios; os procedimentos contam com pesquisa bibliográfica e documental e abordagem quantitativa, visando compreender a relação entre o compartilhamento do conhecimento e a gestão escolar.

Palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento. Gestão do conhecimento. Gestão escolar.

Abstract

The main focus of the work has two objectives, the analysis of the factors motivating knowledge sharing and the skills required of the school director. Factors that influence and inhibit knowledge sharing in school management and that interfere with the professional skills of public schools in the Regional Education Center of Maringá-Paraná will be analyzed. The methodology used is of an applied nature, with descriptive and exploratory objectives; the procedures include bibliographic and documentary research, with a quantitative approach to understand the relationship between knowledge sharing and school management.

Keywords: Knowledge sharing. Knowledge management. School management.

1 Professora da Secretaria de Educação do Estado do Paraná (SEED - PR). Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Universidade Estadual do Paraná.

E-mail: gislainecoqueiro@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0003-1694-0067>

2 Docente no Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Universidade Cesumar (Unicesumar). Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: viviane.sartori@unicesumar.edu.br <https://orcid.org/0000-0001-6360-9444>

3 Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Universidade Cesumar (Unicesumar). Doutor em Teoria Econômica pela Universidade Estadual de Maringá. E-mail: marcos.brambilla@unicesumar.edu.br <https://orcid.org/0000-0002-1111-9424>

Introdução

É comum que o compartilhamento do conhecimento encontre barreiras profissionais e culturais em diversos contextos educacionais. A presente pesquisa foi importante para obter evidências e compreender como esses fatores se relacionam especificamente nas escolas públicas vinculadas ao Núcleo Regional de Educação de Maringá (NRE-Maringá).

O papel do diretor escolar é crucial na gestão das escolas e na promoção de uma educação de qualidade na atual sociedade do conhecimento, em que o conhecimento e a informação são recursos estratégicos e a tecnologia é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das atividades educacionais. Para Luck (2011) atualmente, o gestor escolar enfrenta desafios relacionados ao gerenciamento da informação, ao uso eficiente da tecnologia educacional, ao desenvolvimento de competências do século XXI, à gestão do conhecimento e à adaptação às mudanças. Para superar esses desafios, é preciso que o gestor escolar esteja preparado para promover a inovação, a criatividade e a colaboração, garantindo uma educação de qualidade e preparando os alunos para os desafios do futuro.

Para promover o compartilhamento do conhecimento na escola, o gestor escolar precisa enfrentar desafios relacionados à cultura de compartilhamento, à comunicação eficiente, à confiança e colaboração, à gestão do conhecimento e à necessidade de formação continuada. Segundo Leão (2018, p.25), “[...] a produtividade é o quanto se produz em relação a cada um dos recursos empregados”. Portanto, compreende-se que o compartilhamento do conhecimento e a produtividade escolar são processos complexos e contínuos, que envolvem aspectos cognitivos, afetivos, sociais e culturais.

Com este estudo foi possível observar que, no ambiente escolar, as práticas de compartilhamento do conhecimento são pouco utilizadas de forma objetiva e intencional, devido à existência de barreiras profissionais, organizacionais e culturais.

Gestão do Conhecimento

Tomada como mecanismo fundamental para o êxito e a permanência das organizações na contemporaneidade, a Gestão do Conhecimento (GC) é a forma como a empresa lida com um de seus principais recursos: o conhecimento. Assim, para as lideranças, cabe gerir este bem intangível, ou seja, o conhecimento, em busca de alcançar suas metas.

A GC tem sido amplamente reconhecida como uma importante ferramenta para as organizações se manterem competitivas e inovadoras no atual ambiente de negócios globalizado (Davenport; Prusak, 2003 [1998]). Para Alavi e Leidner (2001), a gestão do conhecimento pode contribuir para o aumento da eficiência e a redução de custos nas organizações, além de incentivar a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de habilidades e competências. Nesse sentido, a GC é fundamental para as organizações se adaptarem às mudanças constantes no mercado e obterem sucesso em longo prazo (Choo, 1998).

Vianna *et al.* (2017) apresentam uma síntese sobre os modelos de GC propostos por pesquisadores e profissionais ao longo do tempo (Quadro 1). Cada modelo tem suas características e abordagens únicas para a gestão do conhecimento.

Quadro 1 – Modelos de Gestão do Conhecimento (GC)

