

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO

Ângelo Kishinami Barbosa

Diretrizes e Recomendações para Gestão do Conhecimento: um breve guia para
órgãos públicos a partir da experiência da Secretaria Municipal de Educação

São Paulo

2025

Diretrizes e Recomendações para Gestão do Conhecimento: um breve guia para órgãos públicos a partir da experiência da Secretaria Municipal de Educação

Residente: Ângelo Kishinami Barbosa

Orientadoras: Ananda Grinkraut (SME),

Ana Beatriz Bizzarro Terra (SME)

Avaliadora: Miriã Gomes do Nascimento (SME)

Trabalho de Conclusão de Residência para
aprovação no Programa de Residência em
Gestão Pública da Prefeitura Municipal de
São Paulo

Resumo

A Gestão do Conhecimento (GC) tem se tornado uma importante prática nas organizações públicas e privadas ao longo das últimas décadas. Tal importância se deve sobretudo aos avanços técnico-científicos na sociedade que elevaram as exigências e demandas por parte da população. Em resposta a estas demandas, o poder público vem buscando introduzir, acompanhando as transformações no mundo digital, práticas que visam aprimorar o modo com que produz, organiza, distribui, representa e aplica seu conhecimento, de modo a dar suporte à atuação de servidores, e facilitar atuação de mecanismos de transparência e participação social. Neste sentido, para citar algumas iniciativas, a Prefeitura desenvolveu ao longo das duas últimas décadas o serviço 156, o Catálogo de Legislação Municipal (em suas diversas versões), o Portal CLIC, e o Arquip. A Secretaria Municipal Educação (SME) também têm desenvolvido suas próprias iniciativas em Gestão do Conhecimento, como o Manual de Normas e Procedimentos, escrito em 2007 e em processo de revisão e publicação em ambiente virtual. Tendo em vista que a produção e a disponibilização de documentos e informações consiste em uma prática da Gestão de Conhecimento, este estudo analisa quatro documentos, de quatro diferentes Coordenadorias da SME

a fim de entender o estado da GC na produção e distribuição de documentos na Secretaria, e propor um guia de recomendações para aprimorar estas práticas para órgãos públicos. Por fim, entende-se que a Gestão do Conhecimento é um esforço a ser praticado continuamente, sempre visando adaptação e aprimoramento.

Palavras-chave: informação, conhecimento, documentos, dados, gestão.

Sumário

LISTA DE SIGLAS	5
INTRODUÇÃO	6
Metodologia.....	8
1. O que é conhecimento?	10
2. Gestão do Conhecimento: contexto e conceitos.....	11
3. O que é conhecimento na Gestão do Conhecimento.....	13
4. A implementação da Gestão do Conhecimento na Secretaria Municipal de Educação:	15
5. Um guia para aprimorar a gestão do conhecimento na produção, armazenagem e difusão de documentos e informações	27
6. Conclusões.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

LISTA DE SIGLAS

APM – Associação de Pais e Mestres

CEI – Centro de Educação Infantil

CEMEI – Centro Municipal de Educação Infantil

CEU – Centro Educacional Unificado

COCEU – Coordenadoria de Gestão dos Centros Educacionais Unificados

CODAE – Coordenadoria de Alimentação Escolar

COGED – Coordenadoria de Gestão Pedagógica

COPLAN – Coordenadoria de Planejamento

COPEP – Coordenadoria Pedagógica

DIGP – Divisão de Gestão Democrática e Programas Intersecretariais

DRE – Diretoria Regional de Educação

EMEI – Escola Municipal de Educação Infantil

GC – Gestão do Conhecimento

PDF – Portable Document Format

PPP – Projeto Político Pedagógico

PTRF – Programa de Transferência de Recursos Financeiros

SEGES – Secretaria Municipal de Gestão

SGC – Sistema de Gestão do Conhecimento

SME – Secretaria Municipal de Educação

SIG_Escola – Sistema de apoio à gestão e prestação de contas dos recursos do Programa de Transferência de Recursos Financeiros – PTRF

INTRODUÇÃO

Ao longo das primeiras décadas do século XXI o conceito de Gestão do Conhecimento (GC) vem ganhando espaço na administração de organizações privadas e públicas. Suas práticas, como apontam diversos autores, contribui para facilitar o processo de decisão, ajudar na promoção de um ambiente favorável à inovação, desenvolvimento de competências, reduzir a duplicação de esforços, promover aprendizagem organizacional, melhor aproveitamento do capital intelectual, reduzir custos operacionais (Strauhs et al, 2012).

Dentre os exemplos de práticas de Gestão de Conhecimento nas organizações, cabe recordar de Batista (2004), que apresentou algumas iniciativas de GC em instituições públicas brasileiras. Neste estudo o autor enumerou os seguintes tipos de prática:

- Captação e compartilhamento de lições aprendidas com a prática
- Captação e reutilização do conhecimento estruturado
- Identificação de fontes e redes de *expertise*
- Estruturação e mapeamento de conhecimentos necessários para aumento de *performance*
- Desenvolvimento de competências individuais

Neste rol de iniciativas, o autor destacou o caso da Petrobras, que em 2003 desenvolveu um Banco de Conhecimentos, a fim de arquivar todas as lições aprendidas, melhores práticas e alertas. Com isto, os funcionários puderam aprender com seus erros e acertos anteriores e aprimorar suas atividades. Além desta experiência, também foi importante a Universidade Corporativa Caixa, criada com objetivo de estimular o aprimoramento de competências pessoais e organizacionais dos colaboradores através de cursos divididos em cinco segmentos: Serviços Financeiros, Desenvolvimento Urbano, Transferência de Benefícios, Gestão Empresarial e Cidadania Corporativa.

Não obstante, dado o contexto dinâmico da sociedade contemporânea em que novas tecnologias aparecem em nível extremamente acelerado, e à medida em que as

demandas da população se tornam mais complexas o poder público se vê desafiado a inovar processos, serviços, atividades, a fim de se adaptar às necessidades de quem necessita de seus serviços, tal como fizeram as organizações citadas pelo autor. Com isto, entende-se que a Gestão do Conhecimento está diretamente relacionada à Inovação Organizacional, dado que a criação de um ambiente favorável ao alcance da sustentabilidade das atividades depende de uma cultura de aprendizagem organizacional, além de uma ampla disseminação de conhecimentos. (Moraes et al, 2023).

Em relação à inovação na gestão pública, a Prefeitura Municipal de São Paulo, tem promovido esforços na racionalização de processos a fim de garantir eficiência no atendimento à população. Uma das iniciativas mais recentes empreendidas para tal objetivo é a atualização do Manual de Normas e Procedimentos da Secretaria Municipal de Educação (SME), originalmente publicado em 2007, e distribuído fisicamente às Unidades Escolares e Diretorias Regionais de Educação.

Na tarefa de estruturar a atualização do Manual, foi instituído em 2023 um grupo de trabalho com o objetivo de reeditá-lo, revisando e ampliando os procedimentos a fim de adaptá-lo à realidade atual das unidades educacionais e Diretorias Regionais de Educação (DREs). O processo de escrita dos procedimentos tem sido complexo, envolvendo esforço contínuo de diversas equipes. A Assessoria de Articulação SME/DREs tem escrito e revisado os textos junto às Coordenadorias, mas foi nas unidades educacionais e Diretorias Regionais de Educação que alguns dos procedimentos escritos foram testados.

Para dar base à escrita, foram consultados leis, decretos, instruções normativas, fluxogramas de processos e diversos outros materiais produzidos pela SME. Parte considerável destas bases está disponível ao público através de endereços eletrônicos; outros documentos, no entanto, não estão disponíveis ao público, e foram fornecidos privativamente pelas coordenadorias para fins de escrita do novo Manual.

Ao longo do seu desenvolvimento, o Manual vem sendo reconhecido como um instrumento de GC pelo modo como organiza e trata as informações em todas as

etapas de produção e validação dos procedimentos, até a publicação no respectivo repositório, além do modo como ele mobiliza pessoas nestas tarefas, e considerar os processos preexistentes o uso da tecnologia.

