

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Sabrina Neves de Almeida Ribeiro**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO  
NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE NOVA ERA-MG**

Belo Horizonte- MG

2023

Sabrina Neves de Almeida Ribeiro

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO  
NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE NOVA ERA-MG**

Artigo apresentado como requisito de Conclusão do Curso de Gestão Pública, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Doutora Deise Luiza da Silva Ferraz

Belo Horizonte - MG  
2023

Ficha catalográfica

R484g  
2023

Ribeiro, Sabrina Neves de Almeida.  
Gestão do conhecimento e da informação instrumento para o  
êxito organizacional [manuscrito] /Sabrina Neves de Almeida  
Ribeiro. – 2023.  
46 f.:

Orientador (a): Deise Luiza da Silva Ferraz.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Ferraz, Deise Luiza da  
Silva. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-  
Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

## FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **SABRINA NEVES DE ALMEIDA RIBEIRO, Nº. DE REGISTRO: 2022707480**

TRABALHO FINAL: “**GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO INSTRUMENTO PARA O ÊXITO ORGANIZACIONAL**”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

**APROVADA** em 28 de outubro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Profa. Dra. Deise Luiza da Silva Ferraz (Orientadora CEPEAD/FACE/UFMG )

Profa. Me. Letícia Drummond Rezende (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa.Me. Luana Martins Oliveira (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 12/12/2023, às 18:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Letícia Drummond Rezende, Usuário Externo**, em 12/12/2023, às 19:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luana Martins Oliveira, Usuária Externa**, em 13/12/2023, às 10:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Deise Luiza da Silva Ferraz, Professora do Magistério Superior**, em 22/12/2023, às 13:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2896028** e o código CRC **B9611970**.

---

**Referência:** Processo nº 23072.276916/2023-95

SEI nº 2896028

Com muito carinho, dedico este trabalho a todos aqueles que fizeram do meu sonho real, me proporcionando forças para que eu não desistisse nunca. Em especial ao meu marido Gean Carlos, minhas filhas Clara e Ana e meus pais Zezé e Lourdes.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Agradeço ao meu marido Gean Carlos, meu porto seguro que sempre me apoiou, e viveu comigo este sonho e pelo apoio e incentivo nas horas difíceis durante esta caminhada.

Agradeço às minhas filhas Clara e Ana por serem minha maior fonte de ânimo.

Agradeço a minha orientadora, Dra. Deise Luiza da Silva Ferraz, pelo empenho, dedicação e por todas as dicas.

Agradeço aos demais professores e tutores pelos ensinamentos e aos amigos de pós-graduação.

Agradeço a todos que de alguma forma fizeram parte dessa vitória, mesmo que nos bastidores.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE NOVA ERA-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal de Minas Gerais, para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Professora Doutora Deise Luiza da Silva Ferraz

Banca examinadora

Professor (a). Lettícia Drummond Rezende

Professor (a). Luana Martins Oliveira

Aprovado em Belo Horizonte, em 28 de novembro 2023.



## RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da necessidade de aprofundamento teórico acerca do contexto da sociedade da informação e conhecimento, dos novos paradigmas de criação, acesso e partilha de informações e conhecimento, que têm afetado a gestão das corporações. Objetiva apresentar um referencial conceitual e prático com uma abordagem interativa da área em questão. Pretendeu-se construir a ponte entre a academia e a prática, entre a universidade e a organização, oferecendo novas propostas para reflexão e utilização aplicáveis de informação, conhecimento e inteligência nas corporações. Objetiva apresentar, por meio de uma pesquisa bibliográfica, o conceito de informação e conhecimento, principalmente, oferecer um referencial conceitual trazendo as abordagens de várias áreas com foco em informação, conhecimento e inteligência: ciência da informação; gestão da informação; Gestão do Conhecimento e inteligência competitiva. Apresenta-se discussões que apontam a busca da relação entre as diversas disciplinas e abordagens a serem utilizadas no trabalho com informação e conhecimento gerando inteligência. Defende a tese do compartilhamento do conhecimento em organizações em um ambiente de confiança e busca demonstrar como a utilização da IC pode mudar a capacidade competitiva e o posicionamento estratégico da instituição.

**Palavras-chave:** Gestão; Comunicação; Informação, Conhecimento.

## **ABSTRACT**

This work was developed from the need for theoretical studies about the information society context and knowledge of the new paradigms of creation, access and sharing of information and knowledge, which have affected the management of corporations. It aims to present a conceptual and practical framework with an interactive approach to the area in question. It was intended to bridge the gap between academia and practice, between the university and the organization, offering new proposals for reflection and use relevant information, knowledge and intelligence in the enterprise. Aims at presenting, through a literature search, the concept of information and knowledge, especially, provide a conceptual framework bringing the approaches of various areas with a focus on information, knowledge and intelligence: information science; information management; knowledge management and competitive intelligence. It presents discussions that point to the relationship between the various disciplines and approaches to be used in work with information and knowledge generating intelligence. Defends knowledge sharing thesis in organizations in an environment of trust and seeks to demonstrate how the use of the IC can change the competitive ability and the strategic positioning of the company.

**Keywords:** management; Communication; Information, Knowledge.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Ciclo de gestão da informação.....	22
<b>Figura 2:</b> Organograma institucional.....	31
<b>Figura 3:</b> Gestão do Conhecimento e da Informação: Formas de Comunicação entre família e escola.....	34
<b>Figura 4:</b> Gestão democrática.....	35
<b>Figura 5:</b> Gestão da Informação e do Conhecimento: formação.....	36
<b>Figura 6:</b> Relação Família e Escola.....	36
<b>Figura 7:</b> Gestão democrática e Gestão do Conhecimento.....	37

## LISTA DE TABELAS

<b>Quadro 1:</b> Componentes do Sistema de Informação.....	19
<b>Quadro 2:</b> Geração do Conhecimento.....	22
<b>Quadro 3:</b> Avaliações Educacionais.....	24
<b>Quadro 4:</b> Necessidade de Intervenção .....	42
<b>Quadro 5:</b> Proposta de ações de Intervenção.....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**OCDE** : Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**TI**: Tecnologia da Informação

**IDEB**: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

**FUNDEB**: Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

**PAR**: Plano de Ações Articuladas

**MEC**: Ministério da Educação

**PPP**: Projeto Político Pedagógico

**SER**: Superintendência Regional de Ensino

**DAFI**: Diretoria Administrativa e Financeira

**DIPE**: Diretoria de Pessoal

**DIRE**: Diretoria Educacional

**LDB**: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

**SIMAVE**: Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública

**PROEB**: Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica

**PROALFA**: Programa de Avaliação da Alfabetização

**PAAE**: Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar

**AI**: Arquitetura da informação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2. JUSTIFICATIVA</b> .....	15
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	16
3.1 Objetivo Geral.....	16
3.2 Objetivo Específico.....	16
<b>4. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	17
4.1 Gestão Democrática.....	17
4.2 Importância da Gestão do Conhecimento.....	18
4.3A Confluência das Tecnologias da informação e do conhecimento.....	20
4.4 Comunidades de Prática e Aprendizagem Organizacional.....	21
4.5 Gestão da Informação e do Conhecimento no Contexto Escolar.	23
4.6 Conselho escolar, gestão democrática e Gestão do Conhecimento.....	26
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	28
<b>6. DESCRIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO</b> .....	30
6.1 Superintendência Regional de Ensino.....	30
6.2 Escolas estaduais do município de Nova Era-MG.....	32
<b>7. ANÁLISE DE DADOS</b> .....	34
7.1 Conselho escolar, gestão democrática e Gestão do Conhecimento.....	34
7.2 Projeto Político Pedagógico e Gestão do Conhecimento e da informação.....	37
7.3 Gestão da Informação e do Conhecimento e Articulação da Escola com a Comunidade.....	40
7.4 Avaliação do Processo Ensino e Aprendizagem do aluno.....	41
<b>8. PLANO DE INTERVENÇÃO</b> .....	42
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

## 1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário de transformações que permeiam a sociedade contemporânea nas diversas áreas como histórica e rádio alternativa política, no contexto familiar, educacional, no acesso à informação, aos bens de consumo e prestação de serviços e consumo, evidencia-se a necessidade de utilização de eficientes estratégias pelas organizações. Estratégias que essas que alcançam êxito à medida que há comprometimento dos recursos humanos envolvidos no contexto organizacional, com a missão, objetivos e metas. Por isso, é preciso que estes estejam conscientes da importância de sua participação ativa em processos decisórios, de mudanças e crises.

As referidas mudanças têm sido apontadas por estudiosos como a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, integrado pelo capital humano, que se dá pela educação, adquiridas através de processos educacionais, sejam eles realizados através de treinamentos, formação e capacitação, sejam adquiridos por meio do exercício do trabalho, da prática. Segundo a OCDE, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, um número cada vez maior de cidades e regiões por todo mundo tem como objetivo de seus representantes políticos o conhecimento como nos seus processos de estratégias de desenvolvimento, nos processos de ensino e aprendizagem, investigação e inovação no setor privado e na sociedade.

Nessa perspectiva, o conceito e aplicabilidade do capital intelectual nas organizações tem sido tema estudado, debatido e integrante de metodologias estratégicas na área dos recursos humanos, concebida atualmente como um dos principais fatores para diferenciação para competitividade e excelência na qualidade da prestação de serviços. A Gestão do Conhecimento se traduz em um conjunto de intervenções direcionadas à promoção do conhecimento organizacional, utilizando o conhecimento como integrante metodológico estratégico para maximização do alcance de resultados e metas. Existem corporações que utilizam instrumentos de Tecnologia da Informação (TI) como componente de competitividade, confundindo-as com a Gestão do Conhecimento, entretanto, creem que a TI isolada possa ser utilizada para gerenciar o conhecimento, o que é um equívoco. A causa disso pode estar no

aparecimento da TI antes da Gestão do Conhecimento e ou na escassez da literatura abordando a função da TI na Gestão do Conhecimento.

