

GESTÃO ESCOLAR E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO EM ESCOLAS CATÓLICAS COM MELHORES RESULTADOS NO ENEM 2014, NA PARAÍBA

Aloirmar José da Silva¹ - Marista/FPB
Danilo Alves da Silva² - Marista/UFRN
Guilherme Ataíde Dias³ - UFPB
Marckson Roberto de Sousa⁴ - UFPB

Eixo Temático: Gestão

Resumo

O cenário educacional do estado da Paraíba, nos últimos anos, contou com o enfraquecimento das escolas católicas, devido às exigências de sobrevivência do mercado atual. Mesmo diante desse cenário, algumas escolas católicas têm se destacado porque despontaram no Estado entre as escolas com os melhores resultados no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). O propósito deste estudo foi analisar qual a relação existente entre a Gestão Escolar e a Gestão do Conhecimento a partir da realização de uma pesquisa com abordagem quanti-qualitativa, do tipo exploratória, em duas escolas católicas que estão entre as cinco instituições de ensino que obtiveram as melhores médias objetivas no ENEM 2014. Os resultados apontam para uma estreita relação entre a Gestão Escolar e a Gestão do Conhecimento, bem como sinalizam a influência significativa da administração efetiva da informação no êxito do processo educativo empreendido e nos resultados alcançados.

Palavras-Chave: Escolas católicas. Gestão Escolar. Gestão do Conhecimento.

¹ Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB); foi diretor do Colégio Marista Pio X, em João Pessoa, e coordenador da Associação Nacional de Educação Católica (ANEC) na Paraíba; atualmente; é diretor do Colégio Marista Nossa Senhora da Penha, em Vila Velha - ES. E-mail: aloirmar@hotmail.com.

² Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ensino de História da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); professor de História do Colégio Marista Pio X, em João Pessoa, e assistente administrativo da Associação Nacional de Educação Católica (ANEC), na Paraíba. E-mail: danilo_alves29@hotmail.com.

³ Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de São Paulo (USP) e Pós-Doutor pela UNESP; professor Associado do Departamento de Ciência da Informação da UFPB e vice-coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes. E-mail: guilhermeataide@gmail.com.

⁴ Doutor em Engenharia Elétrica, na área de Processamento da Informação, pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); professor do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da UFPB. E-mail: marckson.mpgoa@gmail.com.

Introdução

No cenário educacional, bem como nos principais documentos do Magistério Católico, compreende-se por escola católica as escolas de Educação Básica, de natureza privada, cujo processo educativo articula o conhecimento escolarizado, os princípios da fé cristã católica e os ideais pedagógicos deixados por seus fundadores. No Brasil, essas escolas estão presentes desde cedo, pois, em 1549, a Ordem dos Jesuítas se instalou na colônia para a catequização dos povos indígenas e a educação da elite colonizadora.

Na Paraíba, como na maioria dos Estados da federação, essa presença acompanhou a fundação de cidades e a história do próprio Estado. Com a criação da Diocese da Paraíba em 1892 e a vinda do seu primeiro Bispo, D. Adauto Aurélio de M. Henriques, o ensino confessional católico foi implantado como mandato pastoral, pois, ao longo dos quarenta e dois anos do seu episcopado, D. Adauto ergueu 16 escolas católicas, a maioria destinada à educação das elites, algumas delas dirigidas pelos padres da própria Diocese e outras por Congregações Religiosas estrangeiras (CORREIA, 2010).

A trajetória dessas escolas, marcada por equívocos e contradições, avanços e retrocessos, compõe o complexo mosaico do cenário educacional brasileiro desde a colonização. Tal cenário, nas últimas décadas, trouxe em seu bojo o crescimento das instituições privadas, de natureza mercadológica, cujo processo educativo assume a perspectiva de treinamento para os processos seletivos de ingresso no Ensino Superior. Parece haver uma espécie de hegemonia dos resultados sobre o processo, uma supremacia do ensino sobre a aprendizagem, da técnica sobre a formação.

Esse cenário, no Estado da Paraíba, provocou, nos últimos anos, certo declínio da escola católica, atravessada pelo dilema de manter a tradição em promover a formação ou atender às exigências do mercado atual. Mesmo diante desse panorama, algumas escolas católicas têm se destacado porque figuram entre as escolas com os melhores resultados no ENEM. Essas instituições, ao lutar pela sobrevivência diante da acirrada competição do mercado educacional atual, vêm sinalizando para as demais instituições educativas que não existe uma incompatibilidade entre formação de valores e excelência acadêmica e, por isso, é possível obter resultados sem abdicar dos princípios identitários.