<i>Autoria/Ano</i>	<i>Características do modelo</i>
Wiig (1993)	Estrutura suas atividades e prioridades no “Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional” em cinco estágios de GC: (1) criação, (2) aquisição, (3) refinamento, (4) disponibilização e distribuição e (5) aplicação.
Kaplan; Norton (1997)	Balanced Scorecard (BSC) com indicadores de desempenho e foco estratégico no conhecimento organizacional.
Nonaka; Takeuchi (2004 [1997])	Processo dinâmico e contínuo de criação do conhecimento, obtido a partir da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.
Choo (1998)	Knowing Organization propõe o ciclo do uso estratégico da informação nos processos de construção de sentido (<i>sensemaking</i>), criação de conhecimento e tomada de decisão.
Davenport; Prusak (2003 [1998])	GC em quatro etapas: (1) aquisição, (2) codificação e coordenação, (3) transferência e (4) utilização do conhecimento.
Edvinsson; Malone (1998)	O modelo Skandia Navigator volta-se para a melhoria do capital intelectual organizacional utilizando indicadores com foco em: finanças, clientes, pessoas, processos, desenvolvimento e renovação.
Leonard-Barton (1998)	Envolve quatro atividades (1) busca por soluções criativas de forma compartilhada; (2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas; (3) prática de experimentos, a partir de protótipos para desenvolvimento de competências; (4) absorção de <i>know-how</i> externo.
Stewart (1998)	Sugere gráfico de radar do capital intelectual para monitorar indicadores de: rotatividade de trabalhadores do conhecimento, atitude dos funcionários, custo de substituição de banco de dados, satisfação do cliente e valor da marca.
Sveiby (1998)	Possibilita calcular o valor do intangível de uma organização, envolvendo três grupos: (1) estrutura externa; (2) estrutura interna; (3) estrutura de competências.
Teixeira Filho (2000)	Composto de cinco etapas: (1) preparação, (2) explicitação, (3) socialização, (4) divulgação e (5) avaliação. Em sua análise, o autor conclui que o conhecimento está bastante associado à ação dos colaboradores da organização.
Bukowitz; Williams (2002)	Propõe um instrumento avaliativo da GC envolvendo o processo tácito (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) e o processo estratégico (Avalie, Construa/Mantenha, Despoje), gerando recomendações após o diagnóstico.

Probst; Raub; Romhardt (2002)	Integra-se com processos essenciais de GC: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento.
Sicsú; Dias (2005)	Utiliza planejamento estratégico; cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento; inovação e modernização; foco no sistema de informações; futuro da organização condicionado por sua história (administra processo de mudança); dinâmica interna colaborativa; condições tecnológicas adequadas (mínimas), manutenção de recursos humanos qualificados.
Terra (2005)	Baseado em sete dimensões da GC: (1) visão e estratégia da alta administração; (2) cultura organizacional; (3) estrutura organizacional; (4) políticas de recursos humanos; (5) sistemas de informação; (6) mensuração de resultados; (7) aprendizado com o ambiente.
Angeloni (2008)	Aponta três dimensões interdependentes: (1) <i>infraestrutura</i> : visão holística, cultura, estilo gerencial e estrutura; (2) <i>pessoas</i> : aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição; (3) <i>tecnologia</i> : redes, <i>data warehouse (business intelligence)</i> , portal do conhecimento, <i>workflow</i> e gerenciamento eletrônico de documentos (GED).

Fonte: adaptado de Vianna *et al.* (2017, p.6).

Compartilhamento do Conhecimento

Compartilhar o conhecimento é uma das atividades de maior relevância para as organizações. Levando em consideração os diversos ciclos da GC estabelecidos por autores como Sveiby (1998), Bukowitz e Williams (2002) e Nonaka e Takeuchi (2008), é possível verificar o papel de destaque que o compartilhamento do conhecimento assume na GC. É através da informação, troca de experiências, sugestões e ideias que se obtém conhecimento, posicionando o compartilhamento do conhecimento como uma ferramenta fundamental para todo o ciclo da GC.

Para Dalkir (2005, p.3), a GC acrescenta valor aos processos a partir da “reutilização do conhecimento e da inovação”. Durante o processo de compartilhamento do conhecimento, por exemplo, na troca de experiências sobre as ações que obtiveram resultados positivos ou negativos, os indivíduos da organização podem realizar uma filtragem sobre suas próximas ações, dando forma ao que a autora denomina “preservação da memória corporativa” e reavendo lições a serem seguidas em ações futuras da organização. Sendo assim, o compartilhamento do conhecimento é capaz de criar conhecimentos, como também é uma ferramenta de extrema importância para o planejamento futuro, sempre na busca de maior êxito da organização.

Em relação ao compartilhamento de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p.92) afirmam:

[...] para que se crie conhecimento organizacional, é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não

precisem do conceito imediatamente. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento do conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar.

O Quadro 2, elaborado a partir dos estudos de Buoro, Oliva e Santos (2007) e de Souza e Teixeira (2012), apresenta alguns fatores facilitadores e inibidores para o compartilhamento do conhecimento que impactam nas organizações.

Quadro 2 – Fatores facilitadores e inibidores individuais, organizacionais e tecnológicos para o compartilhamento do conhecimento

Categorias	Variáveis	
	Fatores motivadores	Fatores inibidores
Pessoais	Desenvolvimento individual e/ou na busca pela capacitação profissional	Falta de confiança
	Inclusão ou pertencimento a um grupo social	
	Reconhecimento profissional	
	Recompensa financeira	Pouco ou nenhum incentivo financeiro
	Disponibilidade em CC	
	Busca e uso do conhecimento	
	Reconhecimento dos próprios erros e feedbacks	Resistência às críticas profissionais
	Autonomia em buscar e compartilhar conhecimento	
Organizacionais	Burocracia no trabalho em equipe	Excesso de burocracia organizacional
	Tempo de observação e diagnóstico do trabalho desenvolvido	
	Planejamento das metas futuras	Falta de metas organizacionais
	Comunicação	Falta de incentivo à comunicação
	Formação em GC e CC	
	Empreender para inovar	
	Hierarquia adequada/inadequada	
	Memória organizacional (criação/uso)	
	Recompensas no CC	
	Conhecimento dos processos	
	Estímulo ao CC	
	Trabalho colaborativo	
	Relacionamento para CC entre gestores e docentes	
	Conhecimento sobre competências docentes	
Visão sistêmica		

Tecnológicas	Equipamentos	Falta de treinamentos digitais
	Criação do conhecimento	
	Armazenamento do conhecimento	
	Disseminação do conhecimento	
	Validação/autenticidade do conhecimento	

Fonte: adaptado de Buoro, Oliva e Santos (2007) e Souza e Teixeira (2012).