Paralelamente, as coordenadorias produzem diversos documentos e manuais, que sintetizam informações e oferecem instruções a respeito de algum assunto específico, visando orientar os servidores e usuários dos serviços. Verificou-se, entretanto, que não há padronização quanto a formatos, linguagens, tópicos que compõem as informações descritas, de modo que a produção documental é feita cada qual à sua maneira. Esta falta de uniformidade e cuidado com o conhecimento como apontado por Mendonça e Melo (2020), compromete e pode prejudicar a organização pública em seus processos de governança, transparência e na concretização das ações promovidas pela instituição, pois dificulta a tomada de decisão, gera falhas de comunicação, retrabalho e conseqüente atraso nas entregas, além de dificultar o atendimento ao cidadão.

Diante disto, este trabalho propõe inicialmente apresentar alguns conceitos iniciais a respeito da noção de conhecimento, citando outros campos do saber. Em seguida, será apresentado o contexto em que se insere a Gestão do Conhecimento, e seus conceitos estabelecidos na literatura. Por fim, serão analisados os documentos produzidos por quatro coordenadorias da SME, e feitos alguns apontamentos sobre as possibilidades de melhoria em relação à disposição das informações e o local em que estão disponíveis. Não se trata de julgar a qualidade do trabalho das áreas, apenas de tecer recomendações para a produção de novos documentos de caráter informativo e instrucional, com as contribuições já consolidadas na literatura sobre GC.

METODOLOGIA

Para fins de escrita do presente guia de recomendações foi realizada uma breve revisão bibliográfica a respeito da Gestão de Conhecimento na Administração Pública, a fim de compreender e identificar os principais pilares da GC. Posteriormente, a partir desta leitura, foram analisados alguns manuais da SME de acordo com os princípios estabelecidos pela literatura.

A bibliografia relacionada à Gestão do Conhecimento apresenta expressiva diversidade de métodos de avaliação da GC que se diferem quanto aos objetivos. Devido à natureza deste estudo ser uma análise documental, o modelo que mais se aproximou da proposta foi o estabelecido por DeLone e Mclean (2003), que estabelece os seguintes critérios de análise:

- 1) Qualidade da informação: Mede o quanto a informação está completa, relevante, segura e compreensível.
- 2) Qualidade do sistema: Analisa o quanto o sistema/repositório é eficiente nas dimensões 1 - Usabilidade, 2 - Acessibilidade, 3 - Confiabilidade e 4 – Estabilidade.
 - Usabilidade: se o sistema é conciso, fácil de ser usado, de modo que o usuário sabe para onde está indo
 - Acessibilidade: se pessoas com deficiência e necessidades específicas podem acessar com facilidade.
 - Confiabilidade: se o sistema oferece controle de qualidade das informações.
 - Estabilidade: se o sistema está disponível a qualquer momento, sem apresentar falhas.
- 3) Qualidade do serviço: Variável relacionada à aspectos como o acesso à informação e facilidade de navegação
- 4) Satisfação do usuário: Variável relacionada a capacidade do sistema/informação em satisfazer uma necessidade do indivíduo
- 5) Benefícios líquidos: Mede o quanto o sistema/instrumento de Gestão do Conhecimento produz efeitos positivos para além do que foi proposto.

Apesar da importância de todas as variáveis, diante da proposta deste estudo em focar na análise documental, ao invés dos sistemas gerenciadores de conhecimento e informação, serão utilizadas apenas as dimensões “usabilidade” e “acessibilidade” para orientar a análise proposta. As demais dimensões “de satisfação do usuário”, “qualidade do serviço” e “benefícios líquidos” não serão

consideradas no presente estudo, pois requerem um esforço complementar a fim de captar a experiência de expressiva amostra populacional de servidores ao acessar tais conteúdos.

1. O QUE É CONHECIMENTO?

A noção de conhecimento é discutida desde tempos remotos, e varia de acordo com a Ciência envolvida. De acordo com Santos e Rados (2020) na Filosofia Grega antiga, por exemplo, o conhecimento era entendido de diversas maneiras:

- “*Episteme*”, para conhecimentos abstratos;
- “*Techné*”, para conhecimentos que permitem a realização de tarefas;
- “*Phronesis*”, para sabedoria social;
- “*Métis*”, que trata de habilidades de compreensão da conjuntura e agir sobre ela, como a astúcia.

Outra disciplina que buscou estudar a noção do conhecimento é a Psicologia Cognitiva, que entende o conhecimento é uma interpretação humana do meio exterior. Não é algo estável no tempo, sendo uma construção cognitiva individual que se transforma cada vez que o indivíduo aprende. Com isto, esta ciência propõe três tipos de Conhecimento:

- Conhecimento declarativo: relativo a conceitos, princípios, evidências. São relativamente estáticos, mas precisam ser convertidos em algum objeto para que possam ser transmitidos postulados. Ex: leis da física, tabuada da multiplicação
- Conhecimento procedural: relativo a procedimentos a serem realizados, etapas a serem tomadas. Em outras palavras, é sobre como fazer.
- Conhecimento Condicional: relativo às condições, e busca entender os motivos para a ação. Ele define em quais ocasiões usar determinados cursos de ação, estratégias; ajudando no processo de tomada de decisão.

Tanto a definição filosófica quanto a psicológica são importantes, na medida em que concordam que a noção de conhecimento passa pela ideia de “como fazer”. Esta ideia, por sua vez, dá base para que a Gestão do Conhecimento desenvolva seu próprio entendimento do que é conhecimento, que também possui várias perspectivas, que serão explanadas ao longo das próximas páginas.

Uma vez elucidadas brevemente concepções sobre o que é conhecimento, é necessário agora entender o que é a Gestão do Conhecimento no contexto das organizações.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONTEXTO E CONCEITOS

De acordo com Santos e Rados (2020), e Strauhs et al (2012) a Gestão do Conhecimento deve ser entendida como consequência das transformações tecnológicas da segunda metade do século XX que impuseram novos paradigmas na administração de organizações, que cada vez mais urgiam adaptar-se aos contextos sociais e tecnológicos.

Apesar disto, não existe consenso sobre sua exata origem, porém há indícios de que desde a década de 1930 havia preocupação em como que as organizações lidavam com informação. Barbosa (2008) cita as contribuições de Paul Otlet, abordado posteriormente por Rayward (1991), Bush (1945) e Hayek (1945) como percussoras neste campo de estudos.

Bush sugere uma máquina capaz de armazenar livros, registros, e que pode ser consultada rapidamente (Barbosa apud Bush, 2008, p.06); já Hayek, no artigo *The Use of Knowledge in society* [“O uso do conhecimento na sociedade” trad. livre], atesta que a falta de cuidado com o conhecimento e sua fragmentação gera problemas econômicos e sociais, e diante disto seria necessário garantir o melhor uso do conhecimento por parte das organizações. (Barbosa apud Hayek, 2008, p.07)

Assim, segundo Santos e Rados (2020) a partir da segunda metade do século XX, com os avanços tecnológicos que difundiram os computadores nas organizações, surgiram estudos mais específicos sobre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, com Drucker (1964), Polanyi (1966), Nonaka e Takeuchi (1995). Toda

esta produção, por sua vez, é consequência de uma transição da Era Industrial para a Sociedade da Informação, como postula Strauhs et al (2012). Desse modo, se antes a tecnologia ampliava a produção realizada por humanos, ela também passou a influenciar no processo de tomada de decisão nas organizações.

Portanto, para atingir sustentabilidade, a organização há de estar atenta ao cenário socioeconômico global, adotar a inovação como estratégia, gerar e gerir o conhecimento produzido de modo a garantir eficiência, reduzindo tempo de resposta a demandas por parte de clientes e sociedade, além da redução de custos operacionais.