Os resultados alcançados por essas escolas, bem como o crescimento em número de matrículas, as práticas de gestão e o reconhecimento público que possuem chama a atenção de educadores e estudiosos. Nesse horizonte, está a indagação que norteou a elaboração deste

artigo, a saber: qual a relação existente entre a Gestão Escolar e a Gestão do Conhecimento nas escolas católicas com os melhores resultados no ENEM 2014, na Paraíba? Na tentativa de apresentar uma resposta, foi necessário realizar um estudo dessas instituições, com o objetivo de analisar tal relação, como também de conhecer como a informação é utilizada na gestão pedagógica da escola, caracterizar práticas empregadas na gestão dos resultados educacionais e avaliar o processo decisório, além dos seus impactos no projeto educativo escolar.

Um estudo semelhante foi realizado por Santos e Paula (2012), por meio de um estudo de caso em uma escola mineira que conquistou o Prêmio Renageste 2004 (referência em Gestão Escolar) e no órgão fiscalizador da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Os resultados demonstraram claramente que o processo de gestão escolar empreendido contempla a Gestão do Conhecimento, pois a informação foi usada para a criação de significados, a construção do conhecimento e a tomada de decisão, configurando a escola como uma organização aprendente, cuja aprendizagem organizacional elevou o grau de excelência dos serviços desenvolvidos, refletindo diretamente na gestão e nos resultados acadêmicos.

Gestão Escolar

A Gestão Escolar ganha destaque na literatura e uma maior aceitação no campo da Educação na década de 1990, porém ainda é uma área de tensão e, em diversas ocasiões, é considerada um entrave para a efetivação da excelência. Segundo Campos (2010, p. 17), “a profissionalização da gestão é um dos elementos que nos faltam”, haja vista que o ritmo acelerado das mudanças exige novas competências dos gestores, antes não demandadas.

Em se tratando da gestão das escolas católicas, o campo de estudo ainda é restrito, mas os impasses sempre foram notados. Se por um lado algumas práticas de gestão são tidas como conservadoras e apontadas como sendo um elemento dificultador, outras são consideradas inovações e avanços. Contudo, o contexto de mudanças e o cenário educacional atual apontam para novas exigências nessa área. Para Alves (2005):

os dirigentes da Escola Católica deveriam ler os indicadores sociais, políticos, econômicos e mercadológicos disponíveis, tirar partido, da maneira mais adequada e inteligente possível, dos instrumentos ao seu alcance, e agir para garantir a sobrevivência e a eficácia da Escola Católica no Brasil. (ALVES, 2005, p. 19).

Já para Libâneo *et al* (2009):

é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão escolar, como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes. (LIBÂNEO *et al*, 2009, p. 328).

Dessa forma, adquirem centralidade a participação na gestão, como condição política, e a gestão da participação, como condição prática. Os principais instrumentos de Gestão Escolar, tais como o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar, o Plano Orçamentário e o Planejamento Estratégico, terão sentido se construídos coletivamente.

Segundo o programa de formação de gestores a distância, do CEDHAP (2003):

a gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que a instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize seus objetivos educacionais de formação dos seus alunos e promoção de aprendizagens significativas. (CEDHAP, 2003, p. 2).

Nessa perspectiva, é possível delimitar a Gestão Escolar em três âmbitos: a Gestão de Pessoas, a Gestão de Processos e a Gestão de Espaços. Para gerir as pessoas, a liderança transformacional, o cuidado com as relações e a formação continuada são elementos primordiais, pois a eficácia dos processos depende das pessoas. A gestão dos processos educacionais, administrativos e financeiros exige conhecimento, estratégia, disciplina, organização e planejamento. Para Campos (2010, p. 22), “é importante um sistema de gestão que ajude a promover o diálogo entre o pedagógico e o administrativo”, pois essas dimensões são interligadas no cotidiano escolar, e a não articulação compromete a qualidade dos serviços educacionais prestados.

A gestão dos espaços, por sua vez, integra os dois primeiros âmbitos, pois as estruturas escolares são meios para que o processo educativo ocorra de modo eficaz. Segundo Lück (2010, p. 31), “os processos de gestão pressupõem uma ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si”. Desse modo, torna-se indispensável que os espaços e os ambientes, inclusive os ambientes virtuais, estejam voltados para o aprimoramento das aprendizagens e articulados entre si.

Gestão do Conhecimento

De acordo com Santos, Paula (2012) e Terra (2001), a Gestão do Conhecimento pode ser definida como um processo amplo e sistemático de identificação, criação, renovação, aplicação e compartilhamento de conhecimentos considerados estratégicos para a vitalidade de uma organização. Por outro lado, Choo (2003) mostra que a Gestão do Conhecimento diz respeito ao modo como uma organização usa estrategicamente a informação para dar significado às mudanças ambientais, criar novos conhecimentos com vistas à inovação e tomar decisões que reflitam o seu aprendizado passado e o seu nível atual de adaptação.

Desse modo, a Gestão do Conhecimento está diretamente ligada à maneira como as organizações lidam com a informação, pois, como afirma Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56), “a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. Assim, é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento”. A informação passa a ser decisiva no processo de gestão e um diferencial de sucesso, pois, em um contexto de constantes mudanças societárias, torna-se uma bússola de oportunidades e ameaças.