O trabalho em questão busca a investigação do uso da informação nas organizações públicas e a efetivação desse modelo proposto por CHOO (1998) através de estudos publicados. Através desses estudos, objetiva-se compreender como ocorre a gestão escolar por meio da gestão conhecimento nas escolas estaduais do município de Nova Era – MG, com fins à qualidade dos serviços prestados pelas escolas da rede estadual de ensino.

Ressalta-se a importância de discutir a maneira como se dá a hierarquização desses indicadores de desempenho ao serem confrontados com a hierarquização dos objetivos estratégicos empresariais.

A posteriori, a partir dos objetivos supracitados, a referida investigação abrirá caminho para a busca também à busca de respostas para alguns outros questionamentos, aos quais serão respondidos na revisão de literatura. Intenta-se investigar os motivos pelo qual a informação e o conhecimento substituem os bens (produtos e serviços) próprios da Era Industrial e também como se deu essa transição. Analisar-se-á a proposta de CHOO (1998), recorrendo a outros autores, em cada um dos três campos de uso da informação nas organizações como sugerida por este autor – Construção de Sentido, Criação de Conhecimento e Tomada de Decisão.

A partir do proposto, indica-se a importância do diálogo coerente e contínuo entre a Ciência da Informação e as Ciências Administrativas. Através da revisão de literatura das teorias de gestão, constatam-se tentativas pontuais e fracionadas de embasamento para os termos “Gestão do Conhecimento” e/ou “Gestão Estratégica da Informação”. Afirmções como as de ‘Avanço Contínuo’, ‘Círculos de Controle da Qualidade’, ‘Planejamento Estratégico’, ‘Gestão pela Qualidade Total’, ‘Teoria da Contingência’ e ‘Desenvolvimento Organizacional’ direciona para as preocupações iniciais com os conceitos e práticas em questão: informação, conhecimento e competência.



## **2. JUSTIFICATIVA**

A escolha pelo tema se deve à importância da Gestão do Conhecimento e da informação nos para se alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos. O estudo em questão justifica-se pela importância do gerenciamento do saber na gestão e na compreensão sobre o que as organizações entendem pelo termo Gestão do Conhecimento e contribuir para o fortalecimento de elos ao relacionar informação, conhecimento, inovação e gestão na efetivação da gestão democrática.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo geral**

O estudo tem como objetivo geral, compreender como ocorre a gestão escolar por meio da gestão conhecimento nas escolas estaduais do município de Nova Era – MG, com fins à qualidade dos serviços prestados pelas escolas da rede estadual de ensino.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- 1) Conceituar gestão do conhecimento e da informação.
- 2) Analisar o uso da Gestão do Conhecimento nas escolas da rede estadual do município de Nova Era
- 3) Propor um plano de intervenção para otimização da estratégia de gestão do conhecimento como meio de oportunizar a gestão democrática.
- 4) Apresentar os resultados e discussões sobre o tema.

## 4. REVISÃO DA LITERATURA

### 4.1. Gestão Democrática

Para retratarmos a gestão democrática, devemos lembrar que ela foi estabelecida pela Constituição de 1988, onde a gestão anterior era repleta de teorias do campo administrativo e abordava o espaço escolar como uma empresa (TEIXEIRA, 1997). Com essa mudança a escola deveria então, ser democrática e participativa. A gestão, diferente da administração é um processo que procura envolver todos os funcionários da escola em prol do sucesso escolar, assim podemos entender que a gestão é uma nova forma de administrar.

É oportuno observar que a Constituição nos proporcionou diversas conquistas além da gestão democrática, como a extensão do dever do Estado no pavimento de diversos serviços, como a creche e a pré-escola para crianças de 0 à 6 anos de idade, a oferta de ensino noturno regular e atendimento especializado aos portadores de necessidades especiais. A priori:

(...) a escola primária dos anos 10, 20 e 30, vai se compondo a partir de novas necessidades sociais, que exigem que o ensino seja repensado tanto nos seus fins quanto nos seus meios. E com uma intencionalidade ordenadora cada vez mais explícita, ao se integrar ao projeto político do país, essa nova escola dá início a uma série de ações pedagógicas que têm como objetivo formar novos hábitos e atitudes. É desse período a constituição de pelotões de saúde e do círculo de pais e professores que, com funções muito claras, atuam na escola procurando disseminar um comportamento disciplinador que visa influenciar não apenas os alunos, mas, também, as suas famílias (Chaves, 2002, p. 45)

Quando se fala em gestão democrática é preciso lembrar que a escola pública tem em si um histórico de lutas por direitos de professores, de alunos, para garanti o direito a educação a todos os cidadãos, pela sua função na sociedade, pelo financiamento da educação, e, por estas questões constata-se a necessidade de uma si uma política interna direcionada para democracia, para garantia dos direitos iguais ao diferentes, à participação da comunidade, do envolvimento social.

A gestão democrática pode ser compreendida como um conjunto de ferramentas formais e de práticas sociais, que, associados, conseguem estabelecer uma escola com práticas democráticas. Medeiros (2017, p.5), ela corresponde à:

(...) conjunção entre instrumentos formais – eleição de direção, conselho escolar, descentralização financeira – e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas educacionais mais amplas (MEDEIROS, 2017).

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (GADOTTI, 1980, p.4 ).

Um aspecto a ser analisado é a relação dialética e recíproca entre o administrativo e o pedagógico na escola, permeado pela intersubjetividade nas práxis educativas dos sujeitos escolares. Para tanto, Medeiros afirma ser preciso (re)pensar o que é pedagógico e (re)conceituar o que é administração. É nesta condição, de buscar rever estes dois elementos, na dimensão da interconexão, considerando as funções desenvolvidas pelo diretor de escola.

Para que ocorra a efetivação, na prática, da gestão escolar democrática, há que se analisar uma série de instrumentos formais, que podem representar os caminhos traçados pelos diversos atores do espaço escolar.

#### **4.2. Importância da Gestão do Conhecimento**

Gestão do Conhecimento ultrapassa os limites da gestão de informação, permeia outros eixos, como criação, compartilhamento, dentre outros. Uma gestão com foco para o conhecimento é aquela capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento (COSTA E ROSA, 2020).

**Quadro 1 – Componentes do Sistema de Informação**

Sistemas de Informação	
Pessoas	Grupo de especialistas, composto por: analista de sistemas, desenvolvedores de software.
Hardware	Computadores – máquinas, monitores de vídeo, discos rígidos, impressoras, scanners. Discos ópticos, cartões de plástico, formulários em papel
Software	Programas, sistemas de operação, planilhas eletrônicas, editores de texto em programas de contabilidade.
Dados	Descrição de produtos, arquivos de funcionários, banco de dados de inventário.
Redes	Mídia de comunicação, processadores de comunicação, acesso a redes, softwares de controle.

Fonte: CARVALHO (2014).

Percebe-se que, no decorrer do tempo ocorreu relevante extensão das funções dos sistemas de informação computadorizados, gerando impacto a consumidores finais e a gestores das organizações. No quadro 1 são fornecidos os fundamentais empregos desses sistemas nos três contornos fundamentais de seu progresso, como base operacional e transformacional de elementos, informação e conhecimento. Sousa *et al.*, (2021) afirma que:

A TI permite melhor gestão e competitividade aos profissionais modernos dos cargos de gestão, apresentando ainda que, o conhecimento sobre TI se tornou uma ciência obrigatória aos gestores devido ao grande volume trânsito de informações, que variam, entre outras, de informações de consumo, comportamentais, até de contextos (Sousa *et al.*, 2021).

Uma cultura de conhecimento é aquela que ressalta a importância da apropriação do conhecimento, estimule sua criação e disseminação, a partir da interação e confiança entre os colaboradores. A comunicação é um elemento fundamental para a integração e o desenvolvimento dos processos compreendidos no ambiente de Gerenciamento de Projetos. Sua importância vem sendo constantemente ressaltada por profissionais, escritores e pesquisadores que atuam nesta área (COSTA E ROSA, 2020).

### 4.3 A Confluência das Tecnologias da informação e do conhecimento

As tecnologias da informação e comunicação proporcionam e agilizam o desenvolvimento de inovações no processo de geração, abordagem e distribuição da informação. A Informação, o Conhecimento, a Inovação e a Formação Continuada tornam-se hoje como temas principais de discussões internacionais, uma vez que a mais-valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis contemporâneas se fundamentam nesses novos insumos econômicos. Para Costa e Rosa (2020), como essas mudanças de paradigmas são oriundas da necessidade de manter a competitividade das empresas:

Para que as organizações se mantenham competitivas em ambientes caracterizados por constantes mudanças, precisam acompanhar inovações e tendências significativas que estão ocorrendo no âmbito externo. Esta urgência pode exigir uma pesquisa para monitoração ambiental, como um processamento de procura e uso de informações externas para subsidiar decisões estratégicas (COSTA; ROSA, 2020, P.41).

A partir da expectativa de longo prazo, a competitividade nasce da habilidade de constituição a um custo mais baixo e mais rapidamente que os concorrentes, de competências essenciais que gerarão futuros produtos. As autênticas fontes de proveito serão assim encontradas na habilidade gerencial de concretizar amplamente as tecnologias corporativas e habilidades de produção em competências que atribuem poder aos negócios empresariais para se adaptar rapidamente às oportunidades mutáveis. Discutir-se-á mais sobre esse assunto nos capítulos seguintes desse trabalho (COSTA E ROSA, 2020).