A consequência disto foi que as empresas, de maneira geral, precisaram desenvolver novos processos de gestão, de modo que a informação, transformada em conhecimento torna-se elemento valioso tal como capital, terras, e mão de obra. Se antes vivia-se na chamada “Sociedade da Informação”, tratava-se a partir de então da “Sociedade do Conhecimento” (Masuda,1982).

Tais mudanças também afetaram o setor público, de modo que as organizações públicas são cada vez mais incentivadas a aprimorar seus processos de Gestão do Conhecimento, a fim de fornecer conteúdo que possa dar base à formulação, implementação, avaliação e monitoramento das políticas públicas, além de possibilitar inovação na própria estrutura do poder público e seus processos internos.

Diante deste contexto, ao longo dos anos 1980 e 1990 diversas pesquisas foram realizadas a fim de dar conta desta nova demanda e elucidar o que é a Gestão do Conhecimento. Dentre os principais esforços no sentido de defini-la conceitualmente, destacam-se os trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1997), que fornecem distinções em tipos de conhecimento, tácito e explícito e como as empresas processam e convertem o tácito em explícito. Mais detalhes a respeito dessa teoria, serão oferecidos posteriormente.

Outra contribuição importante foi a de Davenport e Prusak (1998), que definem a Gestão do Conhecimento como um processo que envolve a captura, distribuição e uso eficiente do conhecimento para gerar valor organizacional. Esse conceito está

diretamente relacionado à aprendizagem organizacional e à capacidade das empresas de armazenar e reutilizar o conhecimento adquirido ao longo do tempo.

Com isto, cabe entendimento de que Gestão do Conhecimento se trata de uma disciplina que busca atuar na forma com que as organizações criam e usam o conhecimento, cujas ações visam identificar, criar, analisar, representar, distribuir e aplicá-lo na criação de valor para a organização.

Esta disciplina, por sua vez, é norteada por princípios específicos, e possui sua maneira de conceituar o conhecimento, conforme explicado a seguir.

3. O QUE É CONHECIMENTO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como fora explanado anteriormente, a discussão a respeito do conceito de conhecimento é antiga e perpassa por diversas áreas do saber. As contribuições da Filosofia e da Psicologia Cognitiva foram fundamentais (Santos e Rados,2022), por oferecer o ponto comum ao reconhecer que a noção de conhecimento passa pela ideia de “como fazer”. No entanto, dentro da literatura específica da Gestão, destacam-se a preponderância do conceito elaborado por Davenport e Pruzak (1998), que entendem conhecimento como

“[...] uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informação.”

Além disso, cabe também a definição elaborada por Nonaka e Takeuchi (1997), para os quais o conhecimento:

“[...] refere-se tanto à experiência física e à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros.”

Em relação a Nonaka e Takeuchi (1997), também se destaca o reconhecimento de três tipos distintos e complementares de conhecimento: **Tácito, Explícito e Incorporado.**

Conhecimento Tácito

Entende-se como conhecimento tácito aquele de caráter pessoal, e que não pode ser documentado. São as experiências do indivíduo, seu instinto. A única forma de transmissão se dá pela interação social, observação e imitação (Santos e Rados, 2020).

Ex: jogar futebol, desenhar, cortar uma fruta.

Conhecimento Explícito

Trata-se daquele conhecimento impessoal que permite a um indivíduo adquirir um saber, compreender fatos, eventos, mas não sobre como agir. Diferente do conhecimento tácito, ele pode ser documentado e codificado de alguma maneira. Ex: histórias, manuais de instruções, enciclopédias, guias.

Conhecimento Incorporado

O terceiro tipo de conhecimento é relacionado a regras, códigos de conduta, cultura organizacional. Tanto o tácito como o explícito podem se tornar incorporados à instituição, desde que promova iniciativas para formalizar um determinado *modus operandi*, através de estabelecimento de rotinas organizacionais formalizadas,

Outro aspecto importante da Gestão do Conhecimento, de acordo com Santos e Rados (2020), são os princípios que a regem, dos quais se destacam:

1) GC não é tecnologia: Muitas organizações, sejam públicas ou privadas, empregam maquinários como se isto por si só bastasse para a implementação de um modelo Gestão do Conhecimento, o que acarreta riscos para a própria organização. Desse modo, antes que haja a decisão de empregar alguma Tecnologia da Informação para fins de GC, é necessário que a organização institua seu próprio modelo de gestão.

2) GC visa facilitar processos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos organizacionais: princípio fundamental, que atesta a possibilidade de promover mudanças nos valores e cultura organizacional a fim de viabilizar processos de implementação do Sistema de Gestão do Conhecimento – SGC.

3) Toda instituição deve ter uma estratégia de GC: trata-se de diretrizes sobre como a organização pode gerir o conhecimento produzido.

4) A GC se baseia em pessoas, lideranças, processos e tecnologias: outro princípio fundamental que delimita o espaço de escopo das ações empreendidas.

5) Apoio da alta administração: ter em vista que qualquer grande mudança na organização deve contar com apoio do alto escalão.

6) Resultados: para convencer as pessoas a implementarem a GC, é necessário utilizar-se de resultados que mostrem efetivamente a necessidade.

No contexto atual da administração pública entende-se que mesmo nas organizações públicas há conhecimento tácito, presente no modo com que cada servidor executa seu trabalho, bem como o processo de conversão para conhecimento explícito. Também se entende que a GC está intimamente ligada à Cultura Organizacional, em que uma retroalimenta a outra. Se por um lado é fundamental uma cultura organizacional que priorize a agenda da Gestão do Conhecimento, mudanças na cultura organizacional são apoiadas por adequadas práticas de Gestão de Conhecimento.

Com isto em mente, a próxima seção abordará as práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito da Secretaria Municipal de Educação.

4. A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO:

Tendo em vista os conceitos e princípios da Gestão do Conhecimento nas organizações, a Prefeitura de São Paulo tem promovido diversas ações de GC, tal como o [Catálogo Municipal de Legislação](#), o [site do Portal 156](#), a [\(Central de Informações e Apoio da COGEP\) CLIC](#), O Copi Cola, além da Gestão do Conhecimento do Descomplica. Inovações também estão ocorrendo no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, integrando servidores de diversas coordenadorias.

Uma das iniciativas tem sido o novo Manual de Normas e Procedimentos, desenvolvido pela Assessoria de Articulação das DREs, contando com colaboração das demais áreas. A proposta é atualizar o manual preexistente de 2007 inserindo mais procedimentos, a fim de facilitar o trabalho do servidor da DRE ou da escola, haja visto que o ambiente escolar atualmente é amplamente diferente daquele de 18 anos atrás. Além de acrescentar conteúdo, a proposta é que diferentemente da versão original, o Manual esteja mais facilmente acessível, e, portanto, agora ele se encontra em versão totalmente digital para que todos os usuários possam acessar desde um computador ou smartphone. Também há um cuidado em relação a linguagem empregada, de modo a facilitar a compreensão por parte do usuário mais leigo, pouco acostumado com o vocabulário legislativo e da administração pública.

Paralelamente ao Manual, as coordenadorias também estão desenvolvendo iniciativas de mapeamento e desenho de processos, como o mapeamento de fluxo de chamadas públicas para compras de agricultura familiar e o grupo de estudos de automatização de processos, ambos desenvolvidos pela Coordenadoria de Alimentação Escolar (CODAE). Também ao longo dos últimos anos ocorreu o redesenho do Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF), uma política instituída pela Prefeitura para oferecer maior autonomia para as escolas efetuarem gastos considerados necessários. Tal reestruturação teve por objetivo a modernização e a simplificação dos procedimentos de uso e prestação de contas dos recursos do programa.

Todas estas iniciativas foram sistematicamente documentadas, mas cada área encontrou sua própria maneira de produzir, organizar, processar, disponibilizar suas informações. No entanto, conforme explicado anteriormente, a falta de padronização pode ser prejudicial à organização, e, portanto, é necessário então, analisar algumas produções documentais a fim de apresentar boas práticas e apontar possíveis recomendações para uma eficaz implementação da GC no âmbito da SME.

