

OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO ESCOLAR

Edenise Alves Assencio¹; Jorge Cheng Lam²; Géssica Gonçalves de Lima³; Tania Regina Corredato Periotto⁴; Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia⁵

¹ Acadêmica do Curso de Administração, UNICESUMAR, Maringá-PR. Bolsista do PIBIC-UniCesumar. assencioede@gmail.com

² Acadêmico do Curso de Administração, UNICESUMAR, Maringá-PR. jchengl@outlook.com

³ Acadêmica do Curso de Administração, UNICESUMAR, Maringá-PR. Bolsista do PIBIC-UniCesumar. gessicagoncalves@live.com

⁴ Co-Orientadora, Doutora, Docente do Curso de Pedagogia e Docente do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR, Maringá-PR. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. proftania.periotto@gmail.com

⁵ Orientador, Doutor, Docente do Curso de Engenharia Mecânica, Vice Coordenador e Docente do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR, Maringá-PR. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação – ICETI. arthur.urpia@unicesumar.edu.br

RESUMO

Mudanças de ordem econômicas, tecnológicas, sociais e institucionais têm afetado o mundo nas últimas décadas, fazendo com que a informação e o conhecimento se tornem os principais pilares da economia mundial. Este processo tem afetado também as organizações públicas, como é o caso das instituições de ensino, que precisam cada vez mais lidar com a informação e o conhecimento. Porém, as instituições de ensino, que são ricas em capital intelectual, encontram dificuldades de se reconhecerem como organizações do conhecimento, além de possuírem problemas específicos relacionados à Gestão do Conhecimento, o que se contrapõe ao próprio ambiente do qual fazem parte. Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais são os processos organizacionais que ocorrem no contexto da organização escolar e classificá-los de acordo com o nível de ocorrência: estratégico, tático e operacional no Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Cristo Rei. Do ponto de vista metodológico, quanto à abordagem, a pesquisa se enquadra como quantitativa; quanto ao objetivo, ela se caracteriza como uma pesquisa exploratória; quanto ao procedimento técnico, a pesquisa se enquadra como um estudo de caso. Como principal resultado, verificou-se que os gestores têm as práticas de Gestão do Conhecimento necessárias para fazer uma gestão com excelência e que muitas vezes usam essas práticas de modo automático, o que diminui o aproveitamento da mesma. Com isto, um conhecimento sobre as técnicas podem melhorar os resultados dentro da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Construção do Conhecimento; Organização Escolar; Processos Organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

No formato tácito ou explícito, o conhecimento deriva dos processos cognitivos e da relação entre quem emite e recebe a informação. Nessas interações tem-se o convívio com o novo, a multiplicação do que já se possui e até mesmo a desconstrução de paradigmas. O conhecimento, por si só, não se converte em riqueza. Ele está atrelado a um contexto que envolve pessoas, estrutura física, investimentos, lideranças e habilidades para que o capital intelectual produza.

A construção e partilha do conhecimento na organização escolar é combustível vital para que a mesma se efetive em seu propósito de Educação de qualidade. É por meio da Educação que o indivíduo pode obter acesso e entendimento ao exercício das *possibilities* que são concedidas a partir do conhecimento construído. Envolve a comunidade de forma inter-relacional, consolidando a sociedade do conhecimento. Neste sentido as instituições de ensino possuem um papel central na sociedade do conhecimento, pois se tornam as norteadoras para que os indivíduos possam desenvolver suas competências.

A organização escolar possui direitos e obrigações, é um estabelecimento com estrutura física, pessoas, atribuições, metas e objetivos a serem alcançados. Há, também, enfrentamentos provocados por bases ideológicas, que são permeadas por interesses

políticos, e o clima organizacional, que reveste o ambiente e impacta no desempenho das relações, mantendo ou desviando o propósito da escola, embora esteja ela instalada entre o currículo a ser atendido e os envolvidos no processo de construção do conhecimento.

O domínio sob a forma na qual o conhecimento é concebido ou se desenvolve nas organizações depende da promoção de oportunidades de aprendizagem oferecidas e dos movimentos executados para alcançá-lo. No contexto escolar, há toda uma dinâmica que envolve os processos que também são comuns a qualquer organização. Esses processos ocorrem em diferentes níveis, estratégico, tácito e operacional, apesar de serem inter-relacionados e dependentes de uma sequência de eventualidades. A falta de conhecimento de detalhes na sequência de uma tarefa, a não identificação da complexidade para sua realização, a necessidade de recursos, ou até mesmo o relacionamento entre a equipe envolvida na execução da tarefa, pode comprometer o resultado desejado.

