

Artigo

Memória Organizacional de Boas Práticas Pedagógicas em uma Escola de Sistema Prisional no Brasil

Organizational Memory of Good Pedagogical Practices in a Prison System School in Brazil

La Memoria Organizacional de Buenas Prácticas en una Escuela del Sistema Prisionero en Brasil

Marcia Hiroko Kawamoto¹, Lucas França Garcia², Letícia Fleig Dal Forno³, Ely Mitie Massuda⁴

Secretaria de Estadual de Educação (SEED), Maringá-PR, Brasil
Universidade Cesumar (UNICESUMAR), Maringá-PR, Brasil

Resumo

Em virtude das características que permeiam o processo de inserção da educação no sistema prisional, a rotina das escolas nesse ambiente é pouco conhecida fora do contexto dos profissionais envolvidos. No que se refere às práticas pedagógicas, não raro, ficam registradas somente na oralidade, perdendo-se ao longo do tempo, deixando de se tornar elemento efetivo de decisões de grupo pautadas nas experiências passadas, embora se reconheça a importância desses repositórios, em especial, nesses locais em que as particularidades são, ao mesmo tempo, invisíveis e evidentes. Este artigo teve como objetivo analisar a percepção de memória organizacional de professores e pedagogos quanto às práticas pedagógicas desenvolvidas em um Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos (CEEBJA) que atende educandos temporariamente privados de liberdade. A análise de tais práticas foi desenvolvida pela concepção da memória organizacional como prática da Gestão do Conhecimento que permite a reutilização ou resgate de informações para a tomada de decisão. Pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e de caráter exploratório-descritivo, teve como instrumento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada aplicada aos professores e pedagogos. Foi possível identificar o reconhecimento da importância da memória organizacional pelos docentes e a existência, embora não intencional ou organizada, de um repositório de conjunto de boas práticas desenvolvidas no interior da instituição, constatando-se que parcela importante de registros possuem característica visual como fotografias, filmes e vídeos.

¹ Pedagogo. Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações (UniCesumar). Professora na Rede do Estado do Paraná. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6608-3919>. E-mail: marciatomires@gmail.com

² Sociólogo. Doutor em Medicina: Ciências Médicas (UFRGS). Professor Permanente do PPG em Promoção da Saúde, Universidade Cesumar (Unicesumar). Bolsista de Produtividade do ICETI-Unicesumar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5815-6150>. E-mail: lucasfgarcia@gmail.com

³ Educadora Especial. Doutora em Educação: Psicologia da Educação (Universidade de Lisboa). Professora Permanente do PPG em Gestão do conhecimento nas organizações. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3102-8757>. E-mail: leticia.forno@unicesumar.edu.br

⁴ Economista. Doutora em História Econômica (USP). Professora Permanente do PPG em Promoção da Saúde e do PPG em Gestão do conhecimento nas organizações. Universidade Cesumar (Unicesumar). ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7485-5066>. Email: elymitie.m@gmail.com

Abstract

Due to the features permeating the process of education insertion in the prison system, the routine of schools in this environment is little known outside the context of the professionals involved. As far as pedagogical practices are concerned, they are often recorded only in orality, being lost over time, ceasing to become an effective element of group decisions based on past experiences, although the importance of these repositories is recognized, especially in those places where particularities are, at the same time, invisible and evident. This article aimed to analyze the perception of organizational memory of teachers and pedagogues regarding the pedagogical practices developed in a State Center for Basic Education for Youth and Adults (CEEBJA) serving students temporarily deprived of liberty. The analysis of such practices was developed through the conception of organizational memory, as a practice of knowledge management that allows the reuse or retrieval of information for decision-making. Applied research, of qualitative approach, and exploratory-descriptive character, the data collection instrument was a semi-structured interview applied to the teachers and (pedagogues). It was possible to identify the recognition of the importance of organizational memory by the teachers and the existence, although unintentional or organized, of a repository of a set of good practices developed within the institution, being observed that an important part of records has visual feature such as photographs, films and videos.