O primeiro âmbito onde a utilização estratégica da informação é necessária é na criação de significados. Como a necessidade de significar a realidade é inerente à condição humana e as organizações são formadas por pessoas, essa necessidade também se inscreve na esfera das organizações. Para Choo (2003), a tarefa da criação de significado é reduzir a ambiguidade e aumentar a clareza, de modo que as pessoas deem significado à sua identidade e ao seu papel na organização, bem como às ações e aos propósitos da instituição. Desse modo, equilibrar ambiguidade e clareza é a essência da criação de significados, embora não seja saudável eliminar totalmente a ambiguidade.

Embora seja um terreno conflitivo, o significado deve ser o mais consensual possível, a fim de possibilitar o agir coletivo. É imprescindível dar atenção aos processos organizacionais de criação de significados e às ideias compartilhadas na geração do consenso; todavia, “não há consenso geral ou subcultural, e quando existe, ele é temporário e limitado a determinadas questões” (CHOO, 2003, p. 153). Isso acontece na organização porque existem diferentes níveis de poder, as áreas de interesse são múltiplas e as práticas profissionais são plurais.

Na mesma medida em que a criação de significado é vital para a sobrevivência e a evolução das organizações, a utilização estratégica da informação é essencial para a criação de significado. Choo (2003) acredita que as principais atividades de informação na criação de significado são sondar, notar e interpretar. Essas atividades devem permear o cotidiano das organizações, encontrando espaço para favorecer a criação de uma rede capaz de garantir o resgate da identidade, a recriação constante do propósito e da finalidade da organização, bem como identificar ameaças e oportunidades de expansão e crescimento.

O segundo âmbito onde a utilização estratégica das informações é necessária é na construção do conhecimento. Segundo Choo (2003, p. 185), “o dilema para uma organização é, portanto, exteriorizar o conhecimento, para que ele possa ser compartilhado, mas sem comprometer o ímpeto de aprender e inovar”. O conhecimento não pode levar à estagnação, à zona de conforto, que paralisa e impede o crescimento. Ao contrário, construir conhecimento deve ser algo provocador, que desinstala e desafia a organização e os seus colaboradores.

De acordo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento de uma organização pode ser diferenciado em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Por conhecimento tácito, os autores entendem como o conhecimento usado por cada membro da organização para realizar o seu trabalho. Ele reside na mente dos indivíduos, é fruto de uma longa experiência na realização bem-sucedida de uma ação ou de um conjunto de atividades. Já o conhecimento explícito é expresso formalmente nas normas, nas regras, nos códigos e nos documentos da organização.

Tão importante quanto criar significado é construir conhecimento para promover a inovação, pois gerar conhecimento e materializá-lo em produtos e/ou serviços na mesma medida em que é desafiador é, também, vital para qualquer organização que deseja alcançar sucesso. Essa empreitada pode ser realizada por meio de “três atividades concomitantes: gerar e compartilhar conhecimento tácito; testar e criar protótipos de conhecimento explícito; extrair e aproveitar conhecimento externo” (CHOO, 2003, p. 211).

O terceiro âmbito onde a utilização estratégica das informações é imprescindível é o campo da tomada de decisão. O ato de decidir está diretamente ligado ao campo da incerteza, pois não é possível eliminar totalmente os riscos e as consequências, muito menos atingir um nível total de garantia de acerto. No entanto, é preciso minimizar o máximo possível a incerteza, a fim de que haja um nível de racionalidade capaz de alcançar o êxito esperado. Para que isso aconteça, a informação é imprescindível. É por meio dela que se torna possível

estruturar uma situação de escolha, definir preferências e selecionar regras e, ainda, identificar as alternativas viáveis e as suas possíveis consequências. O paradoxo é que, mesmo obtendo as informações necessárias, a racionalidade de quem decide é limitada. Isso acontece porque o conhecimento humano não é absoluto. Outro fator importante é que “como as consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência para avaliá-las. Mas a previsão de valores é sempre imperfeita” (CHOO, 2003, p. 266), pois a imaginação pode distorcer a realidade. É preciso arquitetar todas as alternativas possíveis e viáveis, porém a escolha por uma delas sempre representará um risco.

Sendo assim, o que fazer para que a administração da informação seja eficaz e promova o crescimento da organização? O caminho é assumir a aprendizagem organizacional como orientação das ações e assumir a organização do conhecimento como uma organização aprendente, uma vez que aprende construindo, testando, avaliando e reconstruindo a sua teoria de ação. Corroborando com o pensamento de Choo (2003), a administração da informação deve ser vista como a coordenação de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação de maneira estratégica.