Diante deste contexto, foram analisados os seguintes documentos: “Grêmios em Foco – utilizando verba do Grêmios Estudantil” - da COCEU, Manual do PTRF (SIG-escola) - da COPLAN, o Manual de Gestão de Parcerias, da COGED, e o volume 5 dos

Indicadores da Qualidade na Educação Infantil Paulistana: fortalecimento da gestão democrática, da COPED. Tais documentos foram escolhidos com base nos trabalhos de escrita de procedimentos realizado pela Equipe do Manual da SME, e nos resultados da Pesquisa de Priorização de Procedimentos, também elaborada por esta Equipe, que consultou a rede municipal de ensino sobre quais procedimentos gostariam que fossem priorizados para publicação. Neste levantamento constatou-se que o PTRF foi um dos assuntos mais requisitados por parte dos servidores.

A) Documento 1: Manual do Grêmio Estudantil

Nome técnico: “Grêmio em Foco – utilizando verba do Grêmio Estudantil”.
Número de páginas: 34. **Formato:** online. **Público-alvo:** estudantes da Rede Municipal de Educação

RESUMO DO DOCUMENTO: O documento elaborado pela Coordenadoria dos Centros Educacionais Unificados (COCEU) tem como objetivo oferecer informações sobre como deve ser utilizada a verba destinada aos Grêmios Estudantis. Trata-se de um [manual](#) de 34 páginas, contadas a partir da capa e a de referências, e a princípio, como enunciado ao longo de sua introdução, é voltado para estudantes gremistas.

Diante disso, o documento oferece informações breves a respeito do dinheiro vindo do Programa de Transferência de Recursos Financeiros (PTRF) - Orçamento Grêmio Estudantil, apresentando inclusive a Portaria Municipal que o instituiu.

O Manual também abordou informações como Elaboração de Plano de Ação do Grêmio Estudantil, e a diferença entre despesas de custeio e despesas de capital, elencando exemplos de cada tipo.

Na parte final é mostrado um passo-a-passo de como deve ser utilizada a verba, de modo que sintetiza as informações ao longo do texto, começando pelo Plano de Ação e se desdobrando em outras ações a serem realizadas.

Qualidade da Informação: No que se refere às informações apresentadas, percebe-se um real esforço em traduzir em linguagem simples¹ o procedimento de utilização da verba destinada ao Grêmio Estudantil das escolas, tendo sua estruturação por tópicos de interesse. Foi muito pertinente inserir subtítulos referentes à despesa de custeio e despesa de capital, pois o público-alvo, que são os estudantes da escola, não estão habituados a esses termos. Outros aspectos importantes foram os elementos visuais e uso das cores, que ajudam na transmissão do conhecimento, além da indicação de modelos, filmes e materiais de referência.

Entretanto, percebe-se que as informações poderiam ser apresentadas de um modo mais simplificado, haja vista que os estudantes são o público-alvo do documento. Além de tópicos explicativos, poderiam ser inseridos checklists e fluxogramas simplificados com todos os passos a serem seguidos. Outro aspecto a ser revisto é em relação ao uso de palavras como “vedada”, “consultoria”, “assessoramento”, que possuem caráter técnico muito comum ao poder público. Tais vocábulos, no âmbito da escola, somente poderão ser entendidos com ajuda do professor orientador do grêmio.

Ainda assim, o manual acerta ao não se estender desnecessariamente e em inserir modelos de documentos relacionados e citados no decorrer do texto, além de uma seção exclusiva para perguntas frequentes.

Qualidade do Repositório: O manual “Grêmio em Foco – utilizando a verba do Grêmio Estudantil” pode ser localizado na página eletrônica da Secretaria Municipal de Educação, a partir da seção sobre a COCEU, dentro da subseção da Divisão de Gestão Democrática e Programas Intersecretariais – DIGP. O caminho até o acesso a esse guia, bem como os outros guias referentes ao Caderno de Atividades e o Conhecendo o Grêmio é feito em poucos cliques, e é intuitivo caso o usuário já esteja familiarizado com o organograma da SME e seus serviços; porém é incorreto assumir

¹ De acordo com o guia “Como elaborar oficinas de Linguagem Simples” elaborado pela Prefeitura Municipal de São Paulo, entende-se Linguagem Simples como uma forma de comunicação usada para transmitir informações de maneira simples, objetiva e inclusiva. Com ela, a pessoa que lê ou escuta a mensagem consegue entender sem precisar verificar uma segunda vez. É totalmente diferente de linguagem informal, usada no cotidiano.

que os usuários que estão nas escolas possuem o mesmo nível de conhecimento e familiaridade, sobre a SME. Há, de fato, servidores que não sabem da existência de uma Coordenadoria responsável pelos CEUs, e que este mesmo setor escreve materiais a respeito do Grêmio Estudantil. Neste aspecto, a qualidade do repositório pode se prejudicar. Apesar desta constatação, uma vez que este documento é encontrado, é possível clicar no link e fazer um download automático, através de um smartphone ou de um computador. Assim, o usuário terá as informações que necessita rapidamente.

Entretanto, devido a possibilidade de ocorrer mudanças nas legislações e nas políticas educacionais, o documento postado no site pode se tornar rapidamente defasado, e conseqüentemente comprometer as atividades do Grêmio nas escolas. Neste sentido, os responsáveis pela informação devem atentar-se para as possíveis alterações e certificar que a publicação disponibilizada ao público seja de fato a mais atualizada possível. Além disto, devido ao caráter informativo, e de alto interesse por parte dos estudantes e professores das escolas, seria interessante a inserção deste manual no [Acervo Digital da SME](#), que é um repositório de publicações produzidas pela SME, DREs e Conselhos divididas em onze categorias, das quais o site destaca as categorias de Publicações Pedagógicas e Propostas Formativas.

B) Documento 2: Manual para Prestação de Contas do PTRF (visão associação)

Nome técnico: Manual do SIG-Escola – Sistema Integrado de Gestão do Programa de Transferência de Recursos Financeiros – PTRF. **Número de páginas:** 49. **Formato:** online. **Público-alvo:** gestores de Unidades Educacionais

RESUMO DO DOCUMENTO: A proposta do Manual do SIG-Escola é oferecer aos usuários da Rede Municipal de Ensino instruções sobre como utilizar o sistema que gerencia os recursos advindos do PTRF.

Primeiramente é feita uma breve apresentação do que consiste o SIG-Escola, e posteriormente são apresentados o tutorial das principais funções existentes no sistema, como o cadastro de usuários e senhas, verificação de dados da associação, dados das contas, resumo dos recursos, prestação de contas etc.

Na parte final é disponibilizada uma lista de e-mails de contato com as Diretorias Regionais de Educação, a qual as escolas devem contactar sempre que houver algum problema relacionado ao sistema, e que o documento não possa responder.

Qualidade da Informação: Por ser um documento voltado à gestão escolar, diferentemente do “Grêmio em foco”, que visava atender aos estudantes participantes, mas sim a gestão escolar responsável por gerenciar as informações no sistema em questão, o cuidado com a linguagem destoou consideravelmente, utilizando-se de termos mais técnicos e jargões. Ainda assim, o manual consegue entregar a informação de modo compreensível e conciso para os usuários da ponta. Dentre os aspectos positivos, podem ser citados o bom uso de imagens para ilustrar cada etapa do SIG-Escola, com grifos e rabiscos para destacar os botões que devem ser pressionados para executar as diversas tarefas. Além disto, na própria introdução é lembrada a possibilidade nas mudanças na legislação que podem comprometer a validade das informações descritas no Manual, recomendando aos usuários atentarem-se a usar sempre a versão mais atualizada.

O uso de cores distintas para marcar tópicos de interesse é um fator primordial, pois destaca os processos importantes do sistema. Neste sentido o próprio índice é uma boa prática, pois possibilita ao usuário ver os conteúdos do manual e ir direto ao assunto que mais lhe interessar, caso já tenha conhecimento no SIG-escola e queira sanar alguma dúvida específica.

