

GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA NO MUNICÍPIO DE ABAETETUBA/PA

Edvan Santos dos Santos (UFPA – Campus Abaetetuba)

Diego Marques Cavalcante (UFPA – Campus Abaetetuba)

Michelli Silva Sousa (UFPA – Campus Abaetetuba) michellissousa@gmail.com

Resumo

Este estudo tem por objetivo realizar uma análise das ênfases abordadas na literatura pertinente à retenção de conhecimento na gestão de uma Escola de Educação Infantil, no município de Abaetetuba/PA. Através da aplicação de questionários para fins de diagnosticar os fatores relevantes e as suas inter-relações a partir da base de referências deste artigo, de forma a evidenciar os pontos fundamentais que dificultam a permanência de um legado de conhecimento para auxiliar a gestão escolar. Com o intuito de aplicar um plano de atuação eficiente para sanar as dificuldades na retenção do conhecimento e um direcionamento por meio dos resultados para nortear estrategicamente os agentes na execução de suas atividades.

Palavras-Chaves: Gestão do Conhecimento. Diagnóstico. Escola Infantil.

1. Introdução

Segundo Luchesi (2012), o Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização; é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior. Por isso a importância de sua retenção e gestão estruturada dentro das organizações para garantir o bom andamento das atividades, e consequentemente o bem comum, para que as habilidades se sobressaíam e sejam notórias, sem muito esforço, mas com atitudes elaboradas e planejadas, com visão de futuro e que venham a suprir as expectativas.

Luchesi (2012) define ainda, o Capital humano como:

“a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado. Está nas habilidades dos colaboradores, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos nas suas informações profissionais, na busca permanente de atualização de saber, nas informações alcançáveis, nas informações documentadas sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências.”

Esta prática aplicada às organizações permite o desenvolvimento comercial e a performance diante do mercado em constante mudança e exigências cada vez mais específicas. As harmonias na cultura organizacional bem como os fatores da inter-relação pessoal, de forma conjunta, estruturam o ambiente de trabalho. Por isso as práticas abusivas de poder, devido à ocupação de cargos de chefia, devem ser extintas e substituídas por práticas de aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades essenciais, como empatia, boa comunicação, entre outras, bem como a promoção de treinamentos e reciclagens aos conhecimentos obsoletos. Para que a visão de mundo dos agentes se desenvolva e o investimento da organização tenha um retorno em produtividade e altos rendimentos, quanto ao desempenho.

2. Liderança

A liderança é uma competência imprescindível nas organizações haja vista o fluxo de informações no mercado que atua diretamente nas empresas, tanto públicas quanto privadas. Para Hunter (2004, p. 25), a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Este fator exige altas competências e habilidades, para uma gestão eficiente e participativa, em busca de desempenhos elevados e alcance de metas estipuladas.

Chiavenato (2001) enfatiza a necessidade das empresas em tê-la em cada um de seus departamentos. Devido sua importância no gerenciamento e sua alocação nas áreas que conglomeram a produtividade da empresa. Pois, desta maneira é possível se planejar, controlar e principalmente executar as atividades necessárias que demandam alta responsabilidade na gestão das organizações.

Segundo Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder. De tal forma que este venha a influenciar os demais a que se desenvolva um comportamento pré-definido, para um objetivo específico.

Conforme Souza Neto e Calvosa (2006) a liderança é uma arte de capacidade de conseguir com que pessoas façam algo, ou busquem resultados por meio de confiança, admiração e vontade própria, motivados por um ideal ou por um objetivo que as organizações tentam alcançar. O líder estimula aos demais por sua postura e comportamento nas mais diversas situações no ambiente organizacional, de forma clara e eficiente.

Souza Neto e Calvosa (2006) afirma também que a liderança é uma das principais buscas da sociedade. Afinal, o bom andamento do planejamento seja qual for a área exige não somente um profissional qualificado como experiente e que motive seus colaboradores.

Assim como para Ervilha (2008, p. 29), “liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e, que busca os resultados desejados”. Com estes fatores bem disseminados na organização é que ocorre a minimização de conflitos, entre outros, que afetam diretamente a produtividade, motivação para se atingir as metas.

3. Gestão do conhecimento

A liderança é uma ferramenta estratégica da Gestão de Pessoas, integrante do processo de Aplicação de pessoas, que agrega valor aos resultados e ao conhecimento das organizações. Para a compreensão do seu papel na Gestão do Conhecimento, é importante caracterizá-la, refletir sobre a sua evolução, conceitua. (GIRADI & SOUZA, 2012).

A gestão do conhecimento reúne os métodos e práticas de uma organização para nortear o comportamento humano e as interações entre as competências corporativas e humanas.