Para Davenport e Prusak (2003 [1998]), o compartilhamento do conhecimento é um dos principais processos da GC por contribuir para o desenvolvimento organizacional, uma vez que, normalmente, ocorre a junção do conhecimento individual e do conhecimento coletivo. Assim, o ato de compartilhar o conhecimento também promove a socialização que é um dos fatores mais motivadores para a ocorrência do processo de criação e compartilhamento do conhecimento (Freire; Furlan; Silveira, 2018).

Gestão Escolar

Ainda que o termo “gestão” esteja amplamente ligado a aspectos administrativos de organizações comerciais, Silva (2013) caracteriza a escola como uma instituição que deve colocar em prática ações efetivas de gestão. Entretanto, a gestão escolar apresenta diferenças quando comparada às demais organizações que buscam êxito baseadas em metas e resultados. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996) estabelece que a organização escolar deve ter um gerenciamento apropriado para que sejam alcançados seus êxitos (Brasil, 1996).

O Quadro 3 mostra algumas diretrizes para as tarefas do diretor escolar.

Quadro 3 – Diretrizes do MEC para as principais tarefas do diretor escolar

<i>Liderança pedagógica</i>	O diretor escolar deve ser capaz de liderar a equipe pedagógica, incentivando a reflexão sobre a prática pedagógica, orientando o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação das atividades educacionais e incentivando a participação dos professores na construção do projeto pedagógico da escola.
<i>Gestão democrática</i>	O diretor escolar deve promover a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na gestão da escola, estimulando a colaboração entre pais, alunos, professores e funcionários.
<i>Gestão administrativa e financeira</i>	O diretor escolar deve gerenciar os recursos financeiros e materiais da escola de forma transparente e eficiente, buscando otimizar os recursos disponíveis e garantir a realização das atividades escolares.

<i>Desenvolvimento profissional dos funcionários</i>	O diretor escolar deve criar condições para o desenvolvimento profissional dos professores e demais funcionários da escola, incentivando a participação em cursos, seminários e outras atividades de formação continuada.
<i>Acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem</i>	O diretor escolar deve acompanhar o processo de ensino e aprendizagem dos alunos, avaliando o desempenho dos estudantes e promovendo ações para melhorar a qualidade do ensino.
<i>Relação com a comunidade</i>	O diretor escolar deve manter boa relação com a comunidade escolar, buscando a participação e o envolvimento dos pais e responsáveis no processo educativo.

Fonte: elaborado com base na LDB (Brasil, 1996).

De acordo com Sá Filho (2021), o gestor escolar desempenha um papel fundamental na construção de uma cultura de GC na escola, que envolve não apenas o compartilhamento de informações, mas também a reflexão sobre a prática pedagógica e o desenvolvimento profissional dos docentes. O autor destaca a importância da formação de equipes de trabalho colaborativas e da valorização do conhecimento e experiências dos professores e demais profissionais da escola. Para Sá Filho (2021), a GC nesse ambiente deve estar voltada para a melhoria da qualidade do ensino, para a promoção da inovação e para a formação de professores capazes de lidar com os desafios do mundo contemporâneo. Nesse sentido, o gestor escolar deve incentivar a participação dos professores em atividades de formação e reflexão pedagógica, além de promover a criação de espaços de diálogo e compartilhamento de experiências entre os profissionais da escola.

Pontua-se aqui o conceito de Oliveira e Vasques-Menezes (2018), ao optar pelo termo “gestão escolar”, pois, ao tratar-se de educação, não se prioriza a concepção técnica de apenas “administrar”, mas de gerir recursos, tempo e pessoas em uma escola, com intencionalidades pedagógicas específicas. Gestão escolar, portanto, é o modo como se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos pedagógicos da escola, envolvendo tanto aspectos técnico-administrativos como gerenciais e pedagógicos.

Passone (2019) constata que não há um único fator responsável pelo sucesso de uma escola, mas uma série de fatores que auxiliam na melhoria dos resultados escolares. Entre estes, o reconhecimento de que as escolas têm diferentes realidades e que a gestão eficiente deve reconhecê-las e considerá-las, reconhecer o conhecimento produzido nessas diferentes realidades e socializá-lo de modo que possa subsidiar a ação gestora eficaz. Igualmente importante, frisa o autor, é identificar a função dos recursos escolares e do clima acadêmico como forma de reconhecimento das necessidades de cada escola, e atuar de forma

coletiva, buscando a melhoria dos sistemas escolares e conseqüente desenvolvimento nacional.

A gestão tem compromisso não só com a dimensão individual dos estudantes, mas também com a dimensão social da formação dos mesmos dentro dos espaços escolares, que devem ser geridos de forma participativa e democrática. Para tanto, deve reunir um conjunto de competências que agreguem valores relativos à empatia, responsabilidade, comprometimento, mobilização, colaboração, mediação e liderança (Paro, 2018).