No entanto, cabem também algumas recomendações a fim de tornar este manual mais eficiente em sua proposta. Primeiramente, buscar inserir links da legislação vigente no decorrer do texto, tendo em vista que o público-alvo são gestores de escola, que devem atentar-se à aplicação das normas vigentes. Isto é válido também para membros não pertencentes ao quadro de funcionários da educação

municipal, como pais que integram a APM e o Conselho de Escola, e que desejam informar-se sobre as leis que regem a educação municipal, suas atividades e equipamentos.

Todavia entende-se que as informações do manual são de extrema relevância, e estão dispostas de modo compreensível e acessível ao usuário.

Qualidade do Repositório: O documento “[Manual do SIG-Escola – Sistema Integrado de Gestão do Programa de Transferência de Recursos Financeiros - PTRF](#)” está disponível através do site da Secretaria Municipal de Educação, a partir da seção sobre a COPLAN, dentro da subseção do PTRF. O caminho até o acesso a esse manual pode ser realizado em poucos cliques, podendo ser simples caso o usuário já conheça a estrutura organizacional da Secretaria e sua diversidade de serviços; porém o usuário pouco familiarizado com as ações e procedimentos da SME pode encontrar certa dificuldade. E é importante destacar que de há servidores nas escolas que nem sempre possui tanto conhecimento sobre a SME e das áreas de atuação que ela engloba. Ainda assim, clicando no link através de um smartphone é aberta uma janela de download, enquanto no computador uma guia do navegador é aberta, e o usuário tem opção de fazer o download do documento ou simplesmente lê-lo utilizando as ferramentas de leitura disponibilizadas pelo browser. Com isto, ele poderá acessar informações que necessita imediatamente.

Entretanto, devido a possibilidade de ocorrer mudanças nas legislações e nas políticas educacionais, o documento postado no site pode se tornar rapidamente defasado, e conseqüentemente comprometer o uso da verba do PTRF nas escolas. Neste sentido, cabe novamente o aviso aos responsáveis para que se atentem para que a informação e a publicação disponibilizada ao público sejam de fato a mais atualizada.

Atualmente o documento pode ser encontrado no Acervo Digital SME, sendo um fornecedor de informações de grande interesse para a gestão escolar; diante disto, recomenda-se a inserção do link do Acervo Digital na página do PTRF presente no site

principal da Secretaria, para que o usuário saiba que o documento pode também ser acessado por lá.

C)Documento 3: *Publicação “Indicadores da Qualidade na Educação Infantil Paulistana: fortalecimento da gestão democráticas”*

Nome técnico: Indicadores da Qualidade na Educação Infantil Paulistana: fortalecimento da gestão democráticas. **Número de páginas:** 48

Público-alvo: Servidores da Rede Municipal de Educação

RESUMO DO DOCUMENTO: O volume 5 da coleção *Indicadores de Qualidade da Educação Infantil Paulistana – Box comemorativo 10 anos* busca apresentar a relação entre qualidade da Educação Infantil e gestão democrática e participação coletiva das unidades educacionais. É um documento escrito aos educadores da Rede Municipal de Educação atuantes em CEIs, CEMEIs e EMEIs.

O documento faz uma breve introdução à ideia de gestão democrática, recordando o contexto desde a Constituição de 1988 e as diversas leis subsequentes que orientam a Educação brasileira, como a LDB, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil e o Plano Nacional de Educação (2014-2024). Posteriormente, os autores passam a discutir a Autoavaliação como elemento fundamental que contribui para o aprimoramento da gestão democrática, citando também a diferença entre participação autêntica e pseudoparticipação ao ressaltar que não basta fornecer um espaço para que as pessoas participem, mas criar condições para que os sujeitos se sintam incentivados a participar de fato.

Seguindo adiante, são apresentadas três distintas experiências concretas de autoavaliação da gestão democrática em escolas. Destas unidades, a primeira era um Centro de Educação Infantil (CEI) Direto, a segunda um CEI Parceiro, e a terceira uma Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI).

Por fim, o documento consolida o argumento reafirmando que o fortalecimento das ações de gestão democrática passa necessariamente pela autoavaliação da

unidade, e faz indicação de vídeos informativos e as referências bibliográficas que embasaram a argumentação.

Qualidade da Informação: O documento em questão se trata de uma publicação da Secretaria Municipal de Educação disponível no Acervo Digital da SME. Tal como os anteriores é um documento voltado aos educadores atuantes nas escolas de educação infantil paulistana. A linguagem empregada tem muitos traços de academicismo, utilizando-se de referências a diversos pesquisadores ao longo de sua extensão. No entanto, nem por isso o material se torna prolixo aos usuários que o leem. A leitura é fluida, e a informação é passada de modo a criar uma linha de raciocínio contundente, ao apresentar o contexto da gestão democrática nas políticas educacionais brasileiras, os desdobramentos no âmbito municipal, as ferramentas de mensuração do nível de participação de uma unidade, e o que deve ser levado em consideração na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) das unidades educacionais.

Dentre os aspectos positivos, destaca-se o cuidado com a linguagem apresentada, que mescla atributos acadêmicos com a coloquialidade, presente em diversos momentos do texto, dialogando diretamente com o leitor, como exposto nas páginas 15 e 20. Também é chamativo o uso de figuras e diagramas que complementam as informações descritas no texto. São gráficos simples, completos e de fácil entendimento.

A escolha de cores também facilita na transmissão do conhecimento, ajudando a destacar pontos importantes que devem ser lembrados. Além disto, a presença de boxes com recomendações de vídeos se faz bastante pertinente ao complementar a informação. Apesar de cumprirem com sucesso sua proposta, cabem algumas recomendações a fim de tornar os as futuras edições ainda mais pertinentes às escolas.

Primeiramente, buscar inserir hiperlinks das normativas citadas no decorrer do texto, para que quem estiver lendo possa ver a peça legislativa em sua versão atualizada, além de disponibilizar casos de sucesso e boa prática em um tópico

específico para guiar as escolas que sentirem maiores dificuldade na implementação de práticas de gestão democrática.

Qualidade do Repositório: O documento “Indicadores da Qualidade na Educação Infantil Paulistana: fortalecimento da gestão democráticas” é uma publicação pedagógica e está disponível no site Acervo SME. O acesso a ele é de certa forma mais intuitivo, fácil e rápido em comparação aos documentos anteriores, podendo o usuário acessá-lo apenas navegando dentro do filtro de Publicações Pedagógicas. Ao clicar no resultado da busca o usuário é transportado para outra página, onde ele poderá clicar em visualizar ou baixar o documento, onde ele também poderá ler o documento e fazer o download clicando no ícone correspondente. Caso o acesso seja feito através de um smartphone é aberta uma janela de download, mas se ele clica em visualizar, uma versão em miniatura dele é aberta. Com isto, o usuário tem as informações que necessita

Diferentemente dos outros dois documentos analisados, este é um material pedagógico, ao invés de um manual com procedimentos de áreas meio, sendo na realidade um balanço dos últimos 10 anos, sugerindo atitudes e ações para as escolas. Assim não há o risco de apresentar informações defasadas e comprometer a execução de atividades nas unidades educacionais. Também deve-se ressaltar o trabalho da equipe de Multimeios da SME neste trabalho no sentido de oferecer maior acabamento gráfico ao documento, uma diferença em relação às demais publicações.

No entanto, é certo recomendar aos responsáveis para que sempre publiquem as versões subsequentes atentando-se sempre para a legislação vigente, e às mudanças nos meios digitais pelos quais a informação é acessada.

D)Documento 3: Manual de Gestão de Parcerias –

Nome técnico: Manual de Gestão de Parcerias: Centro de Educação Infantil. **Nº de páginas:** 100. **Formato:** online. **Público-alvo:** Organizações da Sociedade Civil

RESUMO DO DOCUMENTO: Este documento em questão é um passo-a-passo sobre como funciona uma parceria entre uma entidade privada e a SME, a fim de firmar

uma parceria para oferta da educação infantil por Organizações da Sociedade Civil (OSCs). Ele aborda desde a celebração da Parceria, com o Termo de Colaboração até a parte relativa à Prestação de Contas, Denúncias, passando também sobre aditamentos, repasse mensal, contas bancárias, manutenção e uso de imóveis.