No século XXI, as pessoas e os gestores das organizações refletem sobre o seu verdadeiro papel. De um lado, as pessoas buscam identificação e satisfação o seu trabalho e também uma contribuição mais ampla e de outro, as organizações percebem a necessidade de alinhamento e integração entre o meio ambiental, social e o mundo dos negócios e de revisão do comportamento gerencial. (CAVALCANTI, 2009)

4. Fatores que influenciam a perda do conhecimento na gestão da escola

A gestão do conhecimento é imprescindível nas empresas devido à preocupação estar voltada aos ativos intangíveis – que são os bens não monetários, aqueles que não se pode mensurar – por causa das vantagens competitivas abordarem as competências e habilidades e não mais o que se tem se patrimônio físico. Bem como, os conceitos de diferenciação entre as organizações para a busca de estabilidade no mercado.

A Espiral do Conhecimento (Figura 2) atua como ferramenta de instrução para uma eficaz absorção de conhecimento, pois propõe a cooperação e afasta a competição, o que ocasiona a disseminação do conhecimento e gera um legado às organizações.

O risco da perda do conhecimento paira sobre as organizações pelo fato de não se ter a atenção voltada a gestão estruturada e constante implantadas na gestão administrativa, pelo fato dos gestores de RH entenderem que não há importância tal prática.

Figura 2: Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka, I & Takeuchi, H., (1991, p.80).

O que pode ser demonstrado na porcentagem de turnover, por exemplo: nos países desenvolvidos a rotatividade de funcionários entre empresas, como o Reino Unido é de 15% de acordo com (CIPD, 2005b). E nos países em desenvolvimento turnover é de 13%, como no Brasil (IBGE, 1999 -2006). E ainda há uma taxa de apenas 20% das empresas que possuem estratégias estruturadas para manutenção do conhecimento.

Os desafios contemporâneos para a retenção do conhecimento no novo modelo de RH são: a rotatividade de colaboradores entre empresas - na qual o saber é retirado de uma organização e levado para outra - e a aposentadoria de funcionários - em que geralmente o funcionário retém conhecimentos - só poderia ser solicitada após o treinamento do novo funcionário e a instrução e direcionamento para suas posteriores atividades, sob responsabilidade do colaboradores que estiver se ausentando.

5. Metodologia

A ferramenta utilizada foi o questionário qualitativo (Anexo I), no qual se pretendeu diagnosticar os fatores, as dificuldades e o saber do gestor escolar com questões pertinentes ao

tema, para que o estudo fluísse e os resultados fossem obtidos de forma satisfatória e retratando a realidade da organização. Com a aplicação do questionário qualitativo, realizou-se a sondagem através da entrevista acerca do tema gestão do conhecimento. A pesquisa obteve a colaboração da gestora e da coordenadora pedagógica no qual a faixa etária está entre 26 e 53 anos.

A escola possui o quantitativo de funcionários a seguir:

Tabela 01: Quadro Funcional

Cargo	Nº de funcionários.
Servente	07
Vigia	04
Professora	10
Professora Cuidadora	03
Secretária Escolar	01
Coordenadora Pedagógica	01
Diretora	01

Fonte: Próprios Autores (2018).

No dialogo percebeu-se que ocorre a tentativa de agregar e aproveitar os recursos que já existem e de trabalhar as dificuldades apresentadas. Assim, foi realizado a explanação dos conceitos para um maior entendimento aos entrevistados.

Quanto a gestão existe a preocupação na retenção do conhecimento devido a rotatividade de funcionários na escola e a noção de que é importante e que um gestor bem preparado e qualificado busca os mais diversos tipos de estratégias em que possa atingir objetivos e ser compreendido pelos envolvidos.

Ocorrem problemas de relacionamento com funcionários e professores, há falhas na infraestrutura da escola e a falta de material que venham a trazer motivação e meios de

desenvolver atividades eficientes e a violência no entorno da escola. Estes são alguns fatores expostos que surgem como barreiras na gestão escolar e afeta diretamente o desempenho. Desta maneira, foi explanado sobre Gestão de Pessoas e a proposta de promoção de cursos e treinamento para aperfeiçoar a gestão e os funcionários, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso.

O questionário foi utilizado para levantamento de informações e as problemáticas imediatas puderam ser reconhecidas e o feedback foi dado em sequência. Assim, foi confeccionada uma tabela em que os fatores estão dispostos em colunas e as propostas são apresentadas em um mesmo esboço para ter rápida e eficaz absorção da informação repassada à gestão. E assim garantir as novas práticas na escola, com foco nas pessoas e no conhecimento.