Souza (2019), ao revisar a literatura sobre a gestão escolar no Brasil, destaca a forma política com que o Estado brasileiro se posiciona em relação às demandas educacionais. Uma das cinco categorias que emergem dessa revisão é justamente a gestão escolar, temática com mais trabalhos produzidos e em crescimento, que vem mudando de uma abordagem mais técnica da gestão para uma abordagem mais crítica, acompanhando as mudanças sociais e culturais (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018), o que inclui, de modo especial, a gestão democrática da escola. Verifica-se, inclusive, que o princípio constitucional disposto no artigo 206, VI (Brasil, 1988), reforçado pela LDB no artigo 3º, VIII (Brasil, 1996), define que a gestão da escola pública deve se pautar pela democracia.

A gestão democrática é um modelo de gestão escolar que defende a participação ativa da comunidade escolar, com envolvimento de todas as partes, na definição de diretrizes, tomadas de decisão e construção de políticas e programas educacionais. Ao discutir sobre a gestão democrática na escola, Paro (2018) pontua que, para que a escola alcance seus objetivos educacionais, o gestor deve articular a gestão escolar com os interesses dos estudantes e que seu trabalho deve estar articulado com a equipe pedagógica, não priorizando apenas demandas escolares de aspectos administrativos ou legais.

Portanto, para além de exigir os recursos materiais de que a escola necessita, o diretor deve exigir autonomia para que o trabalho escolar ocorra alinhado aos interesses de todos os envolvidos nessa comunidade. A promoção do envolvimento ativo desses atores juntos aos processos da escola promove a gestão democrática, sendo recomendada a existência de um conselho que represente e dê voz a todas as partes interessadas nos assuntos escolares (Paro, 2018).

Tais conselhos escolares, contudo, do ponto de vista da gestão compartilhada, são ainda instrumentos teóricos, não se encontrando, portanto, implementados nas gestões escolares, sendo criticada essa gestão compartilhada por quem identifica nela uma ação do Estado mínimo neoliberal, consistindo apenas em uma transferência de responsabilidades

sociais públicas para a esfera privada, em uma forma de descompromisso estatal com as questões educacionais (Souza, 2022).

A gestão democrática também foi discutida enquanto um desafio por Peres (2020), que aponta um novo contexto socioeducacional provocado pela pandemia de covid-19, em face da qual o setor escolar teve que se reinventar e começar a utilizar de forma rápida as tecnologias digitais para promover a aprendizagem, em razão do distanciamento social obrigatório que situação sanitária da pandemia demandava. Nesse período, apesar do amplo acesso da população brasileira à educação, a precariedade educacional em termos de qualidade e efetividade foi visibilizada na forma de carência de recursos tecnológicos e falta de formação docente adequada (Peres, 2020).

O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando a necessidade de promover a aprendizagem com a falta de docentes preparados para o uso dos recursos tecnológicos digitais junto com a ausência de equipamentos, principalmente na rede pública de ensino. Essa realidade complexa, que se apresenta também no período pós-pandemia, vem exigindo do gestor escolar uma reinvenção constante para dar conta das demandas escolares em todos os âmbitos (Peres, 2020).

Em uma perspectiva política e crítica da gestão, Abdian, Andrade e Parro (2017) compreendem o campo da gestão escolar como um campo que pode tanto produzir como reproduzir políticas de gestão e que, portanto, incide sobre a escola com todas as possibilidades e consequências daí decorrentes. Dessa forma, o campo da gestão escolar pode se constituir como um espaço de (re)configuração de múltiplos projetos de gestão, uma esfera de produção de identidades que nunca está pronta e acabada, mas constitui-se no próprio movimento do cotidiano e da política.

Os mesmos autores defendem a perspectiva democrática da gestão escolar, considerando que todos os sujeitos nela envolvidos são capazes de negociar e construir novas possibilidades. No espaço escolar, estão presentes múltiplas vozes e posições distintas em ampla negociação, em articulação constante e produzindo políticas e sentidos de gestão em múltiplos espaços. O gestor, enquanto ser político, deve estar em constante posição de interação com outros seres humanos – e, portanto, políticos – em busca de promover construções sociais significativas e dando sentido à política da gestão da escola (Abdian; Andrade; Parro, 2017).

Para Oliveira e Vasques-Menezes (2018), diversos especialistas em educação têm discutido as competências necessárias para um diretor

escolar efetivo, destacando a importância do líder escolar como gestor de processos democráticos e como promotor de mudanças pedagógicas significativas para a escola. Os autores ainda ressaltam a necessidade de desenvolvimento de competências específicas para lidar com a diversidade cultural e social das escolas brasileiras.

O interesse da gestão escolar no gerenciamento, em seu sentido mais técnico, de acordo com Libâneo (2001), está na possibilidade de melhoria do desempenho de suas atividades, na utilização dos recursos e na coordenação de pessoal. Esse gerenciamento necessita de práticas administrativas e pedagógicas, exigindo do gestor escolar uma qualificação específica nesse sentido, uma vez que são inúmeras as adversidades enfrentadas por esse profissional no seu cotidiano dentro da instituição. A aproximação do gestor escolar com a equipe pedagógica foi intensificada em razão da pandemia de covid-19, pois surgiu a necessidade de um trabalho conjunto para desenvolver materiais e promover a participação dos alunos em todos os formatos e espaços de aprendizagem. Além da questão pedagógica, são também os gestores que usualmente precisam dialogar e contornar as dúvidas e questões dos pais (Firmino, 2020).