Carvalho (2014) defende que a inovação acontece na fronteira das mentes, em detrimento de sua ocorrência restrita à uma única fonte de conhecimentos e qualificações e que esses conteúdos de saberes interagem entre si impulsionando o nascimento do que denominam de “espiral de criação do conhecimento”. Os autores impetram que o segredo consiste na movimentação do conhecimento tácito gerado e acumulado em cada colaborador da instituição e a sua posterior ampliação na organização, pelos quatro modos de conversão de conhecimento propostos, até a sua permanência em níveis ontológicos superiores.

As organizações devem prover o contexto adequado para a criação e acúmulo do conhecimento. Carvalho (2014) sugere cinco condições com vistas à promoção da

espiral do conhecimento, a saber: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo e redundância.

#### **4.4. Comunidades de Prática e Aprendizagem Organizacional**

A passagem da *'velha rigidez dos átomos para a fluidez dos bits'* nas organizações vem provocando diversos debates à cerca da miríade de novas nomenclaturas criadas. As organizações se deparam com novos termos como 'Gestão do Conhecimento', 'Comunidades de Prática', 'Competências Essenciais', 'Aprendizagem Organizacional', dentre outros e se frustram ao concluírem que ainda empregam preceitos de gestão criados há mais de meia década.

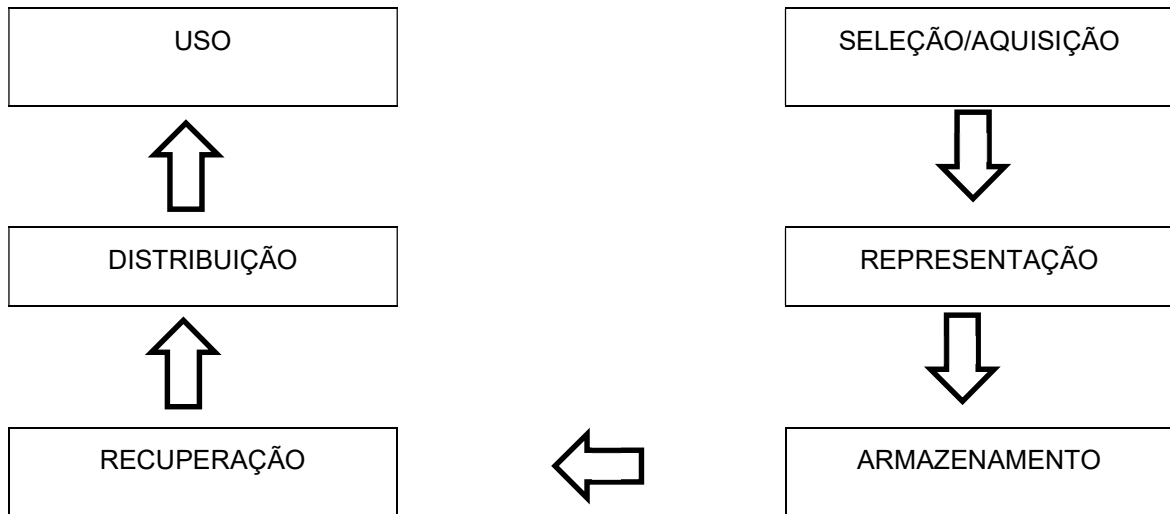
Comunidades de Prática grupos compostos em torno da prática que ampliam conhecimento coletivo e compartilhado. Wenger & Snyder (2001, p.10) conceituam as Comunidades de Prática como "grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento em conjunto". Terra (2001, p.137) contribui que são os esforços comuns de aprendizado e a possibilidade de progressão pessoal a ligação que mantém essas pessoas conectadas. A possibilidade de explorar problemas e situações em comum em um espaço de liberdade, criatividade e respeito incentiva à uma solução colaborativa de problemas. Traduzindo, a oportunidade ofertada aos participantes dessas comunidades de aprenderem em grupo a partir da perspectiva coletiva de problemas relacionados ao trabalho é essencialmente motivadora e se traduzem ampliação de competências essenciais que podem viabilizar às organizações uma vantagem competitiva sustentável. Os participantes dessas comunidades podem fazer parte da mesma estrutura organizacional ou ainda se encontrarem geograficamente distantes, o que pode ocasionar uma comunidade de prática real ou virtual.

O foco consiste na determinação do reconhecimento ou não, pelas organizações, da importância do conhecimento criado pelas comunidades de prática. Essas comunidades podem garantir soluções e alternativas que se adéquem às resoluções criadas nas diretrizes do planejamento estratégico (COSTA E ROSA, 2020).

O ciclo de gestão da informação encontra-se, em maioria, com o ciclo informacional empregado pela biblioteconomia e ciência da informação. Traduzindo,

definiu-se a gestão da informação como a prática do ciclo da informação (processo da Ciência da Informação) às organizações, quadro 2:

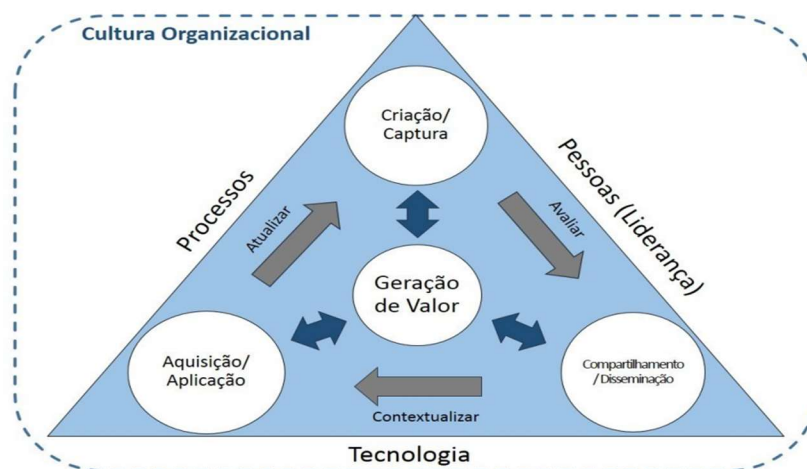
**Quadro 2-** Geração do Conhecimento



Fonte: Ponjuan Dante (1998, p. 47).

O ciclo de gestão da informação encontra-se com o ciclo informacional empregado pela biblioteconomia e ciência da informação. Traduzindo, definiu-se a gestão da informação como a prática do ciclo da informação (processo da Ciência da Informação) às organizações, conforme figura 1:

**Figura 1:** Ciclo de gestão da informação



Fonte: Davila, 2019.

Informação, no contexto da gestão da informação, alude a variados tipos de informação de valor, tanto de procedência interna quanto externa à instituição.



Abrange recursos que se originam na produção de conteúdo, tais como de registros e arquivos, que originam da gestão de pessoal, análise de mercado, da observação e análise utilizando os princípios da inteligência competitiva, de uma ampla gama de fontes. A gestão da informação preocupa-se com o valor, qualidade, posse, uso e segurança da informação no contexto do desempenho organizacional (WILSON, 1997).

#### **4.5. Gestão da Informação e do Conhecimento no Contexto Escolar**

A instituição escolar não é formada pela equipe que atua profissionalmente nela, mas por todos os sujeitos e ações envolvidos em sua prática cotidiana, lê-se família, comunidade, políticas públicas, entre outros.

Para que a gestão democrática saia do campo das ideias e de fato seja praticada, é preciso que sejam criados mecanismos de participação coletiva, como Conselhos Escolares, como órgão de representação da comunidade educativa, que os Projetos Políticos Pedagógicos sejam construídos e revisados com a participação da equipe de professores e equipe pedagógica.

A criação de condições de participação de diferentes atores sociais contribui para a melhoria da qualidade da educação, uma vez que a escola é um espaço social privilegiado, como foi dito, de exercício de cidadania.

Política Pública é conjunto de ações, programas, projetos, leis que movimenta a área educacional, embasada numa determinada concepção de sociedade e de homem.

Os programas educacionais IDEB, FUNDEB e PAR priorizam a Educação Básica. O primeiro funciona como um indicador de qualidade, para a escola e o sistema. As informações fornecidas pelos seus resultados, assim como os de outras avaliações, subsidiam a análise de estratégias didáticas usadas pela escola e os critérios utilizados na aprovação e retenção dos alunos. Foi criado para monitorar as políticas públicas no país e auxiliar na definição de metas de qualidade para os sistemas de ensino.