Dessa forma, fica evidente a necessidade de que no espaço da organização escolar práticas de Gestão do Conhecimento estejam presentes e subsidiem as práticas relacionadas aos processos organizacionais. O entendimento de que “[...] práticas de gestão organizacional [são] voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior” é defendida por Batista (2006, p. 8). Deixando evidente que estas práticas contribuem para melhorar a eficiência do serviço público, uma vez que estas auxiliam na execução dos procedimentos, normas e regras das organizações.

Porém, Machado (2017) defende que “[...] as instituições escolares, sendo organizações ricas em capital intelectual, não estão sendo geridas como organizações do conhecimento e possuem alguns problemas específicos relacionados à Gestão do Conhecimento, fazendo contraposição ao próprio ambiente do qual fazem parte” (MACHADO, 2017, p. 13). Outros autores também defendem que muitas escolas atualmente se utilizam de práticas de gestão e processos organizacionais fragmentados, centralizados e enrijecidos, o que acaba por afetar a dimensão qualitativa dos serviços educacionais prestados aos alunos (LÜCK, 2000; LIBÂNEO, 2006).

Diante disso, tem-se como objetivo geral identificar quais são os processos organizacionais que ocorrem no contexto da organização escolar e classificá-los de acordo com o nível de ocorrência: estratégico, tático e operacional no Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Cristo Rei.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conhecimento é um bem que está presente nas empresas, mas não pode ser mensurado, quantificado em valores, é possível identificar esse conhecimento nas pessoas, porém não podem saber o quanto custa em espécie o aprendizado que elas detêm. Alguns líderes ainda não têm as dimensões desse conhecimento e não sabem como lidar com isso, o que deve ser analisado pelas instituições com cautela, pois o conhecimento se tornou uma das principais matérias primas disponíveis, são pessoas inteligentes trabalhando de forma inteligente. Os líderes precisam entender a gestão desses recursos para que suas organizações se mantenham competitivas e para que não haja desperdício de dinheiro e de oportunidades.

Para realizar a gestão adequada do conhecimento, as organizações possuem à disposição a Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento é um conceito bem amplo, nele estão várias ações que as empresas deveriam usar em seus processos, para assim identificar os conhecimentos disponíveis na organização. Neste trabalho, a Gestão do Conhecimento é entendida como o processo no qual as organizações buscam realizar a gestão das suas atividades de forma a promover o desenvolvimento do conhecimento,

tal que proporcione o aumento da sua competitividade. Aplicado ao contexto escolar, a Gestão do Conhecimento visa ampliar a qualidade dos serviços prestados pelas escolas, possibilitando-as a melhoria do ensino.

É necessário que as empresas se reinventem nessa sociedade do conhecimento, reconheça as mudanças estruturais, é verdade que há dificuldades em identificar e mensurar algo que muitas vezes é tácito, porém esses indicadores devem ser avaliados de forma ampla para relacionar o conhecimento e o ganho econômico. Conforme Terra (2005, p. 38), “apesar das dificuldades de mensuração, são vários os sinais quantificáveis da emergência da Sociedade do Conhecimento”.

Uma forma inteligente de aplicar a Gestão do Conhecimento é observar as práticas do dia a dia da empresa, sem menosprezar as comunidades informais que existem nelas. As Comunidades de prática e comunidades de conhecimento são os grupos que surgem na empresa de maneira natural e auto-organizadas, que com o passar do tempo podem se tornar mais formais. As pessoas se juntam por terem interesses comuns, normalmente são grupos que conversam pessoalmente ou por outros meios (tais como: telefones, e-mails, *WhatsApp* e outras mídias sociais). Através destas comunidades, os integrantes passam a dividir e participar o conhecimento que cada um detém, resolvem problemas que surgem nas tarefas do cotidiano e etc. Essas ações podem resultar na produção de um novo conhecimento dentro da empresa, ainda que, como já dito, seja difícil de ser mensurado, porém, pode ampliar o conhecimento existente na organização inteira, dependendo do alcance do grupo, contribuindo para a produção do conhecimento organizacional. Tal qual relata Terra (2005, p.152), “o capital social se refere ao conjunto e à qualidade dos intercâmbios que os indivíduos fazem/desenvolvem ao longo de seus contatos”. Para melhor compreensão acerca da implantação das práticas de Gestão do Conhecimento de processos organizacionais nas organizações, faz-se necessário uma análise dessas práticas.