Resumen

De acuerdo con las características que impregnan el proceso de inserción de la educación en el sistema penitenciario, la rutina de las escuelas en este entorno es poco conocida fuera del contexto de los profesionales involucrados. Con respecto a las prácticas pedagógicas, no es raro que se registren solo en la oralidad, perdidas con el tiempo. Deja de convertirse en un elemento eficaz de las decisiones grupales basadas en experiencias pasadas, aunque se reconoce la importancia de estos repositorios, especialmente en lugares donde las particularidades son, al mismo tiempo, invisibles y evidentes. Este artículo tuvo como objetivo analizar la percepción de la memoria organizacional de maestros y pedagogos en relación con las prácticas pedagógicas desarrolladas en un Centro Estatal de Educación Básica para Jóvenes y Adultos (CEEBJA), que atiende a estudiantes privados temporalmente de su libertad. El análisis de tales prácticas fue desarrollado por la concepción de la memoria organizacional como una práctica de Gestión del Conocimiento que permiti-la la reutilización o recuperación de información para la toma de decisiones. La investigación aplicada, con un enfoque cualitativo y un carácter exploratorio-descriptivo, tuvo como instrumento de recolección de datos una entrevista semiestructurada, aplicada a docentes y pedagogos. Se identificó que los docentes reconocen la importancia de la memoria organizacional y la existencia, aunque no sea intencional u organizada, de un depósito de buenas prácticas desarrolladas en la institución, con una porción importante de registros con características visuales, como fotografías, películas y videos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Práticas Educativas, Educação na prisão

Keywords: Knowledge Management, Educational Practices Education in Prison

Palabras claves: Gestión del Conocimiento, Práticas Educativas, Educación Penitenciaria

Introdução

No Brasil, o direito à educação para todos é identificável quando sujeitos em privação de liberdade têm a possibilidade de estudar em escolas que atuam com o propósito de possibilitar o acesso à formação nos diferentes níveis da educação básica e nível médio e técnico, com finalidade profissionalizante. Diferentes instrumentos legais (Brasil, 1984; Brasil, 1988) permitem a análise e compreensão de que a educação deve ser acessível a todos os sujeitos que compõem a sociedade, em qualquer situação, inclusive de execução penal.

Nesse contexto da educação em sistema prisional e voltada para sujeitos em privação de liberdade, torna-se relevante compreender que esse ambiente tem características específicas e que, para a atuação do profissional da educação, é pertinente o desenvolvimento de uma dinâmica de trabalho particular (Bessil, 2015). O cotidiano das escolas prisionais é conhecido, na sua dinâmica, no processo de atuação dos profissionais da educação associado à proposta da modalidade ofertada e à realidade do local onde a escola está vinculada, no âmbito das características que se encerram no próprio ambiente.

São essas peculiaridades no modo de atendimento aos alunos, regras de acesso aos recursos pedagógicos, perfil do sistema prisional e regime da execução da pena, que passam a influenciar as metodologias de ensino e o processo de aprendizagem. Neste estudo, o foco será uma realidade educacional voltada para a modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA). Essa oferta educacional busca ampliar o atendimento de um maior número da população em privação de liberdade, e procura valorizar o tempo de estudo realizado no cubículo ou cela, combinando carga horária de estudos presencial e à distância.

Outro recorte para a organização deste estudo refere-se ao fato de que no contexto da pesquisa aplicada, identifica-se a falta ou a pouca promoção de registros e arquivos que permitam o acompanhamento das atividades desenvolvidas, assim como as metodologias de ensino e o processo de aprendizagem. No que se refere às práticas pedagógicas, é comum que estas fiquem registradas somente na oralidade, perdendo-se ao longo do tempo, deixando de se tornar elemento efetivo de decisões de grupo. A inexistência do hábito de registro das ações, das informações e dos conhecimentos aprendidos, o descaso com a reutilização de práticas anteriores que deram certo, dificultam as tomadas de decisão. Embora a escola tenha nas suas práticas preocupação com a questão do registro formal, principalmente no que diz respeito às exigências legais, existe pouca referência à forma como tal aprendizado é realizado no cotidiano escolar em relação às práticas pedagógicas ou às boas práticas, por exemplo.

A captura, organização, disseminação e reuso do conhecimento dos professores e dos pedagogos, por exemplo, tornam-se essenciais para o desenvolvimento da escola e dos profissionais envolvidos. Nesse processo, ao mesmo tempo, as transformações que ocorrem na sociedade do conhecimento se refletem no cenário educacional, exigindo mudanças de paradigmas do ponto de vista social, cultural, político e tecnológico, vinculando-se à forma pela qual a informação e o conhecimento são utilizados. Conforme enfatizam Minioli

e Silva (2013), no século atual, a comunidade escolar precisa estar minada de estratégias que reforcem o acesso a informações e conhecimentos da organização e do capital intelectual da organização.