Após a leitura sobre os programas IDEB, FUNDEB e PAR, segue uma breve comparação entre os mesmos, a fim de possibilitar maior compreensão no quadro 3:

**Quadro 3: Avaliações Educacionais**

PROGRAMA	CRIAÇÃO	O QUE É	OBJETIVO	COMO FUNCIONA
<p><b>IDEB</b> Índice de <b>Desenvolvimento da Educação Básica.</b></p>	<p>Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).</p>	<p>Indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias.</p>	<p>Formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino</p>	<p>As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil, para escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), para os estados e o País, realizados a cada dois anos. As metas estabelecidas pelo Ideb são diferenciadas para cada escola e rede de ensino, com o objetivo único de alcançar 6 pontos até 2022, média correspondente ao sistema educacional dos países desenvolvidos.</p>
<p><b>FUNDEB</b> Fundo de <b>Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica</b> e de Valorização dos Profissionais da Educação</p>	<p>Criado pela Emenda Constitucional nº 53/2006 e regulamentado pela Lei nº 11.494/2007 e pelo Decreto nº 6.253/2007, em substituição ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), que vigorou de 1998 a 2006.</p>	<p>É um fundo especial, de natureza contábil e de âmbito estadual (um fundo por estado e Distrito Federal, num total de vinte e sete fundos), formado, na quase totalidade, por recursos provenientes dos impostos e transferências dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, vinculados à educação por força do disposto no Art. 212 da Constituição Federal. Além desses recursos, ainda compõe o Fundeb, a título</p>	<p>Redistribuição de todo o recurso gerado para aplicação exclusiva na educação básica.</p>	<p>Depois de recolhida, a verba é repartida com as redes municipais e estaduais conforme o número de matrículas, a etapa e a modalidade de ensino. O cálculo é feito com base em um valor por aluno, estabelecido segundo esses critérios. A maioria dos estados consegue atingir (e ultrapassar) esse patamar com sua própria arrecadação. Quem não chega lá, entretanto,</p>

		de complementação, uma parcela de recursos federais, sempre que, no âmbito de cada estado, seu valor por aluno não alcançar o mínimo definido nacionalmente.		recebe ajuda do governo Federal, que transfere um complemento para compor o piso.
<b>PAR</b> Plano de ações articuladas	Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), apresentado pelo Ministério da Educação em abril de 2007.	Colocou à disposição dos estados, dos municípios e do Distrito Federal, instrumentos eficazes de avaliação e implementação de políticas de melhoria da qualidade da educação, sobretudo da educação básica pública.	Visa a melhoria dos indicadores educacionais.	Compromisso fundado em 28 diretrizes e consubstanciado em um plano de metas concretas e efetivas, compartilha competências políticas, técnicas e financeiras para a execução de programas de manutenção e <b>desenvolvimento da educação básica.</b>

Fonte: MEC (2009).

Os gestores escolares têm permanentemente à disposição uma ferramenta eficaz para fazer o diagnóstico da escola, o que facilita a efetivação da gestão democrática e da aplicação da gestão do conhecimento e da informação para tomada de decisões em relação aos investimentos e às prioridades pedagógicas.

No âmbito municipal, a comissão responsável pela elaboração do PAR deve ser integrada, conforme o MEC, pelo dirigente municipal de educação, técnicos da Secretaria Municipal de Educação e um representante de cada grupo a seguir descrito: diretores de escola, professores da zona urbana, professores da zona rural, coordenadores ou supervisores escolares, técnico-administrativo das escolas, dos conselhos escolares e do Conselho Municipal da Educação, quando houver (BRASIL, MEC, 2019, p.11).

A elaboração de um diagnóstico, de caráter participativo, é tarefa prévia e essencial, pois este tem por objetivo promover o conhecimento e análise da situação educacional na rede municipal através da coleta de informações quantitativas e qualitativas. Ou seja, esse “diagnóstico minucioso da realidade local” servirá de base para “desenvolver um conjunto coerente de ações que resulta no PAR” (BRASIL,

MEC, 2018, p.3). Assim sendo, o PAR só poderá ser iniciado após a conclusão desse diagnóstico que deve perpassar quatro amplas dimensões: (1) gestão educacional; (2) formação de professores e dos profissionais de serviço e de apoio escolar; (3) práticas pedagógicas e avaliação e (4) infraestrutura física e recursos pedagógicos. Cada dimensão é composta por áreas de atuação e cada área apresenta indicadores específicos.

A Gestão democrática envolve a criação de espaços de discussão e levantamento de questões pertinentes, ou seja, que precisam ser revistas, o ouvir do outro, em seus anseios na função que exerce suas sugestões em prol do coletivo, e mudança de postura, revisão de conduta e prática. De acordo com Silvana Augusto (2023):

Além do que se passa dentro das quatro paredes da sala de aula, há muito mais a aprender no convívio do coletivo - no parque, no refeitório, na rua, na comunidade. A dinâmica nesses espaços deve ser ritmada pelo coordenador. É preciso lembrar ainda que só quem não está em classe, imerso naquela realidade, é capaz de estranhar. E isso é ótimo! É do estranhamento que surgem bons problemas, o que é muito mais importante do que quando as respostas aparecem prontas (Silvana Augusto, 2023).

A partir dos estranhamentos, como disse a autora, é possível gerar conflitos, no campo das ideias, para discussão com o coletivo, a fim de promover a participação de todos os envolvidos na escola.

#### **4.6. Conselho escolar, gestão democrática e Gestão do Conhecimento**

O conselho de classe é um órgão colegiado de caráter consultivo e deliberativo em questões didático-pedagógico que se fundamenta no Projeto Político Pedagógico (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO) e no Regimento Escolar com intuito de verificar as ações educacionais para apontar alternativas que objetivem assegurar a efetivação do processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Sabe-se que o conselho representa um mecanismo coletivo de participação que tem papel proeminente na avaliação escolar e tem sido de importância determinante na participação de estudantes (e mesmo pais) nas tomadas de decisões a respeito do desempenho pedagógico de professores e demais educadores escolares.

O Conselho Escolar se constitui numa forma colegiada da gestão democrática, com objetivo de descentralizar os processos decisórios da escola,

através do qual as responsabilidades e consequências também serão divididas e o acompanhamento do desenvolvimento da prática educativa e do processo ensino-aprendizagem, deve ser seu principal objetivo, através do acompanhamento do planejamento, na implementação e na avaliação das ações da escola.

O conselho escolar participa da elaboração do projeto político pedagógico e acompanha e avalia o desenvolvimento do que foi proposto neste documento, processo denominado como diagnóstico.

## 5. METODOLOGIA

Este trabalho se situa na área da Educação, embora não se apresente neutro em relação a outros olhares multidisciplinares. Há estudos realizados sobre a relação gestão escolar pública, mas poucos com foco na gestão do conhecimento e da informação nessas instituições. Propõe-se, neste estudo, apresentar estudos que tiveram como foco buscar fundamentação acerca da importância do tema, dessa forma optou-se pela pesquisa bibliográfica. De igual modo, para contextualizar o tema às escolas estaduais do município de Nova Era-MG, fez-se a opção pela pesquisa de campo.

Os princípios metodológicos que nortearão este estudo estão enquadrados nos procedimentos qualitativos de pesquisa. O tipo de pesquisa foi pesquisa bibliográfica. Conforme ANDRADE (1997) uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de artigos e outros estudos. Esse artigo utiliza-se igualmente da pesquisa documental, que se diferencia da pesquisa bibliográfica no seguinte aspecto. Neste artigo, analisam-se os estudos de caso histórico-organizacionais. Quanto à coleta dos estudos de caso, optou-se por uma amostragem obtida através da busca em sítios da internet que contivessem estudos de caso com a palavra-chave “Gestão do Conhecimento” e “Gestão Escolar”

Utilizou-se a pesquisa de campo, que se define como a observação dos fatos tal como ocorrem. Não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002). Para a pesquisa de campo utilizou-se a entrevista. Segundo Gil (2008) pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Fez-se necessário o uso de questionário para entrevistas diretas com funcionários e comunidade escolar para observação das práticas dos mesmos, um conjunto de perguntas, que a pessoa lê e responde sem a presença de um entrevistador. Este instrumento foi organizado com questões abertas, questionário não-estruturado, com as perguntas mencionadas no item 6.1 a partir das quais os entrevistados recorreram suas percepções acerca da Gestão do Conhecimento e da

informação aplicada a gestão democrática na instituição. Foram 5 questões, sendo destas, 3 abertas. As entrevistas tiveram duração de 10 minutos para cada entrevistado. Diante do exposto e conforme cita o documento, algumas indagações foram feitas aos sujeitos da escola: 02 professores, 02 pais de alunos e 02 auxiliares de serviços gerais e 02 alunos:

1. Quais as formas de comunicação e compartilhamento do conhecimento a escola utiliza?

Reuniões.

Whatsapp.

Ofício/circular.

2. Como a escola vem desenvolvendo a gestão democrática, constitucionalmente estabelecida?

3. Como acontece a formação continuada dos docentes e dos funcionários da escola?

não acontece periodicamente, somente ocasionalmente, de forma não estruturada.

periodicamente

4. Quais as maneiras de diálogo entre a família e a escola, ou seja de que forma a instituição efetiva o compartilhamento de informações sobre a escola.

5. Quais espaços de participação democrática é dado à comunidade escolar, como na construção do PPP, participação colegiada, dentre outros?