i) Comunidades de Prática/Conhecimento: de acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 45), por vezes, colegas de trabalho que têm conhecimentos complementares acabam formando um grupo. Geralmente chamados de comunidades da prática, esses grupos auto-organizados são, em geral, iniciados por funcionários que se comunicam entre si porque compartilham as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho. Para Takimoto (2012), o conceito de comunidade de prática (CoP) foi cunhado por Wenger e, em síntese, pode ser esclarecido como um grupo de indivíduos que se reúnem periodicamente por possuírem um interesse comum no aprendizado e na aplicação do que foi aprendido.

Esses grupos informais nascem de grupos que já tem alguma afinidade ou interesse em comum, que querem aprender ou compartilhar algo que já sabem, ou seja, trocar experiências, assim se comunicam e se envolvem em um processo de aprendizado coletivo, onde as informações são compartilhadas entre todos de forma natural nada forçado ou por imposição de um superior, simplesmente um grupo de amigos.

O sucesso do aprendizado e o compartilhamento das melhores práticas causam facilidade no surgimento de novas ideias e com isso o incentivo de uma participação voluntária no grupo, fazendo um bom uso do conhecimento adquirido. Segundo Takimoto (2012), três componentes estruturais caracterizam as CoPs: domínio, comunidade e prática. O domínio é o elemento fundamental de uma CoP. Corresponde a uma área de conhecimento, interesse ou atividade humana. A comunidade é o elemento central de uma CoP, composta pelos indivíduos, suas interações e pela construção de relacionamentos. E a prática pode ser entendida como o conhecimento compartilhado pelos membros (inclui um conjunto de estruturas, ferramentas, informações, estilos, linguagem, histórias, documentos e compreensão compartilhados pelos membros).

ii) **Mentoring e Coaching:** no dia a dia, um *mentoring*, que significa mentor, é alguém com maior experiência, normalmente uma pessoa mais velha e com mais conhecimento sobre algum assunto que orienta outra pessoa que tenha mais dificuldade ou menos conhecimento sobre o tema. No ambiente empresarial, o *mentoring* está modificando alguns hábitos, se mostrando muito mais eficaz do que outros treinamentos. O *mentoring* valoriza o potencial de funcionários mais antigos da empresa, que tem um nível mais elevado do conhecimento sobre determinado assunto, então isso torna a empresa mais competitiva e inovadora, ao mesmo tempo que valoriza os funcionários e os motiva. No processo de *mentoring*, a empresa utiliza o potencial que existe dentro da empresa, principalmente a sabedoria e conhecimento dos funcionários mais experientes, de tal forma que possa impulsionar a criatividade e a inovação da empresa, tornando-a mais competitiva.

Esta metodologia se difere do *coaching*, já que sua abordagem é mais ampla. O *coaching* não necessariamente precisa ter experiência sobre o assunto e não tem obrigação de dar conselhos para resolver algum fator da empresa, em contrapartida o *mentoring* é uma pessoa que possui uma vasta experiência sobre o assunto e pode aconselhar e ajudar a resolver os problemas da instituição. O *coaching* é uma pessoa mais técnica, distante, que praticamente não tem vínculo, sua função está mais relacionada a passar técnicas de como alcançar algum resultado.

Para Lages e O'Connor (2010a), o *coaching* é a arte de ajudar as pessoas a melhorarem sua eficácia de um modo em que se sintam ajudadas. De acordo com de Jesus e de Matteu (2014), por ser um processo relativamente pouco conhecido, muitas pessoas e organizações podem confundir o *coaching* com outros processos, tais como: terapia, aconselhamento, ensino, mentoreamento, treinamento, facilitação, gerenciamento e consultoria. *Coaching*, portanto, é um processo de desenvolvimento de competências.

iii) **Benchmarking interno e externo:** de acordo com Araújo (2006), *benchmarking* é uma ferramenta que surgiu nos Estados Unidos quando os métodos tradicionais de fixação de metas eram muito falhos e, conseqüentemente, deixava a organização exposta à concorrência. O *benchmarking* visa, através da comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais "companhia-a-companhia", identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva em cima de seus concorrentes.