Após apresentar cada aspecto da parceria, o manual ainda conta com anexos referentes às etapas descritas, inserindo modelos e a própria legislação que norteia as parcerias.

Qualidade da Informação: O Manual de Gestão de Parcerias é estruturado por etapas que vão desde a Celebração da Parceria até a questão das Irregularidades e Sanções, e em cada uma destas seções as informações são transmitidas como se fossem passo a passo instruindo o usuário. Tendo como ponto de partida o fato de que o usuário a quem interessa este manual é uma entidade civil, ao invés de servidores da educação, foi necessário o uso de linguagem simples para a compreensão; e neste sentido, o Manual foi evidentemente bem-sucedido, pois consegue transmitir as informações de modo direto e objetivo.

Entretanto, apesar de estar fácil a leitura, alguns tópicos estão dispostos de modo desconecto, sendo que poderia haver uma conexão. Exemplo disso são os tópicos 2 e 3, que dispõem, respectivamente, sobre a Formalização da Proposta e o Termo de Colaboração; no caso poderia haver ao final do tópico 2 um parágrafo conectando com o posterior, abordando como o documento de formalização deve ser encaminhado à DRE.

Dentre os pontos positivos, se destacam a formatação do documento adequadamente estruturada, separando os títulos e subtítulos relacionados, bem como o uso dos marcadores para itens, de modo sequencial ou não. Além disso, a presença de boxes coloridos também é pertinente, pois oferece informações complementares relevantes, mas que não caberiam junto ao texto principal sem comprometer sua sequência lógica.

A escolha em adicionar os modelos para celebração de parceria, e os modelos para Prestação de Contas é de fato importante, no entanto, para fins de otimização do

tamanho do documento seria mais proveitoso inserir uma lista, em que cada modelo teria um *hiperlink* anexado; assim o usuário poderá clicar e ser redirecionado a uma página onde poderá fazer *download* do modelo.

No entanto, a legislação citada, a Portaria 4548/2017 foi recentemente revogada, deixando as informações apresentadas defasadas. Ainda não há novo documento substituto ao manual. Mesmo assim, a presença integral da legislação não é fundamental, de modo que seria mais proveitoso se houvesse apenas um *link* para a portaria em questão, descrevendo brevemente o assunto tratado.

Apesar destes aspectos, o Manual de Gestão de Parcerias é eficaz em fornecer um resumo da então legislação vigente, apresentando um passo a passo do que deveria ser feito, fácil de ser entendido. Cabe aos responsáveis pela escrita e publicação dele em mantê-lo atualizado de acordo com as normativas estabelecidas pela Prefeitura.

Qualidade do Repositório: No que se refere ao repositório virtual do Manual de Gestão de Parcerias, é possível encontrá-lo no site Acervo Digital SME ao buscar pela palavra 'parcerias', dentro da categoria de Acesso à Informação. Contudo, há de se considerar que não há um botão de fácil acesso no site principal da Secretaria Municipal de Educação que direcione ao Acervo. Desse modo, é possível que muitos servidores nas escolas, desconheçam a existência deste e de demais publicações.

Caminho relativamente mais fácil é oferecido pelo site da Secretaria Municipal de Gestão, que postou este e os diversos Manuais de Parcerias das demais secretarias municipais, todos com *hiperlink* que ao ser clicado redireciona a uma cópia do PDF do Manual em questão. Neste caso, o usuário acessa o site da SEGES e se orienta pela barra lateral esquerda, clicando em Parcerias com o Terceiro Setor, e posteriormente em Manuais de Parceria, onde poderá encontrar².

² Disponível em https://capital.sp.gov.br/web/gestao/w/coordenadoria_de_parcerias_com_o_terceiro_setor__copats/manual/demais-secretarias

Cabe aos responsáveis, tanto os da escrita quanto os da gestão dos conhecimentos e informações publicadas pela SME, atentar-se para que esta informação esteja mais facilmente acessível de modo a beneficiar tanto os servidores da própria Educação, quanto a sociedade.

5. UM GUIA PARA APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRODUÇÃO, ARMAZENAGEM E DIFUSÃO DE DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES

Diante da análise dos manuais elaborados pela SME, torna-se evidente que há, de fato tentativas de implementação de Gestão do Conhecimento nas diversas coordenadorias. No entanto, o uso da GC no modo como produzem, armazenam e disseminam documentos não é uniforme. Ainda assim, há de se reconhecer os esforços, nestes documentos, em oferecer informação objetiva, concisa e relevante aos munícipes e servidores nas escolas e nas DREs.

Os documentos estão disponíveis em dois locais distintos: o [site principal da SME](#) e o [Acervo Digital SME](#), e observa-se que não há no endereço principal algum link que redirecione ao Acervo, embora haja a relação entre os dois ambientes.

Há uma vasta quantidade de conteúdo relevante às escolas no portal do Acervo, assim é necessário que os servidores lotados nas escolas saibam que exista, de fato, um portal com estas informações. Portanto, é recomendável que haja algum botão bem visível na homepage do site principal, que direcione adequadamente ao endereço subordinado. Entretanto não há uma padronização nas práticas de GC que devem ocorrer. Assim, cabem algumas recomendações:

1) Organização no espaço virtual onde os documentos preliminares são escritos

Seja no Sharepoint do Microsoft 365, ou nas ferramentas disponibilizadas pelo Google, deve-se organizar os documentos dentro de pastas, seja de acordo com a estrutura interna da organização, seja pelo estágio de desenvolvimento em que eles se encontram.

A equipe responsável pelo Manual de Normas e Procedimentos da SME, por exemplo, criou uma pasta chamada ‘Manual de Procedimentos’, e dentro dela há outras pastas nomeadas por assuntos específicos, tais como ‘Comunicação’, ‘Reuniões’, ‘Apresentações’, e o cerne do trabalho ‘Procedimentos’.

Na subpasta ‘Procedimentos’, por sua vez, há outras subpastas nomeadas de acordo com as etapas do processo de escrita, revisão e publicação do material, de forma que não haja várias versões do mesmo documento, da seguinte maneira:

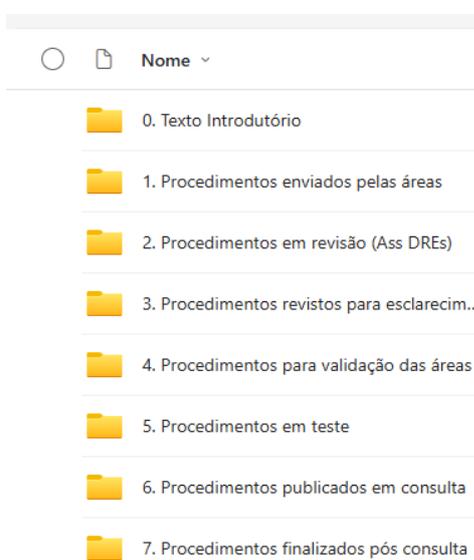


Figura 1: Print do Onedrive do Manual, com as pastas organizadas

Importante destacar a necessidade contínua de gerenciar estas pastas, a fim de que os documentos estejam de fato guardados no local adequado de acordo com seu estágio de desenvolvimento. Tais medidas contribuem para que os documentos estejam atualizados.

2) Cuidados com o uso da linguagem

Paralelamente à organização do espaço ocorre a efetiva escrita do documento, e para esta tarefa é necessário ter em mente o público-alvo da publicação a fim de adequar o nível de complexidade da linguagem. Se os destinatários forem servidores

lotados em níveis mais estratégicas, como nas secretarias, é permitido o uso de vocábulos mais específicos da Administração Pública. No entanto, à medida que o público a ser atingido se aproxime do nível operacional, ou seja, mais próximos da sociedade civil, é interessante adaptar para os conceitos de linguagem simples, porém sem deixar de abordar aspectos importantes como a Legislação.