## **6. DESCRIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO**

### **6.4. Superintendência Regional de Ensino**

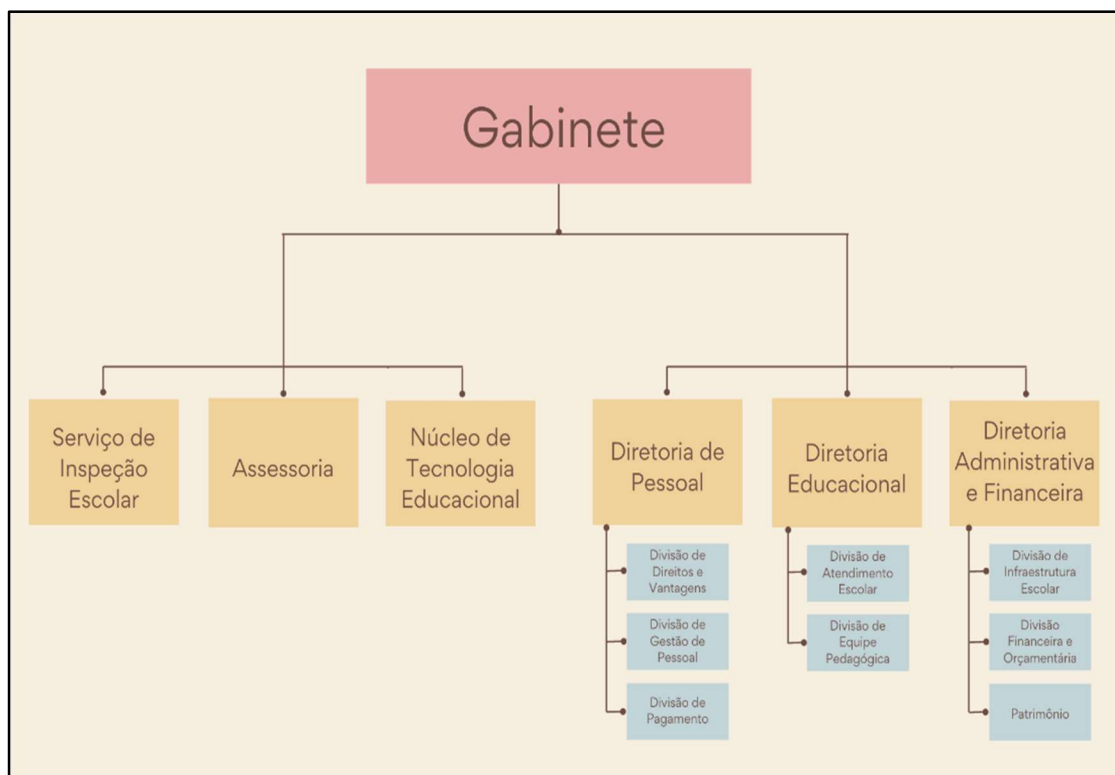
No que tange à Educação, o Governo Estadual tem a responsabilidade de garantir a educação de qualidade para todos. É seu dever ampliar o acesso à educação para todas as esferas da população e priorizar as políticas de inclusão (que permitem o acesso de deficientes físicos, deficientes mentais, moradores de áreas periféricas dentre outros). Todas as modalidades de ensino devem ser contempladas pelo Governo Estadual.

A Superintendência Regional de Ensino Nova Era - SRE foi criada pelo Decreto Nº 12480 de 03/03/1970 com propósito de ser uma Instituição Pública com finalidade de exercer, regionalmente, as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração Estado e município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais.

Como parte do sistema educacional brasileiro, a Superintendência Regional de Ensino Nova Era possui competências dentre as quais pode-se relacionar: a promoção, coordenação e implantação da política educacional do Estado no âmbito de sua jurisdição; orientação das comunidades escolares e prefeituras municipais na elaboração, acompanhamento e avaliação dos planos, programas e projetos educacionais; promoção o desenvolvimento de recursos humanos em consonância com as diretrizes e políticas educacionais do Estado; coordenação os processos de organização do atendimento escolar e de apoio ao aluno; proporcionar a celebração e acompanhar a execução de convênios e contratos e termos de compromisso; aplicação das normas de administração de pessoal, garantindo o seu cumprimento na respectiva jurisdição; planejamento e coordenação das ações administrativas e financeiras necessárias ao desempenho das suas atividades; coordenação do funcionamento da Inspeção Escolar no âmbito da sua jurisdição; coordenação e produção de dados e informações educacionais na sua jurisdição; e o exercício de outras atividades correlatas. A SRE Nova Era está organizada conforme o organograma a seguir:



**Figura 2:** Organograma institucional



Fonte: <http://srenovaera.educacao.mg.gov.br/>

As atribuições da SRE são divididas em Serviço de Inspeção Escolar, Núcleo de Tecnologia Educacional, Assessoria de Gabinete, e as seguintes Diretorias:

Diretoria Administrativa e Financeira (DAFI) com a coordenação e interlocução com órgão central no que tange às atividades administrativas e financeiras. Suporte às Caixas Escolares na realização de suas atividades;

Diretoria Educacional (DIRE) que tem como competência coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações de atendimento escolar com a orientação, supervisão técnica, com atribuições de: organizar as ações que assegurem o atendimento à demanda escolar; promover o levantamento e a difusão de dados e informações educacionais no âmbito das escolas da rede pública e privada; acompanhar os estabelecimentos de ensino quanto à observância das normas legais e administrativas; acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica, além de desenvolver um trabalho de engajamento das ações pedagógicas de forma corresponsável, formativa e integrada às escolas estaduais, possibilitando alinhamentos e ações pedagógicas com foco no Ensino-aprendizagem, em

conformidade com a proposta e os princípios das Diretrizes Curriculares da Secretaria de Estado de Minas Gerais – SEE/MG.

Diretoria de Pessoal - A Diretoria de Pessoal tem por finalidade planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, no âmbito regional, com a orientação, a supervisão técnica e o acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos/SEE/MG. Atualmente seu quadro de pessoal é composto por 105 - cento e cinco - funcionários e é dirigida pelo Superintendente Joel dos Santos Pereira, desde 19 de setembro de 2023.

### **6.5. Escolas estaduais do município de Nova Era-MG**

O espaço físico é de grande importância e responsabilidade dentro do âmbito escolar, visto que a unidade necessita de um gestor que, com sua sabedoria consegue reger e liderar todos os profissionais para a realização de um bom trabalho pedagógico. É fundamental para a organização da escola a presença do gestor circulando e atuando em todos os espaços da instituição.

Durante a pesquisa foram observadas quatro escolas Estaduais: Escola Estadual Doutor Leão de Araújo, Escola Estadual da Vila Santa Rosa, Escola Estadual Nossa Senhora de Fátima e Escola Estadual Padre Vidigal, sendo duas primeiras em bairros centrais e uma na periferia. A observação do espaço físico tem como objetivo analisar se as regiões periféricas concentram maior vulnerabilidade social, se o nível de autoritarismo do gestor diante dos problemas enfrentados está em maior nível do que as escolas dos bairros. Há possibilidade que umas apresentam melhor infraestrutura e mais acesso a serviço que outras, afetando o desempenho do gestor frente a sua equipe.

A Escola Estadual Nossa Senhora de Fátima, que se encontra situada na zona urbana de Nova Era, possui 1.122 (um mil e vinte e dois) alunos. Essa escola funciona em atendimento aos alunos em 03 turnos (matutino, vespertino e noturno). Precisa de condução para atender os três turnos, pois as escolas dos bairros da periferia nem sempre tem vagas o suficiente para atender todos os alunos.

A Escola Estadual Padre Vidigal que encontra-se situada na zona urbana de Nova Era, possui 488 (quatrocentos e oitenta e oito) alunos. Essa escola funciona em atendimento aos alunos 02 turnos, matutino (6º ao 9º ano do Ensino Fundamental II)

e vespertino (1º ao 5º ano do Ensino Fundamental I). Como clientela é proveniente de diferentes bairros da zona urbana da cidade, grande parte dos alunos utiliza transporte alternativo, como vans, micro-ônibus e carros.

A Escola Estadual da Vila Santa Rosa que encontra-se situada na zona periférica de Nova Era, possui 350 (trezentos e cinquenta) alunos. Essa escola funciona em atendimento aos alunos em 03 turnos (matutino, vespertino e noturno).

## 7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme exposto anteriormente, a entrevista foi construída com as seguintes indagações:

1. Quais as formas de comunicação e compartilhamento do conhecimento a escola utiliza? ( ) Reuniões.( ) Whatsapp.( ) Ofício/circular.

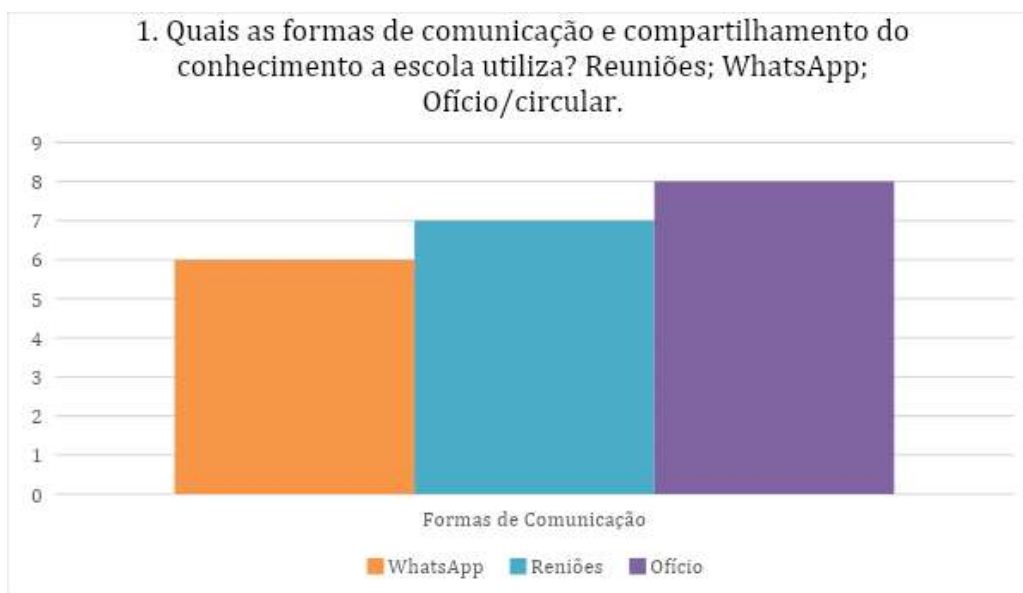
2. Como a escola vem desenvolvendo a gestão democrática, constitucionalmente estabelecida?

3. Como acontece a formação continuada dos docentes e dos funcionários da escola? ( ) não acontece periodicamente, somente ocasionalmente, de forma não estruturada.( ) periodicamente

4. Quais as maneiras de diálogo entre a família e a escola, ou seja de que forma a instituição efetiva o compartilhamento de informações sobre a escola.

5. Quais espaços de participação democrática é dado à comunidade escolar, como na construção do PPP, participação colegiada, dentre outros?