Neste sentido, o *benchmarking* é uma ferramenta de comparação empresarial e de gestão de empresas. Seu processo se inicia com pesquisas e terminar indicando o melhor método a ser aplicado. A origem da palavra *benchmarking* ajuda a entendê-la. *Benchmark* significa referência, modelo, padrão de desempenho. A definição de *benchmarking* no mundo dos negócios, então, é simples: comparação a partir de um modelo padrão.

Benchmarking corresponde ao processo de comparação dentro da mesma companhia. Em diferentes departamentos e setores há gestões e processos distintos. Levar os melhores procedimentos a outras ou até a todas as áreas da empresa é algo simples e inteligente.

iv) **Melhores Práticas:** as melhores práticas são aquelas que já oferecem resultados para o processo produtivo. É preciso que as Práticas usadas na instituição com o passar do tempo e a comprovação de resultados sejam consideradas as melhores, capazes de modificar o processo de tal maneira a alcançar resultados mais rentáveis, essa rentabilidade atinge todos os setores da empresa e faz com que se procure uma melhoria contínua independente da área de atuação. As ferramentas podem e devem ser utilizadas de maneira que uma auxilie a outra, formando assim um conjunto de ferramentas a serem usadas para desenvolver as melhores práticas. O *benchmarking* é uma das ferramentas que pode se utilizada como forma de auxílio para implementar as melhores práticas nos processos.

v) **Fóruns (presenciais e virtuais)/listas de discussão:** o fórum é uma ferramenta de interação coletiva dentro de uma instituição de ensino, podem ser virtuais, presenciais,

livres, dirigidos, permanentes ou temporários, depende da necessidade do momento. Porém em todas as suas versões é uma ferramenta de interação fundamental para troca de informação e conhecimento.

vi) Mapeamento ou auditoria do conhecimento: quando o interesse é mapear, deve-se ter bem claro o que é mapear e o porquê desse mapeamento. Tem-se que ter claro que todo processo tem começo e fim, e esse limite deve ser encontrado antes de começar mapear algo. Quais os objetivos do processo e nível de detalhamento do mapeamento que se deseja realizar? Com esta pergunta pode-se identificar as possíveis dificuldades e dar sugestões de mudanças para alcançar melhores resultados na organização.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa se enquadra como tendo natureza básica. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois haverá o envolvimento direto do pesquisador para a familiarização com universo investigado e levantamento de informações que possam subsidiar a análise dos dados e entendimento. Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como um estudo de caso, que é visto como o método que visa compreender fenômenos sociais complexos, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2015).

Já referente à abordagem, esta pesquisa se enquadra como quantitativa, considerando o objetivo proposto e a técnica estatística utilizada para tabular e tratar os dados coletados. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que teve adaptações para o contexto da pesquisa. Este instrumento de diagnóstico foi amplamente validado em diversos estudos, tais como: Batista (2006; 2012). O questionário se refere a uma lista com vinte e sete práticas de gestão do conhecimento que "(...) foi elaborada a partir de exemplos concretos observados em organizações de todo o mundo, englobando aplicações práticas, técnicas, processos e ferramentas" (BATISTA, 2006, p. 12).

Seguindo a classificação utilizada por Batista (2006; 2012), as práticas e ações contidas no questionário podem ser agrupadas em três categorias: i) práticas e ações relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos; ii) práticas e ações ligadas à estruturação dos processos organizacionais; iii) práticas e ações cujo foco central é a base tecnológica e funcional. Diante do objetivo desta pesquisa, somente serão abordadas as práticas e ações ligadas à estruturação dos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores da geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional (BATISTA, 2006, p. 12).

Para a apresentação dos dados relativos ao estágio de implantação das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, a seguinte escala foi utilizada: [0] não existem planos para implementação da prática; [1] existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro; [2] a prática está em processo de implementação; [3] a prática já está implantada; [4] a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização.

O estudo de caso foi realizado no Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Cristo Rei, que está localizado na Avenida Henrique Augusto da Silva, nº 270. Parque São Pedro, CEP 87.112-510 cidade de Sarandi, no estado do Paraná. Esta instituição teve início com a união das famílias daquele lugar, com a intenção de conseguir uma creche para que seus filhos pudessem frequentar. Com a participação da associação de bairro, da população e dos órgãos públicos envolvidos, foi possível a realização do projeto. Hoje o CMEI está consolidado no bairro e contribui para a formação das crianças daquele lugar.