A Prefeitura Municipal de São Paulo, através do Lab11, desenvolveu diversos programas com vistas à inovação nas políticas públicas, dentre esses destacam-se o Programa Linguagem Simples, que visa introduzir o uso da linguagem simples nos diversos equipamentos da gestão municipal; e o CopiCola, com a proposta de reunir guias para práticas inovadoras para o serviço público. Estas iniciativas podem contribuir para a elaboração de documentos menos prolixos, e que de fato possam passar as informações de modo compreensível a quem lê, sejam servidores ou munícipes.

Neste aspecto, cabem as recomendações apontadas pelo Guia de Linguagem Simples, elaborado pelo Lab11:

- Evitar frases com mais de 20 palavras
- Usar frases em ordem direta (sujeito > verbo > predicado)
- Evitar uso excessivo de siglas, jargões e termos técnicos. Se necessário, deve explicar logo que aparece ao longo do texto.
- Não usar termos pejorativos e discriminatórios
- Evitar uso de palavras estrangeiras desnecessariamente
- Evitar termos não-inclusivos

Outra prática relevante abordada pelo Guia de Linguagem simples foi o teste com o público-alvo do documento antes da publicação. A equipe do Manual, em alguns casos, também realiza testes com as minutas dos procedimentos em escolas e DREs. Primeiramente é estabelecido contato, para que em segundo momento os servidores locais leiam, e em um terceiro momento respondam a um formulário elaborado pela SME avaliando o documento lido.

Dentre as perguntas contidas no formulário, uma é referente à linguagem empregada. A partir das respostas obtidas, os documentos são editados a fim de se adequarem para a publicação.

3) Estruturação das informações ao longo do texto

A maneira com que as informações são transmitidas na extensão do texto são fatores importantes na compreensão do conhecimento, assim, se faz importante atentar-se a diversos aspectos, tais como:

a. Estruturação adequada de tópicos: As ações desenvolvidas em uma organização pública, como as secretarias, são complexas e envolvem diversas pequenas ações; por isso é importante fazer uso dos diferentes Títulos e Estilos. Ex: “KIT Lanche passeio: solicitação (título 1 do word), legislação (título 2), procedimentos, prazos e competências (título 2).

b. Uso de imagens, fotos, ilustrações, fluxos, diagramas: Muitos usuários possuem maior facilidade de absorção de informação através de recursos não textuais, e, portanto, é necessário inserir tais recursos para auxiliar tais usuários. No caso específico da educação, há uma série de estudos que abordam o uso da linguagem imagética no ensino-aprendizagem, como Mayer (2001) Costa (2013). Deve-se então aproveitar deste conhecimento e aproveitá-lo na elaboração de documentos e adaptá-lo.

c. Disponibilização de conteúdos complementares: Alguns documentos podem conter informações que são mais fáceis de compreender através de exemplos concretos. No caso, é recomendada a inserção de links externos para vídeos, filmes, livros etc.

d. Sumário/Índice: Recurso de extrema importância, pois o usuário poderá verificar cada conteúdo presente no documento. Há situações em que o usuário já possui certo domínio, mas quer sanar uma dúvida específica; assim com o

sumário/índice poderá acessar diretamente o tópico de seu interesse, sem ter que ler todo o documento até encontrá-lo.

4) Experiência do Usuário

Uma boa prática de Gestão do Conhecimento é mensurar o nível de satisfação dos usuários em relação as informações presentes nos documentos. Neste sentido, é recomendável elaborar formulários online para que os leitores público-alvo possam, além de avaliar, tecer comentários, anotações e sugestões de melhoria para o material.

O Manual de Normas e Procedimentos da SME, por exemplo, promove um formulário de consulta aberta em relação aos procedimentos publicados, de modo que somente os servidores (público-alvo) podem responder. Nesta consulta surgiram diversas sugestões que posteriormente foram validadas no âmbito da Secretaria, e serviram de base para atualização no próprio site em que o Manual está hospedado.

Com isto, recomenda-se um fluxo que estabeleça períodos de coleta de resultados e a atualização com base no *feedback* enviado pelo público. É importante ter bem delimitado o período, a fim de evitar um grande acúmulo de ajustes a serem feitos; pois ainda que as informações estejam defasadas e necessitem de reescrita, o acesso a elas não pode ser abruptamente interrompido.

Neste sentido, o Manual tem sido uma relevante experiência de como atualizar uma informação rapidamente sem comprometer o uso por parte dos visitantes do site. Cada vez que o texto é alterado, o box lateral “editado pela última vez” mostra o horário exato da última atualização.

Esta agilidade é consideravelmente menor nos repositórios em que os conteúdos são disponibilizados em formato PDF, tal como livro digital. Neste caso o documento terá que ser retirado do ar, atualizado e reinserido no portal. Tal prática pode representar risco, pois a depender do nível de organização do departamento e da gestão documental e de conhecimento, as informações podem se perder, e o

arquivo original do PDF muito difícil de ser encontrado, quando não perdido definitivamente.

Forms

CONSULTA ABERTA Manual de Normas e Procedimentos da SME - Salvo

Estilo Configurações Visualização Coletar respostas Exibir respostas Apresentação

CONSULTA ABERTA
Manual de Normas e Procedimentos da SME

Esta consulta é aberta a todos os servidores da rede municipal de ensino para avaliar os procedimentos contidos no Manual ou coletar críticas e sugestões de melhorias, considerando as ações efetivamente realizadas nos territórios e a necessidade de garantir certa uniformidade para o tratamento das demandas na cidade. Antecedendo a publicação, alguns procedimentos foram testados junto a DREs e unidades educacionais. No entanto, por meio desta consulta, os procedimentos poderão ser validados ou ajustados, a depender das contribuições recebidas.
A consulta permanecerá aberta por 90 dias a contar de sua divulgação na página da WIKI-SME. Após esse período a equipe do manual priorizará a análise das críticas mais sensíveis, que eventualmente exijam correção do procedimento. As demais sugestões serão tratadas pela SME, no devido tempo.

1. Informe o nome do procedimento: *

Selecionar sua resposta

2. Avalie sua **satisfação** quanto às informações e o detalhamento do procedimento, em uma escala de 1 a 5.

Escala: (1) Muito insatisfeito, (2) Pouco insatisfeito, (3) Neutro, (4) Pouco satisfeito e (5) Muito satisfeito

1 2 3 4 5

3. Há ações propostas no procedimento que são **distintas** ao que é realizado por você ou sua unidade de trabalho e que **prejudicam** o resultado esperado? *

Sim

Não

Figura 2: Questionário de Consulta Aberta do Manual de Normas e Procedimentos

5) Adequação do repositório

Tão importante quanto a informação é o local em que ela será disponibilizada. Deve ser um repositório seguro, de rápido e fácil acesso, disponível independentemente do horário, e que também respeite os padrões de acessibilidade estabelecidos pelas diversas leis.

É necessário que nas secretarias, os departamentos responsáveis pela gestão dos sistemas e bases de dados atentem-se para a segurança dos repositórios de informação, e que fortaleçam o monitoramento de sistemas junto com os demais departamentos que guardam informações neles.

Cabe ressaltar que é neste aspecto que se encontra a variável de qualidade do serviço, ligada diretamente com a questão técnica relativa à facilidade de navegação. Assim, recomenda-se que o número de cliques necessários ao efetivo acesso aos documentos sejam reduzidos.

Há de se destacar que alguns dos documentos analisados nem sempre são encontrados seguindo a arquitetura do repositório, e, portanto, se faz necessário que a construção do repositório leve em consideração a experiência do usuário nele.