De acordo com Santos et al. (2012), em razão das rápidas mudanças no atual contexto, as organizações necessitam reter conhecimento, podendo, a memória organizacional (MO), ser um aliado para que o conhecimento possa ser útil. Assim, gerir o conhecimento é cada vez mais necessário nos ambientes de trabalho, seja em uma organização ou espaço educacional. Nessa conformidade, ambientes e instrumentos que possibilitem a disseminação e criação de conhecimento tornaram-se elementos fundamentais para as organizações na nova era denominada como a sociedade do conhecimento (Davenport; Prusak, 2003; Stewart, 2002).

A gestão do conhecimento busca compreender o conhecimento, como ele é produzido, aplicado e gerenciado nas organizações. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada, não sendo absoluta devido às experiências individuais de cada ser humano. Portanto, identifica-se, neste estudo, que o conhecimento é um processo humano dinâmico e específico ao contexto relacional (Nonaka; Takeuchi, 1997), entendendo-se que é necessário que se crie conhecimento organizacional, impedindo que tal conhecimento seja mantido apenas no âmbito individual.

Como uma das práticas de Gestão do Conhecimento, a MO surge como ativo da organização do conhecimento, que estende e amplia conhecimento por meio da captura, organização, disseminação e reuso do conhecimento gerado pelos profissionais da organização (Feitoza, 2019). Dessa forma, as práticas pedagógicas como forma de organização do trabalho pedagógico nas escolas podem, a partir da MO, tornar-se parte do patrimônio da organização, podendo ser compartilhado, recriado e reutilizado.

Destaca-se a escassez de estudos sobre a temática abordada, sobretudo em ambientes prisionais. A prisão é um local destinado a encerrar entre suas grades aqueles que não seguiram os caminhos legalmente instituídos pela sociedade, um lugar que expressa punição, embora, paradoxalmente, seja de regeneração. A MO pode contribuir para o protagonismo da educação nesse meio.

Com o objetivo de analisar a percepção de memória organizacional de professores e pedagogos quanto às práticas pedagógicas desenvolvidas em um Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos (CEEBJA) que atende educandos temporariamente privados de liberdade, realizou-se a pesquisa. Sendo um estudo de caráter exploratório-descritivo, fundamentou-se em entrevistas realizadas com os profissionais da educação que atuam na referida instituição, além do perfil sociodemográfico de cada um dos participantes, no período de agosto a outubro de 2019, e as questões abertas para análise de conteúdo fundamentaram-se nos processos de MO adequados ao espaço escolar (Minioli; Silva, 2013). Sendo assim, o presente artigo, além desta Introdução, apresenta as seções MO em Ambiente Escolar, Metodologia, Resultados, Discussão e Considerações Finais.

2. Memória Organizacional em Ambiente Escolar

De acordo com Pollak (1992), acontecimentos vivenciados individualmente, assim como em grupos aos quais os indivíduos se sentem pertencentes, formam a memória. Dessa forma, considerando que uma organização é constituída por pessoas e grupos de pessoas, tanto a memória individual como a coletiva fazem parte da memória organizacional. A memória organizacional não apenas conserva o conhecimento de seus colaboradores em prol da própria organização, mas também possibilita reproduzir experiências que tiveram êxito e, sobretudo, evitar repetir os erros já ocorridos (Freire et al., 2012).

Assim, para Feitoza et al (2019a), a memória organizacional extrapola a simples conservação dos fatos, das experiências e dos relatos passados, pois se trata de uma ferramenta que pode ser utilizada para decisões no presente, a partir do conhecimento de outrora. De acordo com Coklin (2001), ao assim proceder, a memória organizacional aumenta o conhecimento quando captura, organiza e divulga o que aconteceu no passado e é reutilizado. Nesse sentido, Freire et al. (2012) afirmam que a existência de um acervo de informações que, de algum modo, é preservado e disponibilizado, impulsiona o compartilhamento e a utilização do conhecimento organizacional e individual, constituindo-se um ponto de partida para a produção de novos conhecimentos. Santarém e Vitoriano (2016) ressaltam que preservar intencionalmente informações e conhecimento como uma ferramenta da gestão do conhecimento pode contribuir para tomadas de decisões inteligentes.

No âmbito educacional, o registro das práticas pedagógicas desenvolvidas no espaço escolar pode utilizar a Memória Organizacional (MO) para registro de sua prática, evitando-se que o conhecimento pedagógico construído se perca no momento em que algum docente se ausente da instituição, haja vista situações de remoção ou mesmo os processos de aposentadoria.