O CMEI, para o ano de 2018, contém vinte e quatro funcionários, são eles: onze Professores com carga horária de 40 horas de trabalho, cinco Educadores com carga

horária de 30 horas de trabalho, duas Cozinheiras com carga horária de 40 horas de trabalho, três Auxiliares de Serviços Gerais com carga horária de 40 horas de trabalho, uma pedagoga com carga horária de 40 horas de trabalho, uma Secretária com carga horária de 40 horas de trabalho e uma Diretora com carga horária de 20 horas de trabalho com dobra (6horas +1 hora de almoço + 3horas).

Os dados foram coletados no dia 11 de setembro de 2018, foram aplicados 25 questionários respondidos pela equipe de colaboradores composta por: professores, pessoal operacional, a secretária, a pedagoga e a diretora do Centro de Educação Infantil Cristo Rei – Sarandi.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Referente a Comunidades de prática/Conhecimento, de acordo com o instrumento aplicado no CMEI Cristo Rei, 4% dos colaboradores acreditam que esta prática não está totalmente implantada na organização, enquanto 17% acreditam que existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro, 29% acreditam que a prática está em processo de implementação, 21% confirmam que a prática já está implantada e 29% que a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização, conforme se pode observar por meio do Gráfico 1.

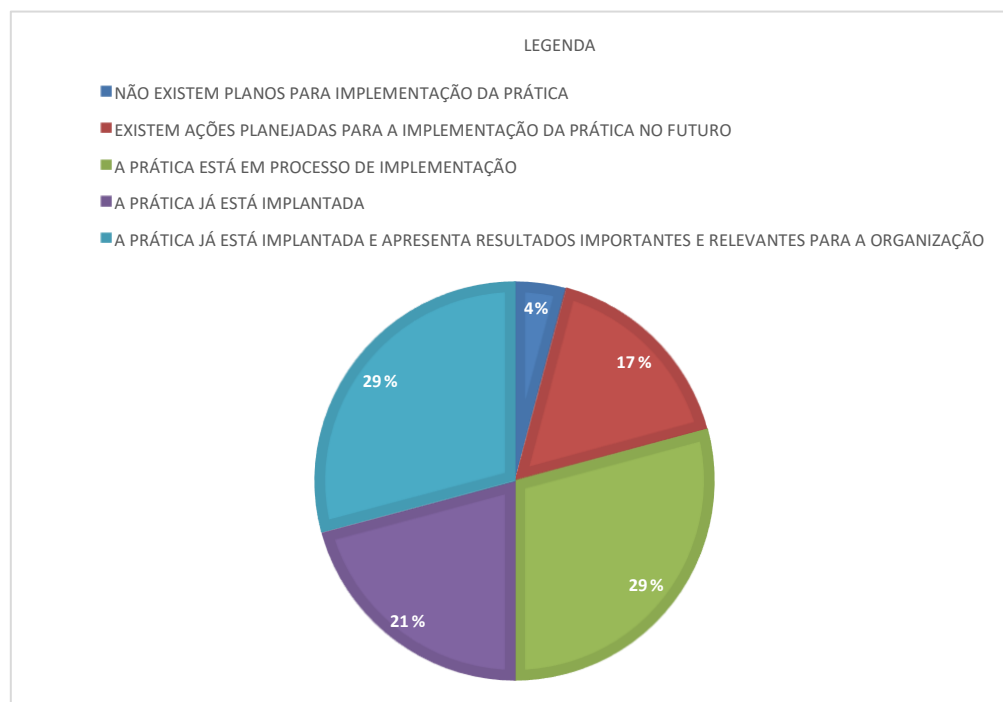


Gráfico 1: Nível de implantação da Comunidades de prática
Fonte: Dados da pesquisa

Mediante avaliação desses resultados pode-se perceber claramente que a comunidade de prática e conhecimento é comum na organização, entretanto, os colaboradores não têm a percepção de que tem tal prática. Por isso a importância de agregar valor aos seus membros para alcançar maior sucesso. Há um grupo significativo de pessoas que não tem conhecimento da importância dessa prática, para seu próprio crescimento profissional e como ser humano, favorecendo a troca do conhecimento entre as pessoas.