O Percorso Metodológico

Considerando os objetivos propostos neste estudo, foi desenvolvida uma pesquisa com abordagem de natureza quantitativa e qualitativa, com o intuito de analisar a relação existente entre a Gestão Escolar e a Gestão do Conhecimento nas escolas católicas com os melhores resultados no ENEM 2014, na Paraíba. Esse tipo de abordagem possibilitou conhecer como a informação é utilizada na gestão pedagógica da escola, caracterizar as práticas empregadas na gestão dos resultados educacionais e analisar o processo decisório, bem como os seus impactos no projeto educativo empreendido.

Como forma de proceder à abordagem quanti-qualitativa, esta pesquisa caracterizou-se como exploratória, uma vez que a relação existente entre a Gestão Escolar e a Gestão do Conhecimento em escolas católicas ainda é um tema pouco investigado e, por isso, esse estudo configura-se como uma etapa inicial, que, no futuro, pode se desdobrar em uma investigação mais completa sobre esse fenômeno (GERHARDT, SILVEIRA, 2009; GIL, 2014).

O campo empírico foi o Colégio Marista Pio X, de João Pessoa, e o Colégio Imaculada Conceição, de Campina Grande, escolhidos por serem escolas católicas que

despontaram entre as cinco instituições de ensino da Paraíba com as melhores médias objetivas no ENEM 2014 e com Índice de Permanência Escolar (IPE) igual ou superior a 60%, conforme análise publicada no portal de notícias UOL no dia 5 de agosto de 2015 (disponível em: <<http://noticias.bol.uol.com.br/educação/>>).

Os sujeitos desta pesquisa foram os gestores (diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos do Ensino Médio), professores do Ensino Médio e colaboradores técnicos-pedagógicos (secretaria escolar, biblioteca, RH, assistente de Comunicação e *Marketing*, setor de TI). A amostra, escolhida de forma intencional, contou com 6 gestores (3 por escola), 16 professores (8 por escola) e 12 colaboradores técnicos-pedagógicos (6 por escola), totalizando 34 pessoas.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário previamente elaborado. A escolha do questionário deu-se por promover o acesso direto à realidade, pela praticidade na quantificação e por permitir o acesso em menor tempo aos informantes, mantendo-os no anonimato. Segundo Gil (2014, p. 122), uma das maiores vantagens é “não expor os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador”.

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, tendo em vista o aproveitamento do material recolhido, pois, segundo Dresch *et al* (2015, p. 35), “a análise de conteúdo, (...) procura elaborar indicadores, tanto quantitativos quanto qualitativos, que possam apoiar o pesquisador no entendimento e compreensão das mensagens que estão sendo comunicadas”. Já para Bardin (2011), trata-se de um conjunto de procedimentos que busca salvaguardar o rigor da objetividade e da subjetividade, essenciais para a produção do conhecimento científico, a partir de três momentos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Sendo assim, o momento de pré-análise versou sobre a organização do material coletado. Em seguida, ocorreu a exploração do material preparado e a classificação do conteúdo em categorias. No último momento da análise de conteúdo, ocorreu a interpretação do conteúdo sistematizado em categorias, buscando os resultados e as inferências que apontaram respostas para a questão central deste estudo.

Apresentação e Análise dos Resultados

- ***A Importância da Informação***

De acordo com os dados coletados, as informações necessárias e importantes para o processo educativo das escolas são extraídas das seguintes fontes: documentos orientadores da instituição, legislação vigente, relatórios de pesquisas internas, relatório de Avaliações de Larga Escala, meios de comunicação, reuniões internas, seminários e congressos. Um fator preocupante é que nenhum dos participantes da pesquisa apontou e reconheceu como fonte de informação os atendimentos realizados aos estudantes e às famílias e, de acordo com Choo (2003, p. 408), “mais do que qualquer fonte impressa ou banco de dados eletrônico, as pessoas sempre serão as fontes de informação mais valiosas em qualquer organização”. Por outro lado, a pesquisa também aponta que essas escolas empregam uma abordagem sistemática e buscam informação regularmente no ambiente externo.

Os dados indicaram algo positivo no que diz respeito ao armazenamento da informação, pois 100% dos participantes afirmaram que, muito frequentemente, essa informação que é coletada/processada pela instituição é armazenada em seus sistemas e disponibilizada para uso. Esse dado é relevante, uma vez que “a maneira como a informação é armazenada reflete como a organização percebe e representa seu ambiente, inclusive a maneira como denomina suas entidades, especifica os relacionamentos, acompanha transações e avalia desempenhos” (CHOO, 2003, p. 409). As principais formas de armazenamento de informações e conhecimentos dessas escolas são: intranet, internet, sistema corporativo acadêmico/administrativo/financeiro, documentos oficiais, relatórios gerenciais, arquivo permanente, arquivos pessoais de funcionários e arquivos de e-mail.