O conhecimento pedagógico deve ser identificado como algo que precisa ser compartilhado para que possam ocorrer futuras orientações e reflexões sobre as práticas pedagógicas. Sobre essas reflexões, Zabalza (1994) já descrevia que o modo como um professor registra sua prática pedagógica é um meio de causar uma memória no nível da prática e do significado da atividade desenvolvida.

Deve-se compreender, assim, que a MO é uma prática que deve ficar explícita em registros para constar como informação sobre a construção do ambiente organizacional. No caso da organização escolar, identificam-se as práticas pedagógicas como foco principal, pois estas compõem a explicitação da didática, da metodologia e do recurso de ensino aplicados para o processo de ensino (Minioli, Silva, 2013). As práticas pedagógicas são as intervenções aplicadas pelos professores para a promoção do processo de ensino e aprendizagem de conteúdos curriculares (Nébias, 1999; Oliveira, 2007).

Portanto, considera-se que a MO compreende a representação explícita do conhecimento e da informação relativa ao conhecimento implícito do professor e do pedagogo e que compõe o conhecimento prático de uma organização, estando relacionada à capacidade de registrar e de refletir sobre as experiências realizadas na organização escolar com a finalidade de reformular os resultados alcançados. A partir da construção da MO, a organização escolar poderá desenvolver uma nova percepção de sua

realidade, agregando às práticas registradas novas significações e reuso para a continuidade da unidade curricular, do conteúdo curricular ou das práticas pedagógicas em outros momentos.

Para que a MO se concretize com uma prática de gestão do conhecimento, há um transcurso, identificado por Minioli e Silva (2013) em que os processos podem ser associados às práticas pedagógicas e resultam em uma organização cíclica, conforme a Figura 1.

Figura 1- Processo de Memória Organizacional



Fonte: Adaptado de Minioli e Silva (2013, p. 65)

Tem-se ainda, de acordo com Minioli e Silva (2013), que a captura do conhecimento diz respeito à aquisição do conhecimento, divulgado formalmente ou não, vinculada às práticas pedagógicas. A construção do conhecimento refere-se ao reconhecimento e incentivo de ações que contribuam para a geração de conhecimento e que fortaleçam as capacidades organizacionais no espaço escolar. A organização e registro, por sua vez, vinculam-se à captura, registro e sistematização do conhecimento. A disseminação trata da difusão das informações já registradas para uso dos interessados. O compartilhamento, por sua vez, consiste na troca entre os interessados de conhecimentos, informações e experiências. Por fim, o reuso das informações equivale ao uso do que foi capturado, compartilhado, disseminado para decisões atuais.

Tomando-se essa concepção, pode-se inferir que todas as atividades realizadas nas organizações passam pelo processo de ensino e aprendizagem. Todavia, o processo de aprendizagem não implica, necessariamente, na existência de sua gestão. O conhecimento que um colaborador possui, por exemplo, pertence a ele e se não for disseminado e nem usado pela organização, passa a ser, apenas, um conhecimento individual (Dibella; Nevis, 1999). No mesmo sentido, a MO cria a possibilidade de reutilização de experiências passadas para as decisões, o que torna significativa a busca por explicitar a análise de como professores e pedagogos a percebem e sua relação com as suas práticas pedagógicas.

3. Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida no Centro Estadual de Educação de Jovens e Adultos (CEEBJA) de município situado na região norte do estado do Paraná. A instituição oferta, de forma sistemática, escolarização nos níveis fundamental e médio, na Penitenciária Estadual local, Colônia Penal Industrial e Casa de Custódia. Cada espaço oferta um regime de aulas em conformidade com os protocolos e processos penais e com as possibilidades permitidas em assentimento com as orientações diárias da equipe de segurança.

Com um enfoque exploratório-descritivo, a presente pesquisa fundamentou-se em 21 entrevistas efetivadas com os profissionais da educação que atuam na referida instituição, no período de agosto a outubro de 2019. Optou-se por apresentar os resultados sem distinguir o perfil do respondente quanto a ser professor ou pedagogo para que a análise ocorresse direcionada ao conteúdo das entrevistas, sem criar hierarquia ou divisão de função, evidenciando a percepção da unidade de profissionais que atuam no CEEBJA.

No processo de entrevista, foram solicitadas informações sobre o perfil sociodemográfico, de cada um dos participantes, quanto à idade, sexo, graduação e/ou pós-graduação cursada, estado civil e tempo de atuação na EJA. Esses dados foram submetidos à análise descritiva de frequência absoluta e relativa.

A coleta de dados foi realizada após a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética da Unicesumar, sob o parecer nº 3.490.067, CAAE 18269919.7.0000.5539. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Resolução 466/12 do Ministério da Saúde.