Na instituição CMEI Cristo Rei, foi possível perceber que o *mentoring* está em uso contínuo, ainda que as pessoas não percebam o uso de tal prática. No questionamento sobre o estágio de implantação desta prática, obteve-se o seguinte resultado: para 4%

existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro, já 33% acreditam que a prática está em processo de implementação, 21% dos entrevistados vem que a prática já está implantada e 42% afirmam que a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização, de acordo com o Gráfico 2.

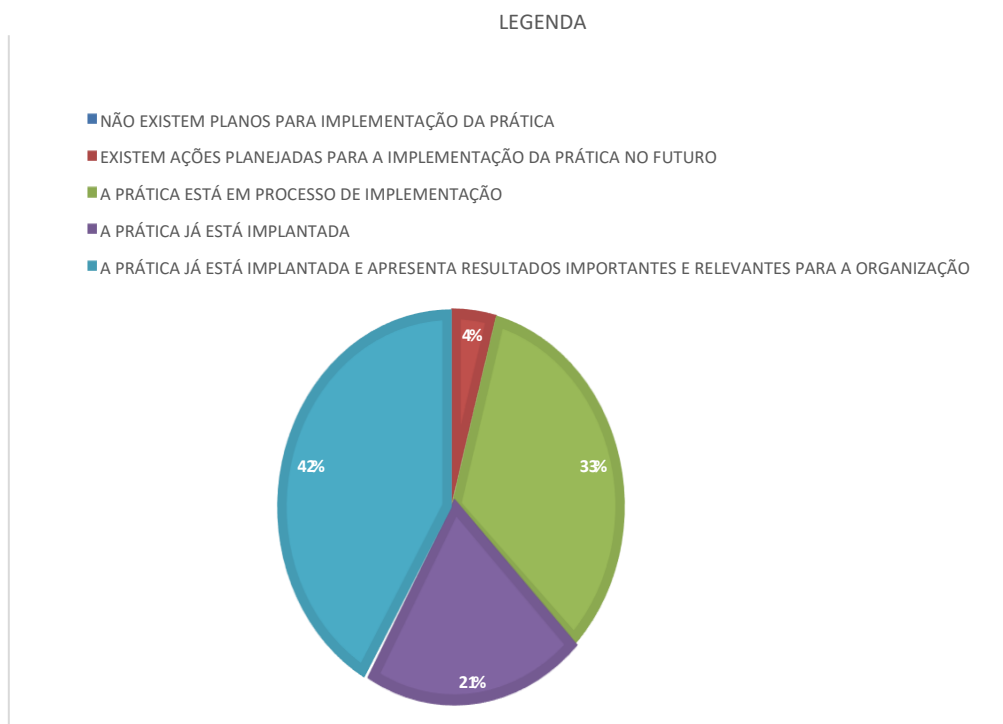


Gráfico 2: Nível de implantação do *mentoring*

Fonte: Dados da pesquisa

No CMEI Cristo Rei observou-se que a prática de *coaching* é utilizada através dos cursos de formação continuada fornecidos pela secretaria de educação do município. Através do instrumento de pesquisa, obteve-se os seguintes dados com relação ao estágio da implantação: para 4% existem ações planejadas para implementação da prática no futuro, 16% afirma que a prática já esta em processo de implantação, 36% entende que a prática já está implantada e 44% entende que a prática já esta implantada e apresenta resultados importantes para a organização. Os dados podem ser verificados no Gráfico 3.