Se por um lado as formas de armazenamento da informação são diversificadas e merecem atenção, por outro lado, por si só, elas não são suficientes, uma vez que a finalidade é o uso estratégico da informação e, para que isso aconteça, ela precisa ser disseminada pela instituição aos seus colaboradores. Os dados demonstram que a informação é utilizada em ações importantes, que estruturam as práticas de organização nas duas escolas, o que pode caracterizar uma estreita relação entre a Gestão Escolar e a Gestão do Conhecimento.

Embora Choo (2003, p. 419) acredite que “raramente fazemos a necessária distinção entre administração da informação e administração das ferramentas e recursos de informação”, tais ferramentas e recursos são importantes para a gestão das organizações. Nesse quesito, as escolas pesquisadas possuem um rico arsenal de ferramentas e recursos: biblioteca, infraestrutura para videoconferências, infraestrutura para audioconferências, ambientes para comunidades de práticas virtuais, *blogs*, intranet, *site* na internet, sistema de

gerenciamento acadêmico/financeiro e um sistema para gerenciamento de recursos institucionais. Dentre outras ferramentas e recursos disponíveis no mercado e utilizados por empresas de ponta, ainda faltam, para essas escolas, um banco de talentos, um quadro de avisos eletrônicos, uma extranet e um sistema de gerenciamento de relacionamento com clientes.

- ***A Gestão de Pessoas – Criação de Significados***

De acordo com os dados da pesquisa, nessas escolas católicas com bons resultados no ENEM, 100% dos participantes afirmaram que os colaboradores conhecem e valorizam a missão e os valores institucionais, bem como a missão e os valores são promovidos de forma consistente pelos dirigentes. Para Choo (2003, p. 123), “mais do que nunca, as organizações estão conscientes de que sua sobrevivência e sua evolução dependem de sua capacidade de dar sentido ou influenciar o ambiente e de renovar constantemente seu significado e seu propósito à luz das novas condições”. Essa capacidade passa pelo grau de envolvimento dos colaboradores com a missão e os valores da organização, mas também com a maneira como a organização atualiza a sua identidade diante dos desafios contemporâneos.

Outro aspecto analisado na Gestão de Pessoas foi a fidelização das equipes de trabalho, pois as escolas de sucesso possuem um alto índice de fidelização e um baixo índice de *turnover*. Nas escolas católicas pesquisadas, esses índices podem ser ratificados, pois os dados coletados revelam que a proporção estimada de colaboradores que permanece na escola por mais de cinco anos é maior do que 85% do total.

As pesquisas mundiais mostram que uma das características-chave das escolas de sucesso é um ambiente de trabalho atraente (SAMMONS, 2008). Por ambiente atraente, entende-se um espaço-tempo acolhedor, no qual as pessoas são valorizadas, reconhecidas, respeitadas e envolvidas no trabalho. Nas escolas pesquisadas, os dados mostram 100% no que diz respeito a um grande orgulho em trabalhar na escola e na afirmação de que ela é considerada pelos colaboradores como um ambiente de trabalho atraente.

A construção desse ambiente passa pela capacidade da organização de usar as informações na criação de significados, pois um ambiente vazio de sentido se torna improdutivo. Para Choo (2003, p. 128), “a criação de significado é um processo social contínuo em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados”. São essas

redes de significados que tornam o ambiente diferenciado. Em se tratando da escola católica, ao tecer as redes de significados, a escola configura-se como comunidade de pertença, capaz de congrega a diversidade de experiências e de projetos de vida dos estudantes e dos educadores.

Um aspecto relevante é a seleção de novos colaboradores, pois os perfis escolhidos precisam agregar valor às equipes existentes e ao trabalho desenvolvido. Nas escolas pesquisadas, o processo de seleção para ingresso no quadro funcional é rigoroso, porém algo a ser refletido e repensado é o processo de treinamento para novos colaboradores. Embora seja de suma importância na Gestão de Pessoas, os dados demonstram que, em nenhum dos grupos que responderam a pesquisa, existe concordância na resposta, o que indica o não reconhecimento total ou, até mesmo, expressivo dos colaboradores quanto a esse quesito.

No que tange à organização dos processos de trabalho nessas escolas, os dados da pesquisa revelam mais um fator de sucesso. Segundo os participantes, as pessoas estão preocupadas com a instituição como um todo e não apenas com a sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta e, frequentemente, os objetivos e as visões são compartilhados e assumidos por todos os colaboradores. Essa forma coletiva de conceber o trabalho é vista como uma prática efetiva em escolas com grau elevado de excelência educacional. Os alunos aprendem mais quando “é cultivado entre os profissionais da escola o respeito mútuo associado a um sentido de responsabilidade, comprometimento e colaboração pela melhoria conjunta de seu trabalho” (LÜCK, 2011, p. 150).