**Figura 3:** Gestão do Conhecimento e da Informação: Formas de Comunicação entre família e escola

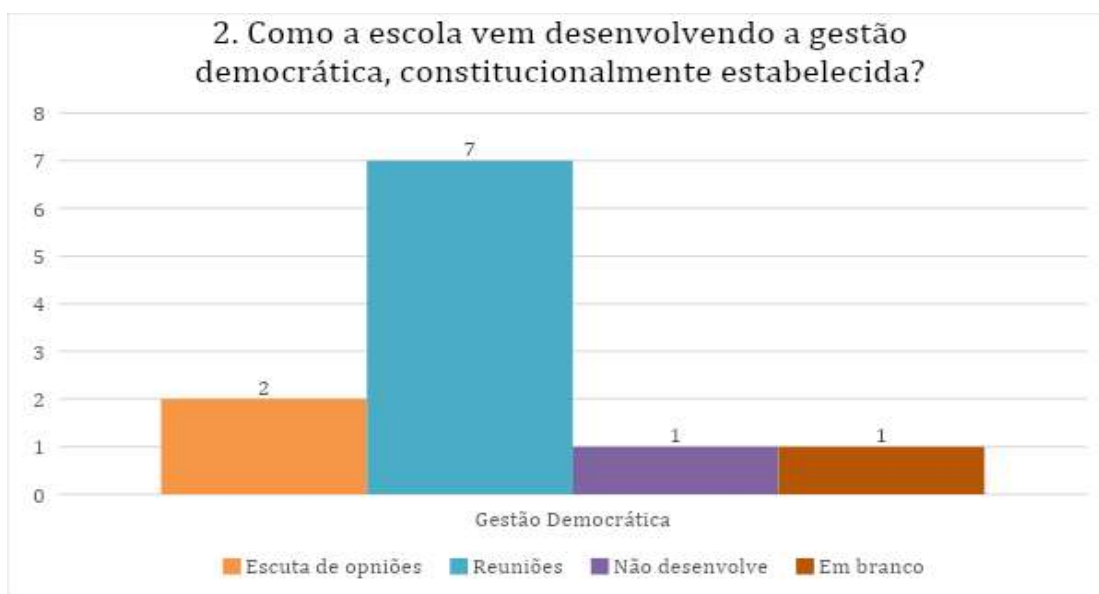


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Na figura 3 expõe-se a resposta ao primeiro questionamento da entrevista e dos 08 entrevistados das escolas estaduais do município de Nova Era-MG, 06 responderam que o whatsapp é uma das formas de comunicação da escola, 07

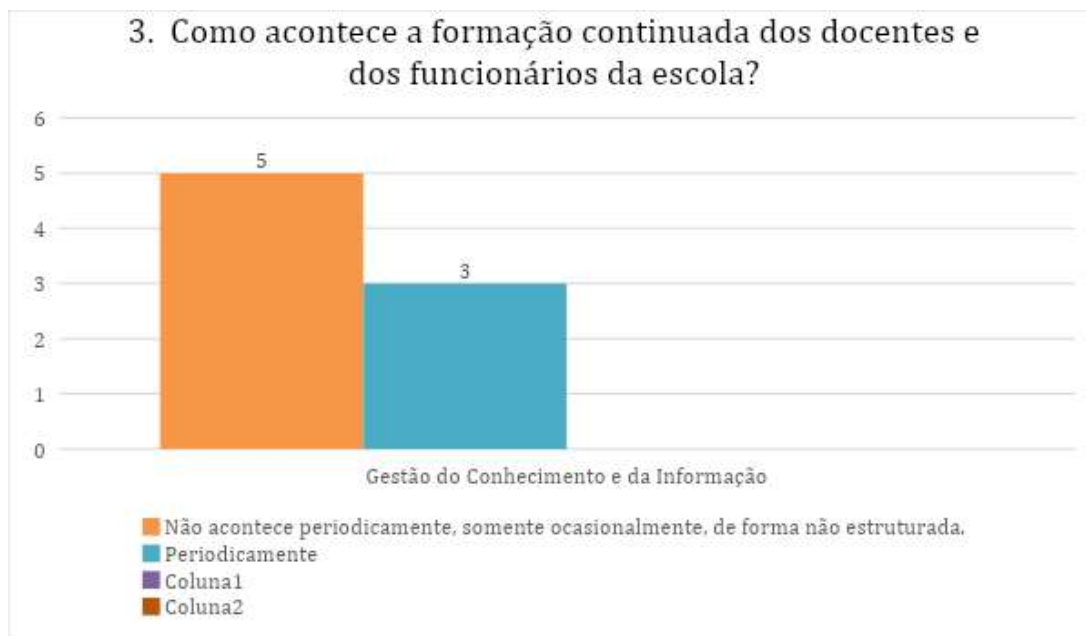
disseram que as reuniões também são uma estratégia de comunicação e todos afirmaram que o ofício/circular também é uma das ferramentas.

**Figura 4:** Gestão democrática



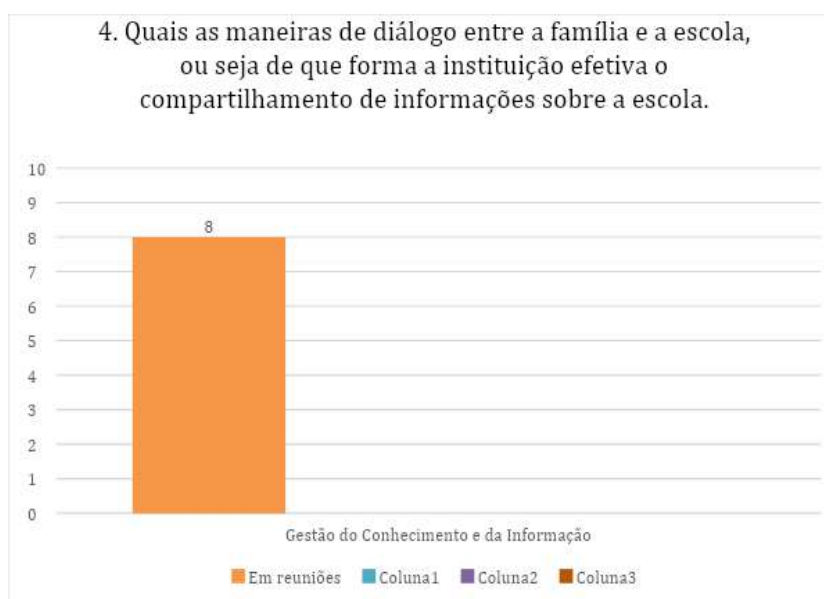
Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Na figura 4 apresenta-se a resposta ao segundo questionamento da entrevista e dos 08 entrevistados das escolas estaduais do município de Nova Era-MG, 02 responderam que o a escuta de opiniões é uma das formas de efetivação da gestão democrática da escola, 07 disseram que as reuniões também são uma estratégia de gestão compartilhada, 01 entrevistado afirmou que não há estratégia para se fazer cumprir a gestão democrática 01 não respondeu.

**Figura 5:** Gestão da Informação e do Conhecimento: formação

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

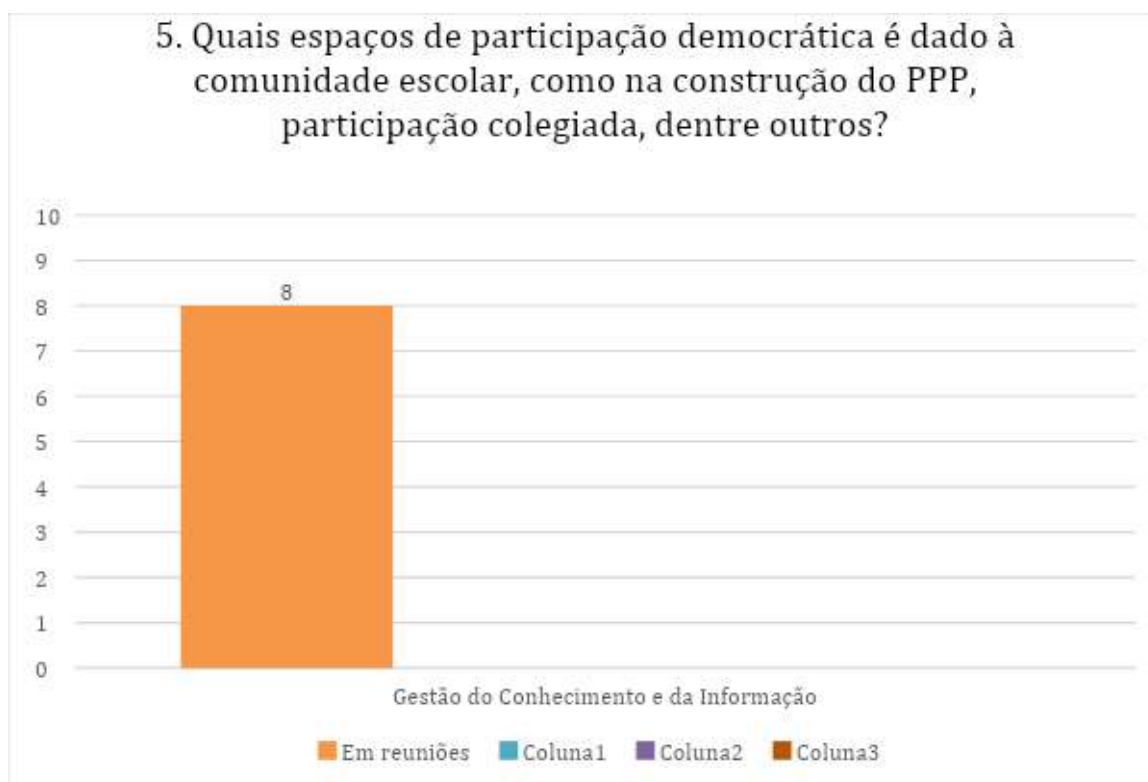
Sobre a gestão do conhecimento e da informação nas escolas estaduais do município de Nova Era, na figura 5 apresenta-se a resposta ao terceiro questionamento da entrevista e dos 08 entrevistados das escolas estaduais do município de Nova Era, 05 responderam que não acontece periodicamente, somente ocasionalmente e 03 afirmaram que aconteceram periodicamente.