Com base nos processos de MO adequados ao espaço escolar (Minioli; Silva, 2013), as seguintes questões foram estruturadas para a entrevista conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Questões da entrevista semiestruturada e processo da MO

	Questão	Processo MO
1	Há momentos específicos para que os docentes socializem os encaminhamentos sobre suas práticas pedagógicas?	Captura /construção do conhecimento
2	A Secretaria de Estado da Educação e o Departamento Penitenciário promovem encontros para divulgação das práticas pedagógicas desenvolvidas no espaço prisional?	Captura /construção do conhecimento
	2.a Como são realizados os registros desse evento?	Captura /construção do conhecimento
3	De que forma são registradas as ações e experiências vivenciadas nas práticas pedagógicas?	Organização/registro
4	Os registros são disponibilizados para os docentes e direção da unidade?	Disseminação/ compartilhamento
5	Os registros são utilizados para solucionar os problemas atuais?	Reuso das informações

Fonte: os autores como base nos processos de MO de Minioli e Silva (2013).

As entrevistas foram gravadas no decorrer da sua aplicação e, posteriormente, transcritas e analisadas por meio da técnica da análise de

Fonte: Os autores

Ao se tratar dessa questão, os termos: práticas, pedagógicas, momentos e professores emergem em destaque, referindo-se ao processo de ensino e aprendizagem da escola. Contudo, não foram identificados momentos específicos, mas sim o reconhecimento de que o saber compartilhado se relaciona aos atos cotidianos na escola. Essa percepção é notável nas narrativas dos participantes.

Professor 10 [...] A socialização das práticas pedagógicas acontece nos **momentos** de **planejamento** e reuniões **pedagógicas**, bem como nas conversas diárias e ocasionais na sala dos **professores**.

Professor 14 [...] Na instituição em que atuo, a direção e equipe **pedagógica** têm criado **momentos** de divulgação de **práticas pedagógicas** durante os cursos ofertados pela SEED. São profissionais da educação que trazem para a coletividade suas **práticas** e reflexões acerca do processo ensino-aprendizagem. São **momentos** importantes dentro do espaço escolar que proporcionam uma análise sobre a **prática pedagógica** e seus significados para uma efetiva aprendizagem. Conhecer e debater sobre a **prática pedagógica** tem contribuído no fortalecimento do processo educativo.

Observa-se nas falas em destaque que a socialização das práticas pedagógicas, adotadas no ambiente do presente do estudo, são feitas nos momentos de planejamento e de capacitação pedagógica, bem como são compartilhadas em conversas diárias, informais, sobretudo na sala dos professores. No contexto do sistema prisional, as práticas pedagógicas devem observar o propósito de serem condutoras de uma educação compreendida enquanto um direito humano fundamental, ferramenta para mediação e inserção social desse apenado. Tal direito é defendido em vários documentos internacionais e está descrito no Projeto Pedagógico Curricular de Educação nas Prisões do estado do Paraná, “[...] entender a apropriação do saber como um ato civilizatório, como um instrumento de humanização: este é o princípio que baliza as ações de educação para os privados de liberdade” (Paraná, 2013, p. 32).

Assim, ao ser considerado que MO, no que diz respeito às práticas pedagógicas no espaço escolar, engloba a captura e construção do conhecimento (Minioli; Silva, 2013), pode-se depreender esse ciclo na fala dos entrevistados desta pesquisa, ao se referirem aos momentos em que os profissionais da educação socializam suas práticas pedagógicas, em momentos de práticas em atividades da escola entre os professores, em reuniões e encontros onde ocorrem as trocas, não sendo em um momento específico, mas, sim, em diferentes processos de estruturação e sistematização da rotina escolar.

É possível reconhecer neste estudo que os profissionais da educação entrevistados compreendem as práticas pedagógicas na perspectiva apresentada por Nébias (1999) e Oliveira (2008) quanto a serem resultantes de fatores didáticos, de planejamento pedagógico e estrutura curricular.

A questão 2, que acaba por complementar a primeira pergunta da entrevista, ainda no contexto da captura/construção do conhecimento, repercute sobre as trocas possíveis quanto às práticas pedagógicas, conforme a Figura 3.

Figura 3 – Nuvem de palavras relativa à questão “A Secretaria de Estado da Educação e o Departamento Penitenciário promovem encontros para divulgação das práticas pedagógicas desenvolvidas no espaço prisional?”



Fonte: Os autores.