O que se espera dos gestores é que consigam manter uma postura crítica em relação à participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão, necessitando criar e estimular espaços de diálogo. Espera-se que o gestor da escola atual efetue uma gestão humanizada e holística, desconstrua estruturas hierárquicas e regras rígidas, altere as prioridades de acordo com as necessidades e flexibilize currículos, fomentando e compartilhando a participação na perspectiva da gestão democrática (Firmino, 2020).

O gestor escolar deve desenvolver uma visão global, bem como capacidade para iniciar as mudanças, atuando como um agente de transformação, com consciência e responsabilidade nas tomadas de decisão. O gestor deve atuar como uma liderança efetiva, estimulando o desenvolvimento dos estudantes, o compromisso pedagógico, a responsabilidade e a qualidade do processo educacional, coordenando e inspirando todos os demais profissionais que atuam na escola, bem como a relação destes com os demais atores da comunidade escolar, na perspectiva da gestão democrática (Silveira; Coelho, 2019).

Da mesma forma, deve estimular a convivência pacífica e produtiva dos ambientes escolares, estimulando e implementando as políticas públicas com vistas a que a escola cumpra seu papel também como espaço de diminuição da vulnerabilidade social e espaço de direitos de acesso da população jovem (Lage, 2022), bem como de combate a todas

as formas de preconceito, incluindo o racismo (Araújo; Braga, 2019). Nessa perspectiva, portanto, ele deve atuar de maneira muito próxima a outro ator importantíssimo para a função da escola: o coordenador pedagógico.

Além disso, Araújo e Braga (2019) destacam o papel fundamental que o gestor escolar desempenha no combate ao racismo e na promoção da diversidade cultural na escola; a escola deve ser um espaço inclusivo e democrático, que valorize a diversidade cultural e respeite as diferenças individuais dos alunos. O gestor escolar deve, portanto, promover ações educativas que contribuam para o combate ao racismo e a promoção da igualdade racial. Os autores orientam que a escola desenvolva projetos pedagógicos que abordem a questão racial de forma crítica e reflexiva, incentivando o diálogo e o respeito entre os alunos e a comunidade escolar; reforçam que o gestor escolar deve estar atento à formação continuada dos professores, incentivando a realização de cursos e palestras sobre a questão racial e a promoção da diversidade cultural na escola; em suma, o gestor escolar tem um papel fundamental na construção de uma escola de todas as cores, que valorize a diversidade e contribua para a formação de cidadãos críticos e conscientes da importância da igualdade racial na sociedade.

Metodologia

A pesquisa contou com duas etapas essenciais para atender aos objetivos propostos: uma etapa com estudos teóricos e uma etapa com estudos empíricos. Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o propósito de fazer um levantamento sobre o conhecimento já existente acerca do compartilhamento do conhecimento e das competências de gestores escolares, em especial de diretores. A segunda etapa seguiu com a coleta de dados empíricos, fazendo uso de questionário como instrumento. O questionário foi elaborado com base na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (MCCDE), aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) em maio de 2021. Esse documento ressalta o papel do diretor como gerenciador escolar: “O diretor é o grande líder da escola e vai precisar de novas competências neste século 21” (Ramos, 2021, p.1).

A MCCDE está dividida em quatro dimensões: A. Político-Institucional, embasada no papel social da escola; B. Pedagógica, que mostra o papel relevante do diretor na qualidade da aprendizagem dos alunos; C. Administrativo-Financeira, aborda as atribuições relativas ao gerenciamento eficaz dos recursos financeiros da instituição; D. Pessoal e Relacional,

explana sobre as competências pessoais do diretor em situações que exigem capacidade na busca de resolução de conflitos dentro do espaço escolar. O questionário aplicado aos diretores escolares considerou as dimensões, competências e atribuições da MCCDE.

A pesquisa em questão foi realizada com 35 diretores das escolas estaduais de Ensino Fundamental II e do Ensino Médio, que corresponde a 30% das escolas do Núcleo Regional de Educação de Maringá (NRE-Maringá), sob responsabilidade da Secretaria de Estado e Educação do Paraná (SEED-PR), sediada na capital Curitiba (PR). Na análise dos dados coletados, calculou-se a média das respostas para cada afirmação baseada na escala Likert, o que permitiu a obtenção de uma medida quantitativa das atitudes ou percepções dos participantes em relação a cada variável da MCCDE.

Resultados

Entre os diretores entrevistados, a competência “Liderar a gestão da escola”, pertencente à dimensão político-institucional, foi a que mais se sobressaiu com respostas positivas em relação ao nível de concordância (Figura 1). Essa habilidade envolve o conhecimento e a compreensão da legislação e das políticas educacionais relevantes, bem como dos princípios e processos de planejamento estratégico.