**Figura 6:** Relação Família e Escola

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Sobre a gestão da informação e do conhecimento pela relação família e escola Na figura 6 apresenta-se a resposta ao quarto questionamento da entrevista e dos 08 entrevistados das escolas estaduais do município de Nova Era-MG e 08 responderam que o compartilhamento o desenvolvimento do aluno ocorre em reuniões.

**Figura 7:** Gestão democrática e Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Sobre a gestão democrática, da informação e do conhecimento a figura 7 apresenta a resposta ao quinto questionamento da entrevista e dos 08 entrevistados das escolas estaduais do município de Nova Era-MG e 08 responderam que o compartilhamento o desenvolvimento do aluno ocorre em reuniões.

### 7.1 Projeto Político Pedagógico e Gestão do Conhecimento e da informação

Segundo análise da entrevista, todas as Escolas Estaduais de Nova Era acreditam na importância e afirmam que tem o projeto político pedagógico elaborado com o corpo docente, possuindo uma gestão democrática e participativa. Mas, para estabelecer um plano político pedagógico eficiente, leva-se em conta alguns

elementos essenciais. É preciso que o diretor busque uma identidade para sua escola, sempre em harmonia com os princípios estabelecidos pelo sistema do qual faz parte. Uma unidade escolar que eduque na adversidade, que atue firmemente na eliminação do preconceito ou da discriminação, que privilegie o papel protagonista do aluno, que possibilite oportunidades de capacitação docente, considerando o espaço escolar como um forte potencial para o desenvolvimento de atividades cognitivas e motoras, tornando-se assim, cenário de múltiplos interesses. Todos os profissionais devem estar envolvidos, juntamente com os alunos e a comunidade. A Lei n º9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), em seu artigo 14, assim se expressa:

Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB, 1996).

No Projeto Político Pedagógico consta a história da escola e sua caracterização, a filosofia da escola, a finalidade desse projeto como reflexão coletiva, os objetivos geral e específico e sua metodologia. A participação de todos da comunidade escolar e local embora sendo um meio eficaz de comprometimento na busca de inovações nas práticas educativas, ainda é pequena. Muitos não se sentem parte da concretização da melhoria desse ambiente e delegam somente a escola a obrigação de educar.

Todas as Escolas Estaduais relatam conhecer as dificuldades e limitações enfrentadas, e buscam, através de um trabalho organizado e criativo, superar cada obstáculo, criando estratégias no desafio de concretizar os projetos a serem realizados visando a melhoria nos resultados no SIMAVE.

O Projeto Político Pedagógico é uma proposta de intervenção organizada, planejada dentro da escola, devendo refletir-se nela como um todo. Suas possibilidades de mudança estão na medida de sua construção, pois embora seja a mesma cidade, só o corpo escolar tende a ser capaz de atribuir-lhe uma identidade, condição fundamental para a construção de sua organização e rumos, sem descuidar do apoio do Sistema de Ensino, com vistas a manter excelência de execução de tal projeto. O supervisor, sendo conhecedor do currículo escolar, auxilia eficazmente nas práticas educativas da escola subsidiadas pelo projeto político pedagógico. As



Escolas Estaduais de Nova Era, não possuem um número considerável de supervisores efetivos, considerando que alguns estão iniciando sua carreira e nem sempre são conhecedores do currículo escola. Pinto (2011), retrata que

A articulação do PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO da escola, por sua vez, remete-se o tempo todo ao currículo escolar. Daí, a necessidade de o pedagogo escolar ser um profundo conhecedor do currículo escolar. Daí a necessidade de o pedagogo escolar ser um profundo conhecedor do currículo, em seu sentido amplo. É no currículo escolar que se expressa o conhecimento escolar como intercruzamento dos diferentes saberes, dos diferentes tipos de conhecimento. Se entendermos o pedagogo como mediador no desenvolvimento do currículo escolar, sua atuação na coordenação pedagógica ocorre diretamente junto ao corpo docente e discente – agentes fundamentais dos processos de ensino e aprendizagem (PINTO, 2011, p. 152).

É perceptível que essa ausência familiar da comunidade versus escola, é uma mudança conturbada que a sociedade brasileira vem vivenciando ao longo dos anos e assim perdendo sua identidade onde valores e princípios outrora valorizados estão sendo considerados menos importantes.

O Projeto Político Pedagógico é um documento de referência e faz-se necessário estar bem consolidado, pois em ambas as Escolas de Nova Era possuem muitos funcionários designados, dessa forma, mesmo que mude o profissional ao decorrer do ano, o planejamento será como um roteiro, permitindo aplicar no dia a dia a linha de ação da Proposta Pedagógica sem ferir o aprendizado do aluno. Assim, Pinto (2011) afirma que: Dessa forma, Sant'Anna (2014), nos passa que:

A elas a que compõem diretamente a escola Quando o projeto político pedagógico está consolidado, instaura-se uma cultura escolar intencionalizada. Isso não quer dizer que é congelada, pois ela se altera à medida que os agentes escolares vão mudando, ou seja, uma vez que os educadores e os alunos da escola são outros, a cultura escolar vai se alterando, principalmente com a troca de educadores. Cada grupo destes imprime uma dinâmica na proposta pedagógica da escola a partir dos elementos constituintes da sua subjetividade coletiva. Entretanto, se o projeto político pedagógico está consolidada, ele vai sendo transmitido de geração à geração de educadores, de modo que a cultura escolar não é alterada substancialmente, pois é alimentada o tempo todo pelo projeto (SANT'ANNA 2011, páginas 140 e 141)

Os professores com uma intervenção planejada, atribuem ao seu público uma identidade, condição fundamental de reforçar o sentido ao que está sendo abordado em sala de aula aos estudantes desta comunidade respeitando e valorizando as suas experiências de vida. Todas as Escolas Estaduais de Nova Era, tem como propósito

ministrar uma educação que congregue os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, embora tenham perdido essa identidade, faz-se necessário revivê-los, na convivência humana, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e manifestações culturais, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana.

### **7.3 Gestão da Informação e do Conhecimento e Articulação da Escola com a Comunidade**

A articulação e integração das Escolas Estaduais de Nova Era com a comunidade ocorrem através de reuniões, encontros, palestras, convites, mensagens encaminhamento de ofícios/circulares, trabalhos voluntários para discussão de problemas ligados à rotina escolar, organização de eventos ou atividades esportivas e campanhas, porém, as famílias, de um modo geral, não se envolvem com o processo escolar de seus filhos, muitas vezes por falta de conhecimento cultural, mas, também, por desinteresse. Sant'Anna (2014) discorre que:

A escola deve favorecer o exercício da participação e da tomada de decisões em um processo construído coletivamente. Assim, é fundamental conhecer a cultura organizacional da escola e (re)criar relações sociais que permitam novas relações de trabalho coletivo, postura cooperativa e colaborativa, e partilhamento do poder, para que se possa buscar a consolidação de órgãos colegiados e o fortalecimento da participação dos alunos (SANT'Anna, 2014, p. 49).

Conforme relatado nas entrevistas, os pais e ou responsáveis são informados com relação à frequência e desempenho de seus filhos (as) ao final de cada bimestre, através dos boletins e sempre que se fizer necessário, pois as escolas deixam o supervisor para essa função, porém, sem muito retorno. Delegam à Escola a missão de educar seus filhos e, não raramente, estão deixando-os em condições de abandono familiar.

Com relação aos alunos, de acordo com as entrevistas respondidas por 02 alunos, foi possível perceber que as questões que mais afligem os alunos não são diferentes das demais escolas brasileiras. Alunos desinteressados, desmotivados, sem perspectivas de futuro, com baixa autoestima, com defasagem nas habilidades e competências fundamentais em matemática, leitura e escrita.

#### **7.4 Avaliação do Processo Ensino e Aprendizagem do aluno**

Conforme entrevistas, a análise dos resultados das avaliações com a finalidade de replanejar o trabalho a ser desenvolvidos são realizadas bimestralmente nas reuniões com professores. A avaliação da aprendizagem dos alunos, realizada pelos professores, em conjunto com toda a equipe pedagógica da escola, parte integrante da proposta curricular e da implementação do currículo, redimensionadora da ação pedagógica, assume um caráter processual, formativo e participativo; sendo contínua, cumulativa e diagnóstica; lançando mão de vários instrumentos, recursos e procedimentos prevalecendo os aspectos qualitativos do aprendizado do aluno sobre os quantitativos.

Ainda, de acordo com as informações coletadas nas entrevistas, na avaliação da aprendizagem, a Escola utiliza procedimentos, recursos de acessibilidade e instrumentos diversos, tais como a observação, o registro descritivo e reflexivo, os trabalhos individuais e coletivos, os portfólios, exercícios, entrevistas, provas, testes, questionários, adequando-os à faixa etária e às características de desenvolvimento do educando e utilizando a coleta de informações sobre a aprendizagem dos alunos como diagnóstico para as intervenções pedagógicas necessárias.