Essa preocupação com o todo se fortalece, associada a outro fator de relevância apontado por 100% dos participantes da pesquisa: os colaboradores dessas escolas compreendem quanto o seu papel contribui para o desempenho da instituição. Eles se sentem pertencentes, e esse senso de pertença e de corresponsabilidade sinaliza que, nessas escolas, existe um equilíbrio entre o individual e o trabalho em equipe. Isso acontece porque as informações disponíveis são usadas na criação de significados e elevam o sentido do ambiente de trabalho. Essas escolas deixaram de ser apenas um local de trabalho e se tornaram um lugar de melhoramento pessoal, sobretudo por integrar elementos ligados à espiritualidade.

- ***A Gestão de Pessoas – Construção do Conhecimento***

No âmbito da Gestão de Pessoas, a formação continuada dos colaboradores passou a ocupar um lugar de destaque. Segundo Libâneo *et al* (2009, p. 375), “a própria escola é lugar

de formação profissional, por ser, sobretudo nela, no contexto de trabalho, que os professores e demais funcionários podem reconstruir suas práticas, o que resulta em mudanças pessoais e profissionais”. Para que isso aconteça, é necessária a incorporação dessa prática ao planejamento escolar e a garantia desse espaço-tempo por parte dos gestores, uma vez que as tarefas diárias são inúmeras e quase sempre são revestidas de certa urgência.

Os dados da pesquisa indicam que o horário de trabalho dos colaboradores é flexível, permitindo que se envolvam em atividades de aprendizagem, bem como 100% dos participantes afirmaram que essas escolas apoiam e promovem mecanismos que permitem aos colaboradores atualizarem-se em sua área de ação. Esse fator, tanto no campo da Gestão Escolar quanto na esfera da Gestão do Conhecimento, é altamente relevante, pois estruturas rígidas, que apenas controlam e cobram e não promovem a aprendizagem, estão fadadas ao fracasso. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 71), “o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”. Em se tratando de escolas, a natureza da organização facilita esse processo; mesmo assim, é imprescindível que haja uma intencionalidade planejada para que a instituição avance e, por isso, é salutar a existência do plano de formação para colaboradores.

Nas escolas pesquisadas, 100% dos participantes afirmaram que existe um plano de formação consistente para os professores, com encontros semanais ou quinzenais, porém, para colaboradores não docentes, há divergências nas respostas: 50% dos gestores disseram que sim, e os outros 50% garantiram que não. Entre os técnicos pedagógicos, 58% responderam ‘sim’ enquanto 42% asseguraram que não. Talvez aqui esteja uma lacuna na gestão dessas escolas, pois há um investimento consistente na formação dos professores, e os demais colaboradores ficam em segundo plano, com momentos esporádicos.

Outro fator de relevância diz respeito à frequência com que os colaboradores recebem um *feedback* sobre o seu processo de trabalho. Para Lück (2010, p. 118), “o *feedback* revela o que se espera da pessoa, orienta o seu desempenho, reforçando o que deva ser reforçado, clarificando o que estiver obscuro, apontando aspectos que devam ser substituídos, alterados ou eliminados”. Devido à sua importância no processo de gestão escolar, a autora chega a afirmar: “sem a capacidade de dar *feedback*, os gestores não realizam gestão e os professores não promovem aprendizagem” (LÜCK, 2010, p. 119).

De acordo com os dados da pesquisa, nessas escolas católicas, os colaboradores recebem *feedback* dos gestores, e isso tem uma influência direta nos resultados alcançados, pois “a verdadeira aprendizagem organizacional exige que os membros analisem suas suposições e crenças, avaliem objetivamente seu conteúdo e sua validade à luz das condições vigentes e de novas evidências (...)” (CHOO, 2003, p. 350). Os dados deixam claro que os professores estão em primeira linha, com acompanhamento semanal e/ou mensal do trabalho.

- ***A Gestão de Processos – Construção do Conhecimento***

Conforme afirma Choo (2003), o conhecimento de uma organização pode ser diferenciado em três tipos: tácito, explícito e cultural. Esses tipos de conhecimento são interdependentes. No que tange ao conhecimento tácito (conhecimento não explícito, que está incorporado ao fazer do colaborador), a pesquisa mostra que há uma valorização desse tipo de conhecimento nessas escolas católicas. Essas instituições possuem mecanismos que permitem aos colaboradores compartilhar esse tipo de conhecimento. Cabe destacar que “o conhecimento tácito é potencialmente valioso por ser a única experiência adquirida por pessoas que trabalham em determinado ambiente de uma organização” (CHOO, 2003, p. 201).

Considerando a rotina diária dessas escolas, 100% dos participantes afirmaram que possuem um nível elevado de organização e que quase todas as rotinas dos setores e dos processos organizacionais estão definidas em documentos ou em outros formatos para leitura. Segundo eles, essas informações sobre as rotinas e os processos organizacionais podem ser encontradas nos documentos espalhados pelos setores da escola e na intranet da instituição, porém sinalizaram que ainda existem algumas rotinas e processos que estão nas cabeças dos responsáveis pelos processos e/ou dos funcionários que realizam as tarefas.