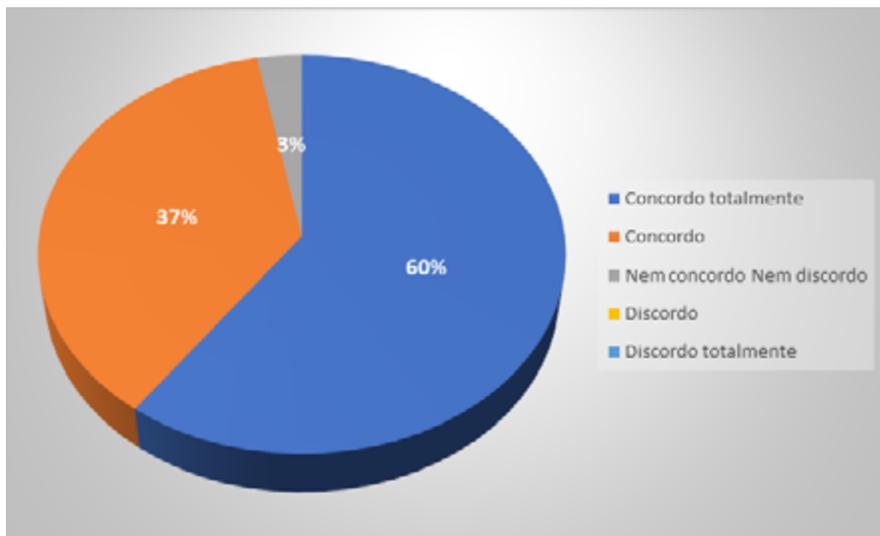


Figura 1 – Dimensão A: Político-Institucional/A1. Liderar a gestão da escola

Fonte: elaborado pela autora.

A tecnologia é um dos fatores motivadores de liderança escolar, por tornar o compartilhamento de conhecimento mais rápido, fácil e acessível a todos. Sistemas de gestão de conhecimento, intranets e plataformas de colaboração on-line criam espaços virtuais onde os membros de uma equipe ou de organizações distintas podem trocar informações, ideias, boas práticas e experiências. Esse lugar de compartilhamento “[...] é um local existencial onde os participantes partilham seu contexto e criam novos significados através de interações” (Nonaka; Takeuchi 2004, p.100).

Outro fator motivador são as situações desafiadoras, que podem oferecer oportunidades únicas de aprendizado mútuo e crescimento profissional. Ao enfrentar desafios em conjunto, todos se beneficiam do intercâmbio de conhecimentos e da colaboração para encontrar soluções eficazes. Como fator inibidor dessa competência, está a familiaridade, que pode ser resultado de fatores como falta de confiança, desconhecimento das habilidades dos colegas ou dificuldades de relacionamento, entre outros. Segundo Maronato e Stankowitz (2017, p.123), há “[...] uma relação de interdependência entre confiança e a disposição para o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos na organização”.

Na dimensão pedagógica, a competência que obteve maior aprovação entre os diretores escolares, “Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação” (Figura 2), requer equilíbrio entre a definição de diretrizes claras e a flexibilidade para se adaptar às necessidades dos alunos.

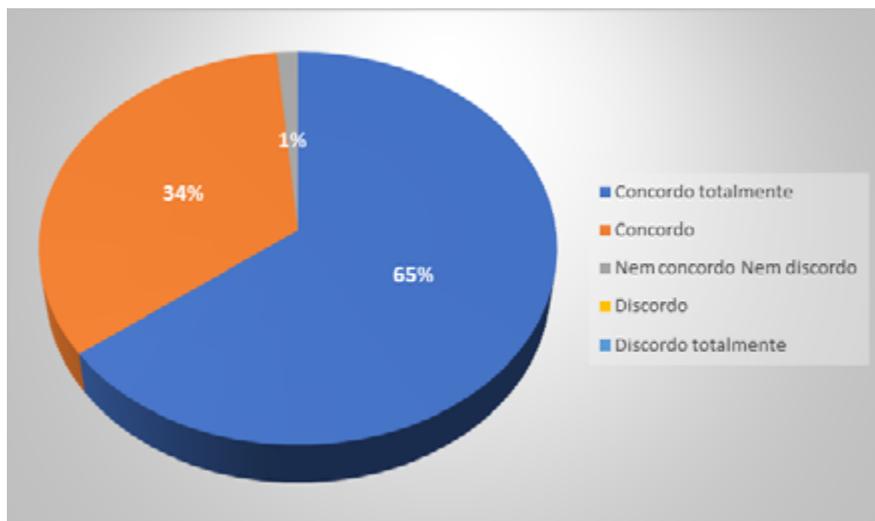


Figura 2 – Dimensão B: Pedagógica/B4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação

Fonte: elaborado pela autora.

No âmbito da dimensão administrativo-financeira, a competência “Coordenar as atividades administrativas” (Figura 3) exige uma responsabilidade crucial na gestão escolar, pois envolve supervisionar e orientar as diferentes tarefas e processos administrativos para garantir o funcionamento eficiente da escola.