Observa-se que se evidenciam encontros, práticas, educação, professores, registros e eventos, indicando a relevância desses momentos para a captura e construção do conhecimento. Entende-se que esses momentos são, de acordo com Batista (2012), compostos por relatos quanto às experiências de cada sujeito e seus registros sobre como ocorreu o momento, contendo a análise das causas e, também, do que foi aprendido no momento. As práticas de gestão do conhecimento consistem essencialmente no processo de extrair, transformar e difundir o conhecimento por toda instituição para que esse conhecimento possa ser compartilhado e, conseqüentemente, reutilizado (Batista, 2012).

Os momentos explicitados pelos entrevistados reportam as descrições de Batista (2012) nas falas ficando mais explícitas as aproximações sobre o significado dos encontros e registros e as práticas de gestão do conhecimento.

Professor 08 [...] o departamento penitenciário tem oferecido **encontros** onde todos os professores do sistema do Paraná têm se reunido para divulgar as suas **práticas** para contribuir com os outros. Os **registros** desses **eventos** acontecem por meio de fotos, de livros, no site. Também isso fica **registrado**: muitos professores têm iniciativa de gravar, filmar, então nós temos **registrado** esses **momentos** sim.

Professor 20 [...] Os **registros** não são tomados como ponto de chegada, mas como ponto de partida para repensar o trabalho desenvolvido e dar orientação para solucionar algum problema observado no desenvolvimento de determinado

trabalho. Outras vezes, o trabalho realizado foi uma forma de intervenção bem-sucedida e é utilizado como parâmetro para outras novas ações, também servindo de motivação para outros docentes.

Observa-se que os encontros promovidos pela Secretaria de Estado da Educação e o Departamento Penitenciário assumem importante papel na divulgação das práticas pedagógicas desenvolvidas no espaço prisional. Além do ato de “gravar”, “filmar”, “fotografar”, “teatros”, embora não incorporados como MO e de forma organizada com tal intento, existe a prática.

Nesse espaço que se diferencia do ambiente escolar tradicional, a promoção dessas reuniões torna-se essencial, pois o próprio meio já dificulta a troca de vivências. As particularidades institucionais, sociais e éticas que encerram a educação destinada a pessoas privadas de liberdade ultrapassam a problemática da educação em ambientes fora deste contexto (Duarte; Pereira, 2019).

No entanto, Minioli e Silva (2013) observam que, por não existir uma cultura de análise das informações no espaço escolar, professores e pedagogos não conhecem as vantagens da captura, a partir da qual poder-se-ia ensejar novos conhecimentos. No que diz respeito à coleta de informações, as autoras afirmam que, mesmo as experiências de conversas, reuniões e palestras, não são registradas, e, quando acontecem, não são lembradas posteriormente.

Quanto à questão 3, vinculada à organização/registro, as palavras que se destacaram foram projetos, registradas, fotos e experiências, conforme visualizado na Figura 4.

Figura 4 – Nuvem de palavras relativa à questão: “De que forma são registradas as ações e experiências vivenciadas nas práticas pedagógicas”.



Fonte: Os autores

A prática dos registros é importante visto que as informações ali contidas não perdem sua utilidade podendo, assim, ser acumuladas. Os registros de experiências são um indicativo das práticas realizadas, garantem a preservação dos documentos e a sua reutilização em situações futuras, evitando, assim, as incertezas e desconhecimento. Assim, as falas dos

professores sintetizam a forma pela qual são registradas as ações e experiências vivenciadas nas práticas pedagógicas.

Professor 01 [...] Nessas práticas geralmente são feitos **projetos** e, no decorrer da realização da **atividade**, são **fotografados**, e daí são registradas nos projetos essas **fotos** para posterior melhor organização e aperfeiçoamento.

Professor 09 [...]São **registradas** por meio de **projetos** escritos, **fotos**, vídeos **fotográficos**, oficinas, trabalhos de pintura, cartazes, murais, livretos.