Para tal, há algumas medidas que podem ser levadas em consideração:

a. Categorização dos documentos – Cada uma das secretarias municipais possui um variado leque de políticas, atividades e procedimentos desenvolvidas nas coordenadorias. Assim, é válido que os documentos estejam agrupados de acordo com assuntos relacionados. Ex: O Manual de Normas e Procedimentos em seu site agrupou as páginas relativas às gratificações na pasta da categoria de “Remuneração”. Além desta, há outras 15 categorias relativas à SME em que estão agrupados os demais procedimentos.

b. Atenção às palavras-chave – O público-alvo, sejam servidores efetivos, ou mesmo a sociedade civil, está acostumada a identificar certas ações, políticas e procedimentos por palavras específicas, como é o caso do “Autosserviço”, da Coordenadoria de Alimentação Escolar, popularmente conhecido como “restaurante” por quem atua na escola. O novo Manual da SME levou isto em consideração, e abaixo do título de cada uma das publicações inseriu palavras-chaves pelas quais o usuário poderá encontrar o conteúdo, de modo que na barra de pesquisa aparecem os resultados sem mesmo direcionar a uma página externa.

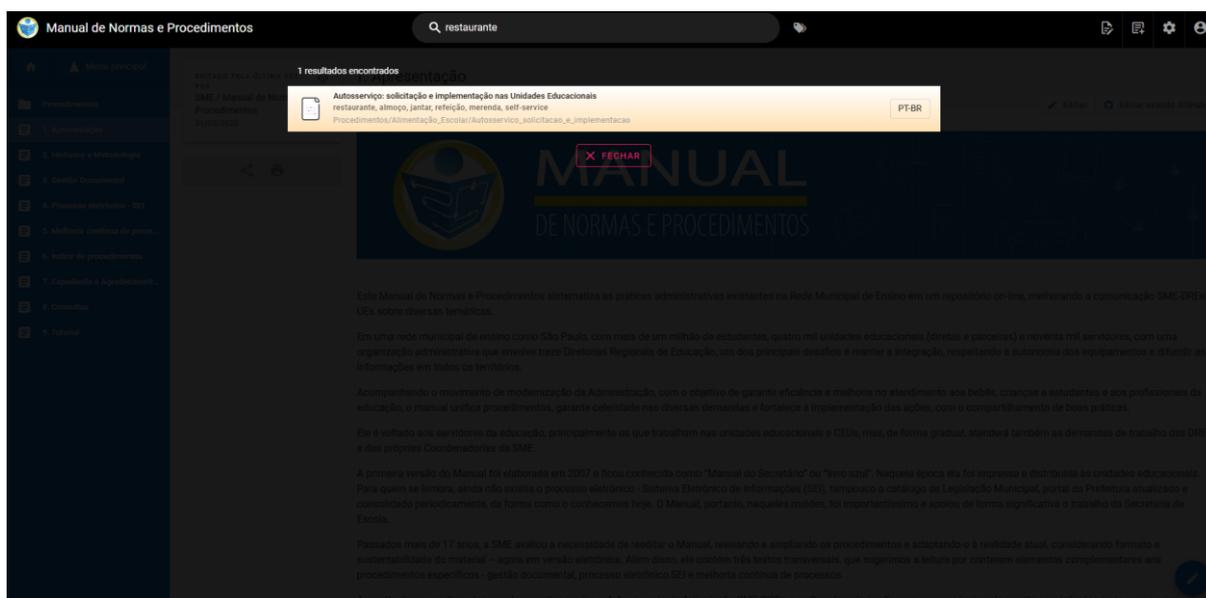


Figura 3: Interface do site do Manual de Normas e Procedimentos. Ao digitar a palavra 'restaurante', o site já identifica o procedimento relacionado a esta palavra.

6. CONCLUSÕES

Diante de todas as informações expostas sobre a literatura e contexto da Gestão do Conhecimento, e da posterior análise acerca do estado da GC na produção e disponibilização de documentos da SME, entende-se que há um evidente esforço por parte da Secretaria no modo como trata, produz, processa suas informações e conhecimentos. O cuidado com a escrita é um dos destaques. No entanto, alguns aprimoramentos ainda se fazem necessários, sobretudo no que se refere ao caminho até a informação/documento, que tem possibilidade de ser mais intuitivo ao usuário na ponta. É recomendado encurtar o caminho, e o uso de uma plataforma única em que se possa encontrar o conteúdo a partir de palavras-chave, tal como pretende o Manual de Normas e Procedimentos. Também se faz importante a criação de um plano de Gestão do Conhecimento, de acordo com os princípios estabelecidos a fim de alinhá-la a uma cultura organizacional adequada; para tal, pode-se ser útil a instituição de um Grupo de Trabalho, ou mesmo um escritório em GC a fim de discutir e alinhar as atividades de implementação.

No caso do Acervo SME, de fato é um importante repositório de documentos, publicações e informativos de interesse público, no entanto falha em alguns aspectos, sobretudo em relação às categorias presentes. São onze categorias no total, mas a *homepage* dele induz a pensar que são apenas duas, Publicações Pedagógicas e Propostas Formativas, quando na realidade há outras nove que só podem ser descobertas ao utilizar o recurso de busca avançada. Ainda assim estas categorias não dão conta de facilitar o acesso por parte do usuário, e poderiam ser mais específicas em relação ao tema abordado. Poderia, como sugestão, inserir uma categoria relacionada a “Participação Democrática nas Escolas.”

O novo Manual de Normas e Procedimentos, que está em desenvolvimento pela SME, por exemplo, propõe 16 distintas categorias para os procedimentos, a fim de

facilitar o uso por parte dos servidores utilizando palavras simples que rapidamente relacionam ao tema de interesse.

Assim, Gestão do Conhecimento não se trata apenas de um conjunto de práticas afim de se adequar a um paradigma momentâneo, mas um esforço contínuo a ser empenhado para a sustentabilidade das organizações públicas brasileiras no cenário contemporâneo que é cada vez mais dinâmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Fábio F. **Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. 1. ed. Brasília: IPEA, 2004.

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

BARBOSA, Ricardo R. **Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas**. Informação & Informação, [S. l.], v. 13, n. 1esp, p. 1–25, 2008. DOI: 10.5433/1981-8920.2008v13n1espp1. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 9 abr. 2025.

COSTA, Cristina. **Educação, imagem e mídias**. 2. ed. v. 12. São Paulo: Cortez, 2013. (Coleção aprender e ensinar com textos)

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

DELONE, William H.; MCLEAN, Ephraim R. **The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update**. Journal of Management Information Systems, v. 19, n. 4, p. 9–30, 2003.

MAIA, Maria A. Queiroz; BARBOSA, Ricardo R. **Metodologias de avaliação de sistemas de informação: um estudo nas produções científicas dos campos de**

Ciência da Informação e Sistemas de Informação. MOCI [Internet], v. 9, n. 2, 31 jan. 2020. [citado 9 abr. 2025]. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19137>.

MASUDA, Y. **A sociedade da informação como sociedade pós-industrial.** Rio de Janeiro: Rio, 1982.

MAYER, Richard E. **Multimedia learning.** Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

MENDONÇA, Paulo Bernardes Honório de; MELO, Fernando Batista. **Gestão do Conhecimento: Teorias e Práticas.** Brasília, DF: ENAP, 2022.

MORAES, M. T. B. de; MALISCHESKI, K.; DANDOLINI, G. A. **Gestão do conhecimento e inovação organizacional: uma revisão integrativa.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, [S. l.], v. 13, n. esp, p. 146–161, 2023. DOI: 10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13nesp.65569. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/65569>. Acesso em: 8 abr. 2025.

PELÓGIA MARTINS DAMIAN, I.; DE CARVALHO PAZIN VITORIANO, M. C.; MARTELO, M. R.; FARIA BUSSADORI, M. C.; CERON RIPOLI, S. C. **Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 227–238, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/61587>. Acesso em: 3 jan. 2025.

SANTOS, Neria dos; RADOS, Gregory Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de Gestão do Conhecimento.** 1. ed. Florianópolis: Pandion Acadêmica, 2020. 114 p.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do conhecimento nas organizações.** Curitiba: Aymarã Educação, 2012. 128 p.