Um fator preocupante revelado na pesquisa diz respeito à existência de políticas e procedimentos que exigem que os colaboradores sistematizem as informações de forma que possam ser utilizadas ou reutilizadas em outras situações e por outros colaboradores. Existe uma discrepância significativa nas respostas, pois 50% dos gestores e dos técnicos-pedagógicos afirmaram que ‘sim’ e 50% afirmaram não existirem essas políticas. Entre os professores, 70% responderam que ‘sim’ e 30% desconhecem a situação. Esse cenário pode indicar uma fragilidade dessas instituições, uma vez que as informações são coletadas e organizadas, mas não há orientações, com procedimentos claros e definidos quanto à

sistematização das informações, constituindo um risco, pois, nesse contexto, informações importantes e necessárias à gestão podem se perder ou aparecerem de maneira distorcida.

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 45), “converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito significa encontrar uma forma de expressar o inexpressável”. Embora essa afirmação pareça contraditória, evidencia a importância do processo de conversão do conhecimento, uma vez que transformar conhecimentos em produtos e serviços benéficos prova a inteligência organizacional de instituições bem-sucedidas. Nas escolas pesquisadas, chama atenção a prática existente de partilhar conhecimentos. De acordo com os dados, os seguintes tipos de conhecimentos explícitos são sempre compartilhados: melhores práticas e lições aprendidas, decisões, documentos e publicações institucionais, vídeos de projetos e eventos, projetos e planos. Já os conhecimentos explícitos sobre os clientes e sobre o mercado educacional ainda não são compartilhados.

Ainda no que tange ao conhecimento explícito, as escolas pesquisadas possuem: Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Planejamento Estratégico, Plano Orçamentário Anual, Manual de Orientação da Rotina Escolar para Estudantes e Manual de Orientação para Educadores. Mesmo não tendo avaliado a qualidade desses documentos, a existência de todos eles sinaliza um grau elevado de organização escolar e um arsenal de instrumentos significativos para a gestão.

Os dados mostram, ainda, que esses documentos são difundidos entre os colaboradores por meio de um momento de treinamento coletivo e por setores. O grau de participação dos coordenadores e dos professores na elaboração desses documentos, na visão de todos os grupos pesquisados, é alto, o que sinaliza a existência de aspectos democráticos, geradores de pertença e corresponsabilidade. No entanto, o grau de participação dos colaboradores não docentes foi considerado médio e baixo, o que é preocupante, pois o não envolvimento acentua a competição e enfraquece a coletividade.

- ***Gestão de Processos e Espaços – Tomada de Decisão***

No campo da Gestão Escolar, inscreve-se a Gestão de Processos e, neles, a tomada de decisão. Gerir uma instituição escolar, de qualquer natureza, requer capacidade de tomar decisões assertivas, em vista da promoção dos objetivos educacionais. Para Choo (2003, p. 394) “numa organização, o processo decisório requer clareza de propósitos e de procedimentos”; para que isso aconteça, a administração da informação é essencial, haja vista

a redução da incerteza, o aumento da racionalidade e o conhecimento do cenário com seus pontos fortes e suas áreas de riscos e fragilidades.

Nas escolas católicas pesquisadas, os dados apresentam os seguintes comportamentos como sendo seus pontos fortes: capacidade de mobilização da comunidade escolar, capacidade de gerenciar crises, agilidade na solução de problemas cotidianos e capacidade de se antecipar aos problemas. Os dados também revelam que essas escolas ainda precisam avançar na resposta rápida às demandas do mercado, na capacidade de análise do mercado e no empoderamento dos colaboradores, e talvez isso explique por que 100% dos participantes afirmaram ser a diretoria que inicia a mudança nos processos educativos da escola.

Um fator de destaque apontado pelos dados da pesquisa é a atuação da direção dessas escolas. Segundo Libâneo *et al* (2009, p. 330), “a direção da escola, além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico”. Isso porque o processo educativo implica uma direção, um planejamento consciente de intencionalidades e, por isso, a figura do(a) diretor(a) e a forma com que ele(a) desempenha o seu ofício faz a diferença na qualidade educacional. Nas escolas pesquisadas, 100% dos participantes afirmaram que os diretores exercem muita influência sobre o clima e a cultura organizacional e que, em raras situações, tomam decisões estratégicas sem as informações ou os conhecimentos necessários.

Outro fator considerável é o nível de transparência com que atuam os diretores dessas escolas, pois os dados apontaram que eles agem com elevado grau de transparência no processo decisório. Isso explica por que 100% dos participantes asseguraram que esses diretores usam uma estratégia de comunicação aberta com os colaboradores, como também são muito ativos no envolvimento com a melhoria dos processos internos da escola; segundo eles, esse envolvimento tem incidência direta sobre os resultados alcançados.