6. Resultados e discussões

Observou-se que entre os entrevistados possuem de 3 a 10 anos de atuação na Instituição. O estudo demonstrou que é de suma importância saber se os entrevistados identificam a estratégia de retenção de conhecimento dentro de suas Instituições, sendo assim verifica-se que não possuem um conhecimento aprofundado acerca da gestão estruturada do saber, porém comentam sobre o que ocorre quanto ao turnover e a aposentadoria de funcionários, como problemáticas na permanência do conhecimento na escola. Da mesma maneira, é de grande valia saber, na visão de um líder, o que ele agrega como valor a um profissional talentoso. Assim foi proposto o preenchimento de um plano de atuação para auxiliar a gestão a enxergar o gargalo da dificuldade acerca da perda do conhecimento.

Na análise das respostas ao questionário verificou-se a ausência da aplicação da espiral do conhecimento, o que poderia ser colocado em questão quando da saída de professoras para a formação promovida em outras instituições, em que poderia ser repassado por meio de uma reunião ou debatido em momento oportuno para que o conhecimento pudesse se equilibrar e disseminar na equipe de trabalho da escola. Bem como, a capacitação da gestão escolar no software utilizado na secretaria, o que proporcionará a manutenção do conhecimento, mesmo que ocorra o turnover, a aposentadoria ou a solicitação de licença. As avaliações e propostas seguem abaixo, no Quadro 01.

Quadro 01: Proposta de Plano de Ação.

O QUE	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	PORQUE?	COMO?
Perda de Conhecimento	Gestão da escola	Escola Infantil	Período Letivo	Devido a rotatividade (turnover) de funcionários, Aposentadoria e afastamentos. O conhecimento sobre o Sistema Gestor utilizado para armazenamento dos dados dos alunos se perde.	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar treinamento para a gestão da escola manusear o software; - Evitar a ausência de capacitação e treinamento.
Formação Externa	Professores	Escola Infantil	Período Letivo	Para aplicação da Espiral do Conhecimento, na qual o conhecimento adquirido nos eventos promovidos por órgãos agregadores não são compartilhadas nas formações, nem em reuniões.	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar o processo de gestão e retenção do conhecimento.
Turnover	Funcionários	Escola Infantil	Período Letivo	Ocorre na Admissão de um novo funcionário ou quando se solicita transferência.	<ul style="list-style-type: none"> - Treinar e orientar novos funcionários; - Promover uma gestão estruturada das atividades.
Faixa Etária	Funcionários	Escola Infantil	Período Letivo	A maioria dos funcionários encontram-se em uma faixa etária acima de 55 anos, o que ocasiona pedidos de licença saúde e licença.	<ul style="list-style-type: none"> - Recolocar os funcionários com idade equilibrada para as funções.

Fontes: Próprios Autores (2018).

Desta maneira o objetivo foi satisfeito, a gestão usufrui de orientações quanto à gestão e retenção do conhecimento na escola, bem como um roteiro ações a serem executadas para proporcionar máximo desempenho e ativar habilidades e competências que estavam em formação, para uma liderança assertiva.

Referências

CAVALCANTI, V. L. Liderança e motivação. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da Administração. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.

CRESTANA, Elisa. Novos Desafios para o RH: Retenção do Conhecimento e Gestão do Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Disponível em www.terraforum.com.br.

DIÓRIO, Heloísa Costa Pacheco. O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES. Belo Horizonte: Novembro/2008.

ERVILHA, A. J. Limão. Liderando equipes para otimizar resultados. São Paulo: Nobel, 2008.

GIRARDI, Dante. Souza, Irineu Manoel de. Girardi, Júlia de Freitas. O PROCESSO DE LIDERANÇA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: AS PRÁTICAS DAS MAIORES INDÚSTRIAS CATARINENSES. Revista de Ciências da Administração. v.14.n.32.p-65-76. abr, 2012.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LUCHESE, Eunice Soares Franco. GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES. Companhia de Engenharia de Tráfego. Nota Técnica 221.2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. Energia emocional. São Paulo: Makron Books, 1997.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

Nome: _____

Cargo: _____

1. O que você entende por gestão do conhecimento e risco de perda do conhecimento?
2. Você acha importante a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho?
3. Há alguma problemática quanto à retenção do conhecimento na escola? Se sim, qual (ais) seriam?
4. Você conhece os fatores que influenciam na retenção do conhecimento?
5. Há dificuldades quanto à gestão do conhecimento na escola?
6. Quais ferramentas são utilizadas atualmente para retenção do conhecimento?
7. Possui alguma sugestão de melhoria?