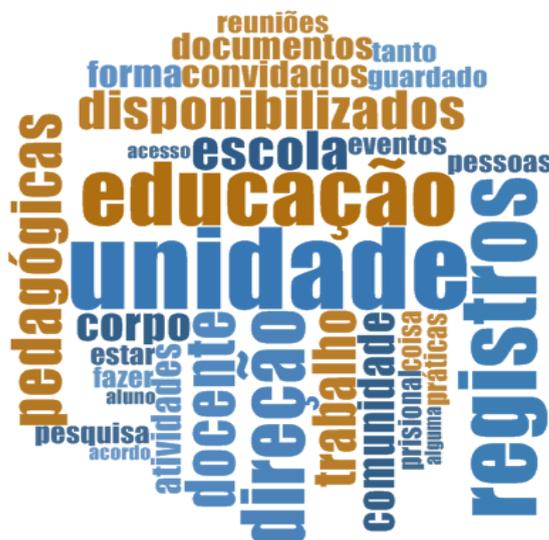
Professor 10 [...] Sempre que desenvolvemos **projetos** especiais, esses são **registrados** por meio de **fotos**, compilação do material e, até filmagem.

A importância que os professores concedem à organização e registro das experiências das práticas pedagógicas pode ser inferida pela iniciativa de sistematização das ações. Ao analisar práticas, gestão do conhecimento na gestão escolar de instituição pública, Santos e Paula (2012) observaram que, no que se refere à gestão participativa, há poucos registros restringindo-se a convênios e parcerias propostas de atividade e imagens de eventos. Os registros tendem a se referir à integração escola/sociedade, como convênios e parcerias, e às práticas de estímulo e apoio à organização de alunos, através de projetos pedagógicos (Santos; Paula, 2012).

Nas escolas presentes no sistema prisional, o registro das ações e experiências torna-se particularmente importante na medida em que “o local em que se desenvolve a prática educativa, se não a determina, exerce enorme influência na forma como ela se constitui” (Bueno; Penna, 2016, p.388). Mesmo assim, evidencia-se que a maioria dos registros é de característica visual, e não há registros detalhados de planejamento e desenvolvimento das ações e avaliação dos resultados.

Para a questão 4, referente à disseminação e compartilhamento do conhecimento, as palavras unidade, registros, educação e direção despontaram conforme Figura 5 abaixo.

Figura 5 – Nuvem de palavras relativa à questão: “Os registros são disponibilizados para os docentes e direção da unidade?”



Fonte: Os autores

Confirmando-se a Figura 5, compreende-se que a disseminação e compartilhamento dos registros são realizados de modo efetivo, seja por meio digital, impresso, em encontros e eventos, tanto para os professores locais como para outras escolas de unidade prisionais e comunidade.

Professor 01 [...] Sim, são enviadas cópias para o Secretaria de **Educação**, Núcleo de **Educação**. Na escola, ficam fixadas em mural de atividades para o chamamento das próximas atividades são realizadas atividades anteriores então isso parece que sempre esteja vivo na memória né dos **docentes** e dos alunos.

Professor 07 [...] sempre que nós precisamos rever estes documentos, **registros** e relatórios pode buscar que nós temos **registros** guardados para eventuais reuso.

Professor 10 [...] Sempre que há um registro sistematizado, o material é disponibilizado para apreciação, tanto do corpo docente, quanto da **direção** da **unidade**. Em celebrações festivas, durante o ano letivo, tanto a **direção** da **unidade** faz-se presente para assistir as apresentações, como também, são convidados os docentes que atuam nas outras **unidades** atendidas pelo mesmo CEEBJA.

Professor 17 [...] Uma vez documentadas, as práticas **pedagógicas** e seus resultados, são apresentadas ao corpo escolar e **direção** da **unidade**. Fica **disponível** a qualquer pessoa

Pelos discursos dos participantes da pesquisa, nota-se que os registros das práticas pedagógica são realizados e são compartilhado em diferentes espaços e atores (Secretária de Educação, mural de atividades, entre outros). Além disto, esses registros formais são compartilhados em reuniões e apresentações na própria unidade. De acordo com Larena, Duarte e Santos (2015, p. 228), “a Gestão do Conhecimento atua diretamente com os fluxos informacionais da organização. Seu foco é o capital intelectual corporativo, e sua ação é restrita à cultura e à comunicação corporativa, ou seja, o que não está explicado”. Logo, a gestão do conhecimento no espaço escolar promove a necessidade de reconhecimento de uma integração e um compartilhamento de informações e conhecimento entre os próprios profissionais que ali atuam como uma estratégia para a tomada de decisão e para a promoção de um processo de ensino e aprendizagem congruente com as concepções sociais da escola e do conhecimento que esta oferta.