De acordo com Sammons (2008, p. 355), “na maioria dos casos, um diretor eficaz não é simplesmente o administrador mais antigo, mas de alguma maneira uma liderança profissional”. Em se tratando de escolas católicas, a competência não está no estado de vida – leigo(a) ou religioso(a) – e, sim, na capacidade que possui para dirigir uma instituição escolar com os desafios próprios da atualidade, pois “o diretor precisará projetar um perfil ‘competente’, através de ações, tais como: locomover-se frequentemente na escola, visitar as salas de aula e manter conversas informais com professores” (SAMMONS, 2008, p. 355).

De acordo com os professores e os técnicos-pedagógicos que participaram da pesquisa, as escolas católicas investigadas possuem um ritmo de mudança rápido e adequado

no que diz respeito à implementação de melhorias, mas os gestores relataram não ser regra geral nas escolas católicas, pois, na maioria das vezes, essas instituições perdem grandes oportunidades ou deixam de liderar o mercado por causa da morosidade nos processos decisórios e das amarras das estruturas hierárquicas, centralizadoras e burocratizadas que ainda possuem.

Para Choo (2003, p. 419), “as organizações podem tomar decisões erradas mesmo quando cabeças preparadas e bem-intencionadas foram chamadas para resolver problemas”. Em sua visão, esse é um sintoma de má administração da informação. Para evitar esse problema e oferecer respostas rápidas e assertivas às demandas, a pesquisa mostra algumas atividades que têm ajudado essas escolas católicas: compartilhamento das melhores práticas, escuta regular e sistematizada dos estudantes, participação em rede e aplicação anual de uma pesquisa de satisfação com todos os sujeitos que compõem a comunidade educativa.

Considerações Finais

A partir da análise dos dados coletados, é possível afirmar que existe uma estreita relação entre a Gestão Escolar e a Gestão do Conhecimento nas escolas católicas com os melhores resultados no ENEM 2014, na Paraíba. Essas escolas têm arquitetado um processo de gestão escolar em que a administração da informação tem sido usada para a criação de significados, para a construção do conhecimento e da tomada de decisão, configurando-se como organizações do conhecimento, cuja aprendizagem organizacional tem elevado o grau de excelência dos produtos e dos serviços desenvolvidos, refletindo diretamente no sucesso dos resultados acadêmicos.

A gestão pedagógica dessas escolas é organizada a partir de informações extraídas de diferentes fontes, sistematizadas com rigor e canalizadas em prol da excelência educacional. As práticas empregadas passam por amplas e ousadas mudanças curriculares e pela unidade de propósitos, sustentada em um processo consistente de formação continuada dos professores, que resulta em um elevado grau de pertencimento e de otimização conjunta do trabalho educativo. A prática de liderança dos diretores, no que diz respeito à capacidade de influenciar os colaboradores, no envolvimento com a melhoria dos processos pedagógicos/administrativos, nos padrões de comunicação, bem como nos processos decisórios, demonstra um elevado nível de competência.

Embora os resultados alcançados com esta pesquisa tenham sido satisfatórios para alcançar os objetivos da mesma, faltou, ainda, contemplar a participação dos estudantes e das famílias. Como em nenhum momento houve a pretensão de esgotar o tema abordado, fica a sugestão de realizar outra pesquisa, com uma extensa análise do Projeto Político Pedagógico, do Regimento Escolar, do Planejamento Estratégico, dos Manuais de Orientação, dentre outras produções, buscando confrontá-las com as práticas escolares, a fim de compreender as similaridades e as discrepâncias, bem como oferecer alternativas de ajustes e melhorias para as escolas.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. Sistema Católico de Educação e Ensino no Brasil: uma nova perspectiva organizacional e de gestão educacional. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 5, n. 16, set./dez. 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAMPOS, C. de M. **Gestão Escolar e Inovação**: reflexões sobre avaliação, o currículo e a docência. Curitiba: Melo, 2010.

CEDHAP – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado. **Programa Escola Inteligente para capacitação a distância de gestores escolares, em equipe**: Dinamizador de Aprendizagem – Ação n. 2. Curitiba: CEDHAP, 2003.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CORREIA, M. I. M. **A Educação Católica, Gênero e Identidades**: O Colégio Santa Rita de Areia na História da Educação Paraibana (1937 a 1970). Tese de doutorado em Educação. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-PB, 2010.

DRESCH, A. *et al.* **Design Science Research** – Método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LIBÂNEO, J. C. *et al.* **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2010.

_____. **Gestão da Cultura e do Clima Organizacional da Escola**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do Conhecimento Organizacional. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Orgs). **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SAMMONS, P. As Características-chave das Escolas Eficazes. *In*: BROOKE, N.; SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar**. Origem e trajetórias. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

SANTOS, M. J. dos; PAULA, C. P. A. de. Gestão do Conhecimento e Gestão Escolar: estudo de caso de uma escola pública. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, número especial, out. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12540/8033>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.