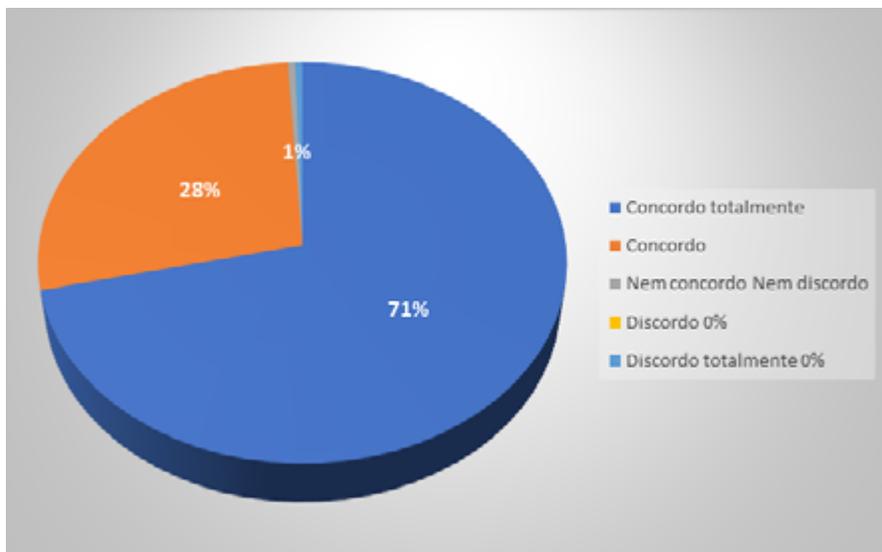


Figura 3 – Dimensão C: Administrativo-Financeira/C1. Coordenar as atividades administrativas
Fonte: elaborado pela autora.

Os fatores motivadores dessa competência estão na relação mestre-aprendiz, baseada na troca de conhecimentos, experiências e habilidades entre um indivíduo mais experiente e um indivíduo menos experiente, visando o crescimento e aprendizado mútuo. É “[...] interagir uns com os outros através de diálogos pessoais que sincronizam ritmos corporais e mentais” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p.97). Como fator inibidor do compartilhamento do conhecimento e o desenvolvimento de tal competência, está a falta de compartilhamento do conhecimento de experiências passadas. Para Davenport e Prusak (2003, p.20), “[...] a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso”. Porém, o posicionamento inverso pode ser fonte de contribuição e crescimento, além de influenciar positivamente a cultura do compartilhamento do conhecimento.

Na dimensão pessoal e relacional, a competência “Cuidar e apoiar as pessoas” foi a que mais se destacou entre os diretores escolares que

participaram da pesquisa (Figura 4). Ao cuidar e apoiar as pessoas, cria-se um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento, onde todos se sentem valorizados, respeitados e encorajados a contribuir.

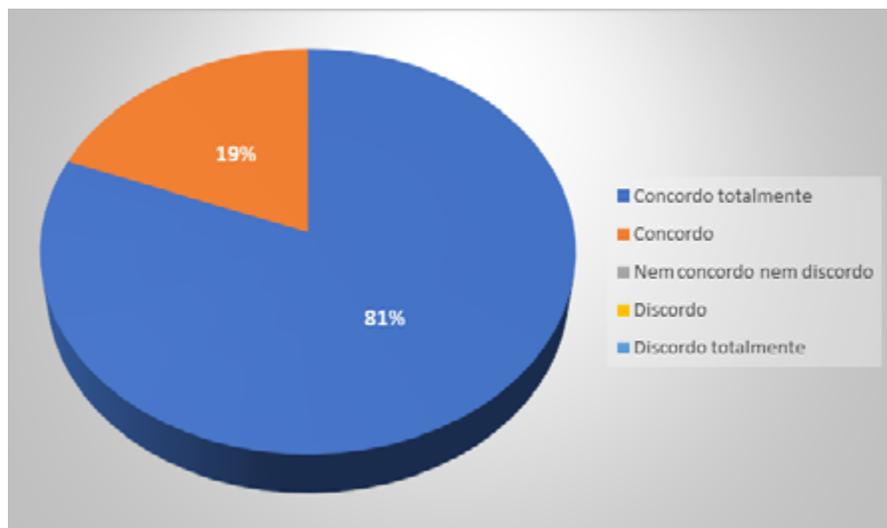


Figura 4 – Dimensão D: Pessoal e Relacional/D1. Cuidar e apoiar as pessoas

Fonte: elaborado pela autora.

A proximidade física no ambiente de trabalho pode ser um fator motivador para o compartilhamento de conhecimento por propiciar um espaço colaborativo, que facilita a troca de informações e experiências entre os colegas. Segundo Ipe (2003, p.341), “[...] compartilhar conhecimento é basicamente o ato de tornar o conhecimento disponível para outros na organização”. Como fatores inibidores, estão os problemas emocionais, pessoais ou familiares que podem trazer dificuldades de relacionamento e afetar o desejo e a disposição de compartilhar conhecimento. Para Santos, Bernardi e Bittencourt (2012, p.2), “[...] a motivação é um processo complexo que envolve motivos intrínsecos e extrínsecos de cada pessoa”.

Considerações Finais

O compartilhamento do conhecimento é uma prática fundamental para o desenvolvimento profissional e aprimoramento das competências dos diretores escolares. Ao compartilhar conhecimento e experiências com outros profissionais, os diretores escolares podem se beneficiar

mutuamente, fortalecendo suas competências e contribuindo para a melhoria da gestão e liderança nas escolas.

No caso da pesquisa descrita, parte de uma pesquisa maior de dissertação de mestrado, o estudo demonstrou que as competências dos diretores escolares em relação aos elementos motivadores e inibidores do compartilhamento do conhecimento necessita ser considerada mais intencionalmente no âmbito escolar.