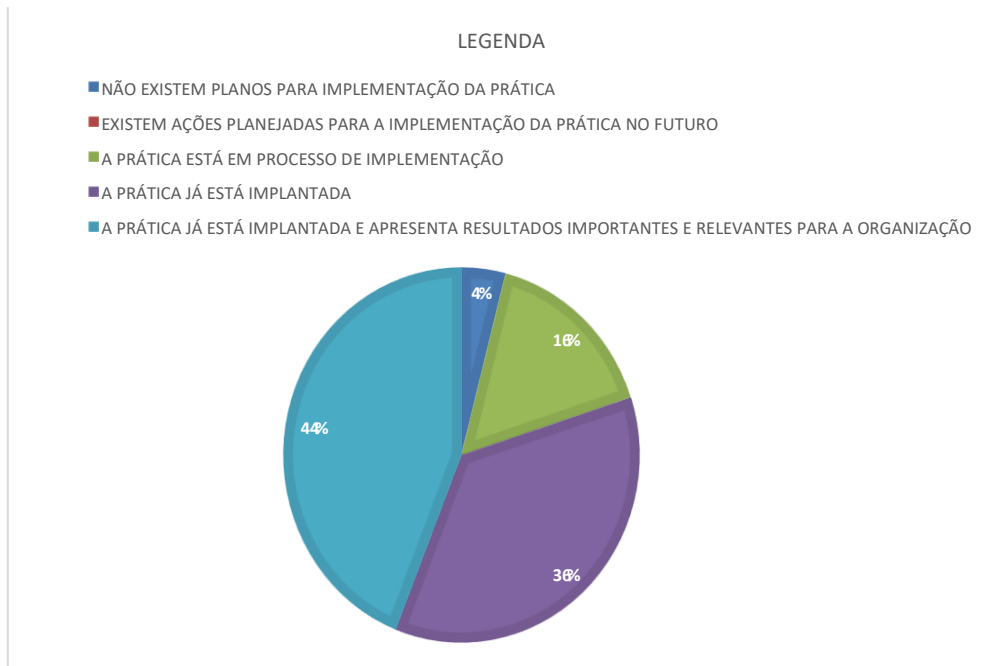


Gráfico 3: Nível de implantação de *Coaching*

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados coletados, o estágio de implantação da prática *benchmark* é o seguinte: para 4% existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro, 29% acreditam que a prática está em processo de implementação, 38% afirmam que a prática já está implantada, 29% informam que a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização. O Gráfico 4 apresenta esses dados:



Gráfico 4: Nível de implantação de *benchmark*

Fonte: Dados da pesquisa

Foram encontradas no CMEI Cristo Rei as seguintes informações a respeito de Melhores Práticas: 56% dos participantes da pesquisa afirmaram que a prática já está implantada, e 44% entende que a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização, conforme Gráfico 5. O que acontece com essa prática, tal como nas anteriores, é que tem um uso contínuo e permanente, porém se tornou algo tão comum que não é percebido como uma prática de Gestão do Conhecimento.



Gráfico 5: Nível de implantação da Melhores Práticas

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à prática Fórum, para 4% dos participantes da pesquisa existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro, já 24% pensam que a prática está em processo de implementação, para 8% dos respondentes a prática já está implantada, entretanto, a grande maioria, 64%, afirma que a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização, tal como pode-se verificar no Gráfico 6.