A análise dos resultados da avaliação interna da aprendizagem é realizada pela Escola e os resultados do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública - SIMAVE -, constituído pelo Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica - PROEB -, pelo Programa de Avaliação da Alfabetização - PROALFA - e pelo Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar - PAAE - são considerados para elaboração, anualmente, pela Escola, do Plano de Intervenção Pedagógico.

## 8. PLANO DE INTERVENÇÃO

Defender que a sustentação da arquitetura da informação (AI) é o de desenhos de espaços de comunicação integrados a espaços de tecnologia da informação representando novas relações sociais. O compartilhamento da informação e do conhecimento para participação dos atores escolares, incluindo interação entre as instituições escola e família é imperativa para a melhoria dos serviços educacionais prestados pela instituição, garantindo a efetivação de uma gestão escolar compartilhada e democrática.

**Quadro 4:** Necessidade de Intervenção

<b>Elemento</b>	<b>Proposta</b>
Ação	Compartilhamento de conhecimento e da informação
Agente	Escolas.
Modo	Em momentos e locais estratégicos.
Efeito	Socializar informações, resultados, objetivos, expectativas, ideias, conhecimento e informações.
Detalhamento	<p>Bebedouros, cafeteiras, almoços e conversas: conversas nos bebedouros, copas e até mesmo em locais externos são boas ocasiões para a transferência informal do conhecimento.</p> <p>Feiras e fóruns abertos do conhecimento: outra estratégia é a criação de locais e ocasiões para que os servidores interajam informalmente. São os passeios promovidos para criar oportunidades de intercâmbio entre funcionários que nunca tiveram oportunidade de se encontrarem e de feiras do conhecimento (que funcionam muito bem devido ao fato de serem relativamente não estruturadas, permitindo ao colaborador que circule livremente e converse com quem queira).</p> <p>Consideração de outros meios tradicionais, formais e intencionais de compartilhamento e transferência da informação e do conhecimento - via adoção de arquitetura informacional eficiente e estruturas políticas internas que viabilizem a distribuição entre funções e unidades.</p>

**Quadro 5:** Proposta de ações de Intervenção

FOCO	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	RESULTADOS ESPERADOS
Educar as famílias	<p>Estabelecer espaço permanente de reflexão e construção sobre a importância da escola e da família na vida dos alunos.</p> <p>Conscientizar os responsáveis sobre seus papéis na educação dos filhos. Apresentar a proposta da escola.</p>	<p>Convite às famílias para assistirem a reuniões, palestras e festas na escola.</p> <p>Organização de encontros temáticos para ensinar às famílias como lidar com seus filhos.</p>	<p>Familiares frequentando a escola com mais assiduidade.</p> <p>Aumento da informação dos responsáveis em relação a diversos assuntos que tocam a vida familiar. Maior informação sobre a proposta e as regras da escola.</p>
Abrir a escola para participação familiar	<p>Fortalecer as condições para que as famílias participem da gestão da escola. Construir relação de colaboração das famílias no ambiente escolar, por meio do envolvimento voluntário dos responsáveis, em atividades da escola.</p>	<p>Valorização da atuação dos representantes dos familiares nos conselhos escolares e outras instâncias deliberativas da escola. Envolvimento dos responsáveis em atividades para arrecadar recursos a serem aplicados na escola. Autorização de uso do espaço escolar para atividades de interesse da comunidade.</p>	<p>Maior participação (quantidade e qualidade) dos responsáveis nas decisões pedagógicas da escola. Maior participação dos familiares e comunidade nos projetos da escola. Maior entrosamento entre pais e professores com consequente fortalecimento da comunidade escolar.</p>
Interagir com a família para melhorar os indicadores educacionais	<p>Reduzir as taxas de abandono e repetência dos alunos. Reduzir os episódios de indisciplina dos alunos e conscientizar os familiares da importância de seu</p>	<p>Reuniões envolvendo pais, professores e gestores educacionais focadas na aprendizagem dos alunos. Discussão sobre os direitos e</p>	<p>Maior clareza sobre os papéis familiares e escolares no apoio à vida escolar do aluno. Maior credibilidade do trabalho da escola pela comunidade escolar e</p>

	envolvimento para o sucesso escolar do aluno.	deveres dos responsáveis em relação à escolaridade dos filhos. Busca conhecer melhor a organização e condição das famílias – questionários e visitas domiciliares. Articulação com conselho tutelar para cuidar de casos de infrequência e evasão.	de entorno. Melhora do índice de frequência e participação dos alunos na escola. Organização de serviços de apoio escolar aos alunos.
Incluir o aluno e seu contexto	Garantir aos alunos o direito a educação de qualidade e a salvo de toda forma de negligência e de discriminação. Promover ensino de qualidade, envolvendo a família no processo educativo.	Participação da rede de proteção social para ajudar no encaminhamento de problemas familiares dos alunos. Educadores são preparados para conhecer melhor as condições de vida de seus alunos por meio de uma aproximação da família (visita, questionário, entrevistas etc.). As práticas pedagógicas e de gestão escolar são revistas em reuniões periódicas que incluem o conhecimento adquirido sobre o contexto dos alunos.	Alunos, independente da condição familiar, com melhores condições de aprendizagem e proteção social. Políticas sociais mais coordenadas. Identificação de políticas necessárias e ainda inexistentes naquele território. Práticas pedagógicas e de gestão enriquecidas.

Fonte: REGATTIERI; CASTRO (2020).

A partir da proposta acima é possível contribuir para os gestores e educadores a criarem metas e ações e, a medida que realizam atividades de interação escola-

família e reflitam como podem estende-las, redirecioná-las ou começar outras propostas de ação de acordo com as necessidades diagnosticadas.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para geração, acesso, socialização e concepção de informação e conhecimento, considerou-se os variados enfoques e propostas na ciência da informação, gestão da informação, Gestão do Conhecimento e inteligência competitiva. Em relação às corporações, buscou-se resumir essas contribuições no processo do planejamento estratégico e de tomada de decisão. Expôs-se que os diferentes enfoques são interdisciplinares e suportam-se intensamente nas tecnologias de informação e comunicação. Todas se centralizam em informação e em saber, interagem-se e agregam-se reciprocamente com junção e condução com o desenvolvimento deste poder de interdisciplinaridade, novo conjunto de conhecimentos teóricos, metodológicos e aplicados.

As reflexões oportunizadas promoveram a concluir que é necessário avançar em pesquisas que acercado contexto brasileiro, objetivando o estreitamento e a efetividade da relação família/escola.

Dessa forma, considerando que a reflexão sobre o tema família e escola não se esgota, em virtude de ambos serem constructos sociais, referendamos neste artigo o que evidenciou que abordagens que desconsideram a relação família e escola como influenciadora na trajetória escolar tornam-se equivocadas, quando consideramos a escola como espaço de interação social, por meio da qual o sujeito, adquire capital social, que se dá através da diversidade de vivências e experiências, ou seja, a bagagem que cada indivíduo traz para a instituição escolar, aprendizagem esta constituída através das relações sociais, a aprendizagem mediática.

A escola é hoje objeto de muitas discussões e propostas que visam a sua reestruturação, por ter um novo papel fundamentado na família e num meio social mais amplo, vista como uma das esferas de produção de capacidade de trabalho. Nesse sentido a ideologia de que a escola é um elemento de coesão social assume grande importância., portanto a mesma não pode mais permanecer a reboque do controle social e econômico do sistema capitalista. É preciso também racionalizar o custo dessa produção de capacidade de trabalho, já que, para o capitalismo, trata-se da produção de uma mercadoria como qualquer outra.

Toda instituição escolar possui uma organização que dispõe de funções básicas de trabalho, que são as propriedades comuns de um sistema organizacional de uma instituição formal, definindo ações e operações necessárias ao seu funcionamento.



Surge, assim, um grande desafio, saber gerir e conciliar interesses pessoais e coletivos que giram em torno da escola, com vistas a atender os objetivos sociais e políticos que existem em relação à escolarização da população.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, José Luiz. J. **Processos de aprendizagem para uma sociedade de interação mediatizada.** Disponível em: <[http://www.unifra.br/professores/viviane/Artigo\\_José%20Luiz%20Braga\\_midiatizaca\\_o](http://www.unifra.br/professores/viviane/Artigo_José%20Luiz%20Braga_midiatizaca_o)>. Acesso em 06 ago. 2023.

BRASIL. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. 2008. Ministério da Educação.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/politica.pdf>>. Acesso em 05 set 2023

CARVALHO, J. P. S. **Tecnologia da Informação como apoio à estratégia das organizações. 2014.** TCC (graduação) - UFMG, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS9V4MMS/1/joao\\_paulo\\_carvalho\\_tc\\_c\\_final\\_5\\_formata](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS9V4MMS/1/joao_paulo_carvalho_tc_c_final_5_formata)>. Acesso em: 28 maio 2023.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization : How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions.** Nova Iorque : Oxford Press, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS & MARCONI. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LASTRES, Helena M. M. & ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência.** São Paulo: Editora 34, 2000.

LEMOS, Cristina. **Inovação na Era do Conhecimento.** In: LASTRES e

PEREZ , Marcia Cristina Argenti. **Família e escola na contemporaneidade: fenômeno social.** Disponível em <<http://seer.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/2763/2499> >. Acesso em 19 set. 2023;

REGATTIERI, Marilza; CASTRO, JANE-ARGARETH. **Interação Escola e família.** Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=4807-escola-familia-final&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4807-escola-familia-final&Itemid=30192)>. Acesso em nov 2023.

WENGER, Etienne C., SNYDER, William M. **Comunidades de Prática: a fronteira organizacional.** In: Harvard Business Review: Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILSON, T. D. **Information Management: a new focus for integration?** IFLA Journal, v. 14, n. 3, p. 238- 241, 1997.