Conclui-se que a relação entre o nível de competência do diretor escolar e o compartilhamento do conhecimento pode ter valor significativo, pois um diretor com competências sólidas torna-se um facilitador da cultura de compartilhamento de conhecimento entre a equipe escolar. Muitas consequências positivas na gestão escolar, decorrentes do compartilhamento de conhecimento, podem ocorrer, tais como: melhorias na prática pedagógica, maior inovação e criatividade, fortalecimento da equipe e mais assertividade na resolução de problemas.

Quando o conhecimento é compartilhado e disseminado de forma eficiente, os membros da equipe escolar têm uma compreensão mais clara dos objetivos e da visão da escola, o que facilita a harmonização dos esforços em prol de metas comuns. Assim, a habilidade do diretor em facilitar o compartilhamento de conhecimento é um fator importante na gestão de mudanças na escola, pois permite que informações sobre novas abordagens e processos sejam comunicadas de maneira eficaz. No entanto, é importante ressaltar que as consequências podem variar dependendo da cultura organizacional, das práticas de gestão, das características pessoais dos diretores e das necessidades específicas de cada escola.

Referências

- ABDIAN, G. Z.; ANDRADE, E.; PARRO, A. L. G. Sentidos de política e/de gestão nas pesquisas sobre a escola. **Educação e Pesquisa**, v. 43, n. 3, p. 727-742, 2017.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *Review. MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- ARAÚJO, H. L. M. R.; BRAGA, A. C. C. A escola de todas as cores: o papel do gestor escolar no combate ao racismo. **Revista Exitus**, v. 9, n. 2, p. 263-291, 2019.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional [LDB]. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 26 jul. 2023.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 nov. 2023.

- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BUORO, G; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. Compartilhamento de Conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. In: SANTOS, S. A., LEITE, N. P., FERRARESI, A. A. (Org.). **Gestão do conhecimento**: institucionalização e práticas nas organizações e instituições (pesquisas e estudos). Maringá, PR: Unicorpore, 2007.
- CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 2. ed. New Jersey: Information Today, 1998. (ASIS Monograph series).
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 [1998].
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FIRMINO, M. A. R. Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota. **Pedagogia em Ação**, v. 13, n. 1, p. 275-278, 2020.
- FREIRE, J. J.; FURLAN, S. A.; SILVEIRA, J. L. G. **Gestão do conhecimento na atividade de inteligência de segurança pública**: uma abordagem prática e tecnológica. Curitiba: Appris, 2018.
- IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAGE, A. P. X. O papel do gestor escolar frente à juventude: revisão histórica das políticas públicas dos anos 2000. **Revista Leituras em Educação**, n. 9, 2022.
- LEÃO, A. C. C. **Eficiência e produtividade da gestão em educação**: evidências das escolas públicas do Distrito Federal. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.
- LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização DNA e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LUCK, H. **Gestão da cultura e o clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão).
- MARONATO, E. L. S.; STANKOWITZ, R. F. Gestão do conhecimento: o elemento confiança para o compartilhamento do conhecimento. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, Unioeste, v. 3, n. 2, p. 112-126, 2017.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 [1997].
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.
- PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Intermeios, 2018.
- PASSONE, E. F. K. Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar. **Laplage em Revista**, v. 5, n. 2, p. 142-156, 2019.
- PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.
- PROBST, G.; RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RAMOS, M. N. CNE aprova matriz para diretores. **Aprendizagem em Foco**, n. 61, p. 1-4,

2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2021/05/boletim-61-matriz-cne-2.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2024.

SÁ FILHO, P. O gestor escolar e a gestão do conhecimento: como construir o conhecimento em uma equipe? **Revista Gestão em Foco**. Amparo (SP), Centro Universitário Amparense – Unifa, n. 13, 2021.

SANTOS, B. S.; BERNARDI, J.; BITTENCOURT, H. R. Considerações sobre o uso da escala de motivação acadêmica (EMA) com jovens estudantes. **Educação Temática Digital**, Campinas (SP), v. 14, n. 2, p. 1-18, 2012.

SICSÚ, A. B.; DIAS, A. B. **Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico**. Recife: Fasa Gráfica, 2005. (Coleção NEAL, n. 7).

SILVA, A. S. L. **Gestão estratégica e participativa: a política pública de gestão escolar fluminense**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2013.

SILVEIRA, R. B.; COELHO, T. C. Gestão democrática na escola e o papel do gestor escolar. **Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, v. 3, n. 2, 2019.

SOUZA, A. R. A pesquisa em política e gestão da educação no Brasil (1998-2015): atualizando o estado do conhecimento. **Educação & Sociedade**, v. 40, 2019.

SOUZA, S. **Gestão escolar compartilhada: democracia ou descompromisso?** 2. ed. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022.

SOUZA, O. P.; TEIXEIRA, A. M. C. Obstáculos para o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de carreira técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte. *In*: ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais... ANPAD**, 2012.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VIANNA, C. T.; GAUTHIER, F. A. O.; ANDRADE, J. T.; COSTA, R.; SCHÜTZ, S. M. Bukowitz & Williams: diagnóstico de gestão do conhecimento em uma incubadora. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – ciKí, 7., 2017, [S. l.]. **Anais...** [S. l.: s. n.], 2017.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking how people and organizations create, represent, and use knowledge**. Arlington: Schema, 1993.

Submetido Janeiro/2024

Publicado Abril/2024