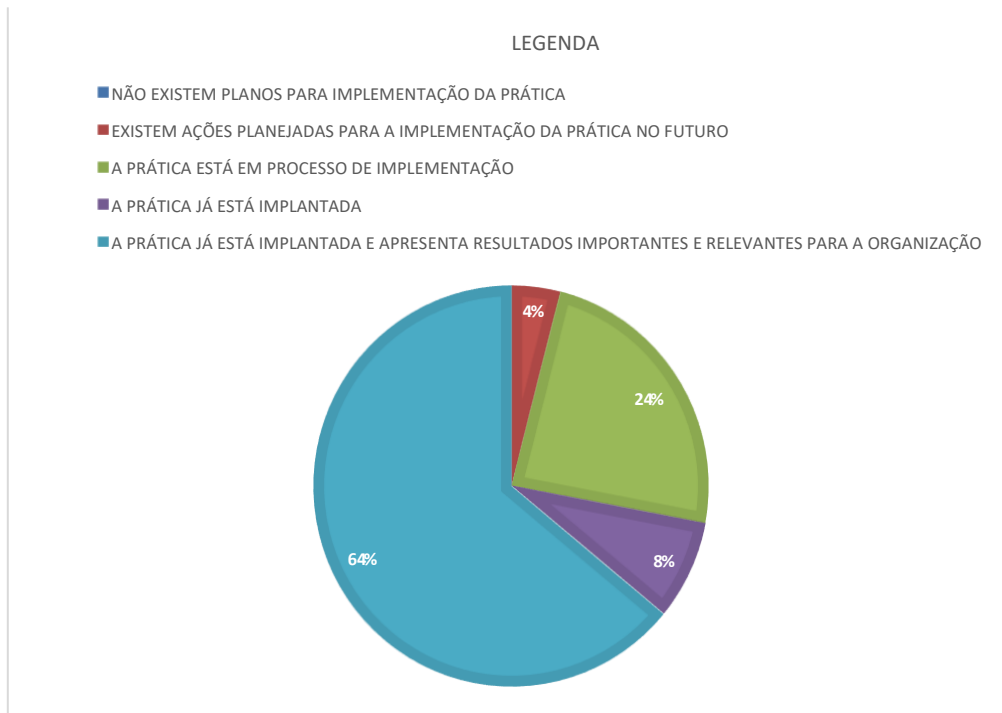


Gráfico 6: Nível de implantação de Fóruns
Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado da pesquisa para o estágio da implantação da prática mapeamento do conhecimento, obteve-se o seguinte: 8% pensa que não existem planos para implementação da prática, outros 8% afirma que existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro, para 4% a prática está em processo de implementação, 21% acredita que a prática já está implantada. Mas uma maioria de 59% reconhece que a prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização, tal como pode ser visto no Gráfico 7.



Gráfico 7: Nível de implantação de Mapeamento do Conhecimento
Fonte: Dados da pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise da Gestão do Conhecimento em instituições públicas e chegou-se a conclusão que os gestores têm as práticas de Gestão do Conhecimento necessárias para fazer uma gestão com excelência e que muitas vezes usam essas práticas de modo automático, o que diminui o aproveitamento da mesma. Com isto, um conhecimento sobre as técnicas podem melhorar os resultados dentro da instituição.

No que diz respeito à prática de *mentoring*, verificou-se que esta prática está em uso contínuo na instituição analisada, ainda que as pessoas não percebam o seu uso. Essa prática é utilizada quando a pedagoga atua diretamente com os professores na hora atividade, que é o momento em que os professores têm exclusivo para isso. A função do *mentoring* é transmitir o conhecimento e experiência que possuem, de maneira que esse conhecimento seja disseminado e ampliado. Já o *coaching* é usado mais pela secretaria de educação, que realiza treinamentos continuados aos professores, pedagoga e diretora, tentando assim padronizar os métodos usados por todos os centros de educação infantil. Já o *benchmarking* Interno e externo é muito usado, pois existe a comparação dos métodos aplicados e ideias trazidas muitas vezes de fora também que funcionou em outros lugares. As informações são comparadas quando há reuniões com a equipe pedagógica ou em reuniões da secretaria de educação. O Fórum é percebido no CMEI Cristo Rei principalmente nas reuniões pedagógicas, mas também está presente nos treinamentos continuados com os professores, pedagoga, secretária e diretora; além dos treinamentos anuais com o pessoal de apoio. Outra forma de aplicar essa ferramenta é nas reuniões com a família, onde a escola pode discutir assuntos relacionados à educação e atitudes que tragam o melhoramento da instituição como um todo. No caso do CMEI Cristo Rei, assim como em outros centros municipais, as auditorias e mapeamentos ocorrem sempre, a fim de manter o controle e o padrão do conhecimento. O mapeamento é uma ferramenta usada por organizações para entender e controlar de maneira clara e simples como esta sendo feita as operações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César G. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GROTTO, D. Um olhar sobre a Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, ano 3, n. 6, p.31-37, set. 2001. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/28272/24178>. Acesso em: 01 Mar. 2018.

HARGREAVES, A. **O ensino na sociedade do conhecimento**. A educação na era da insegurança. Porto: Ed. Porto, 2004.

JESUS, T. G. S.; DE MATTEU, D. O processo de Coaching Executivo e seus Benefícios para Organizações. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 43-50, Mar. 2014.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. **Como o Coaching funciona**: O Guia Essencial para a História e Prática do Coaching Eficaz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 3. Ed. São Paulo: Cortez, p. 328- 329, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Ed. Positivo, 2000.

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

NOGUEIRA, A. **Benchmarking**: Ferramenta das Melhores Práticas, nov. 2017. Disponível em: <https://revistaraca.com.br/benchmarking-ferramenta-dasmelhores-praticas/>. Acesso em: 21 Out. 2018.

NONAKA, I.; KROGH, G. V.; ICHIJO, K. **Facilitando a Criação de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**, Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAKIMOTO, T. Afinal, o que é uma comunidade de prática?, 2012. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/afinal-o-que-e-uma-comunidade-de-pratica>. Acesso em 25 de abril de 2017.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. Ed. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos, 5.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.