No entanto, nem sempre os registros são disponibilizados de modo a disseminar e compartilhar as informações; somente o são quando solicitados, embora o compartilhamento ocorra de maneira informal, não intencional, entre os pares (Minioli; Silva, 2013). As autoras afirmam que o maior obstáculo para a disseminação está na dificuldade de se constituir um fluxo que estabeleça as relações de significação entre as partes interessadas. Ao identificar as práticas de gestão escolar compatíveis com a gestão do conhecimento em escola pública de Minas Gerais, Santos e Paula (2012) observaram que, embora o acesso aos registros escolares seja praticamente irrestrito, estes praticamente

experiências vivenciadas, retidas nas organizações, de forma que sua preservação constitui-se importante elemento para manter o conhecimento dentro da organização, mesmo quando há rotatividade de pessoas. Os autores ainda chamam a atenção à necessidade de compartilhar e disseminar as informações, não se restringindo aos registros.

Assim, fica clara a percepção da importância de memória organizacional como um instrumento metodológico, embora os registros, compartilhamento, socialização das práticas não sejam realizados de modo sistemático. Pode-se afirmar que quando a instituição escolar aplica a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, preserva sua memória, evita-se a perda do conhecimento intelectual, exploram-se e reutilizam-se as experiências adquiridas, o que significa fazer uso da memória organizacional para criar conhecimentos, com base na renovação das informações.

Considerações Finais

O objetivo da pesquisa consistiu-se em analisar a percepção de memória organizacional de professores e pedagogos quanto às práticas pedagógicas desenvolvidas em um Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos (CEEBJA) que atende educandos temporariamente privados de liberdade. Por meio da pesquisa aplicada, foi possível identificar que os professores e a instituição acabam desenvolvendo esta prática mesmo não expressando com clareza a terminologia de memória organizacional.

Verificou-se que os profissionais da educação atuantes no CEEBJA compreendem a singularidade e complexidade de seu papel em um ambiente de privação de liberdade e que, nos processos de registros, as peculiaridades desse universo memorizam-se. Os professores e pedagogos comunicam-se mediante a troca de experiências e o compartilhamento de práticas melhorando o processo de aprendizagem individual e coletiva de toda instituição.

Os participantes deste estudo percebem que o registro visual e descritivo de suas práticas pedagógicas, para além das trocas informais em cada momento da rotina escolar e pedagógica, poderá inferir novas possibilidades para planejar, revisar e refletir sua prática tornando-se referência para compreensão dos processos envolvidos no espaço escolar. A memória organizacional poderá contribuir significativamente para a instituição de ensino na medida em que poderá auxiliar no desenvolvimento de estratégias que auxiliam na resolução de problemas, possibilitando que as decisões sejam bem embasadas, contribuindo para antecipar atuações futuras.

Conforme verificado, o corpo docente que compõe a unidade prisional pesquisada possui vasta experiência, tendo em vista a formação e os anos de carreira profissional, o que evidencia a importância de se constituir formalmente a memória organizacional tanto pelas experiências acumuladas como pelas possibilidades de aposentadorias desses profissionais.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do Conhecimento na administração pública brasileira**. Brasília-DF: IPEA (Texto para discussão n. 1095), 2012. Disponível em



https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf Acesso em 18 jul. 2020.

BESSIL, Marcela Haupt. **A prática docente de Educação de Jovens e Adultos no Sistema Prisional: Um estudo da Psicodinâmica do Trabalho.** (Dissertação de Mestrado). Porto Alegre: Universidade federal do rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/151399> Acesso em 25 de julho de 2020.

BRASIL, Casa Civil. **LEI Nº 7.210, DE 11 DE JULHO DE 1984.** Brasília: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1984.

BRASIL, Casa Civil. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.** Brasília: Casa Civil, 1988.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira **Censo Escolar 2019.** Brasília: Inep/MEC, 2020. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2018-10/brasil-tem-mais-de-25-milhoes-de-professores> Acesso em 18 jul. 2020.

BUENO, José Geraldo; PENNA, Marieta Gouvêa de Oliveira. A docência no ambiente prisional: entre a autonomia e a opressão. **Etnográfica** [Online], v. 20, n.2, 2016. Disponível em: <https://journals.openedition.org/etnografica/4326>. Acesso em 19 Abr. 2020.

CONKLIN, J. **Designing organizational memory:** preserving intellectual assets in a knowledge economy. [S.l.]: CogNexus Institute, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/243685143_Designing_Organizational_Memory_Page_1_of_35_Designing_Organizational_Memory_Preserving_Intellectual_Assets_in_a_Knowledge_Economy. Acesso em 19 mar. 2021.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIBELLA, Anthony J; NEVIS, Edwin C. **Como as organizações aprendem:** uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educador, 1999.

DUARTE, Alisson José Oliveira; PEREIRA, Helena de Ornellas Sivieri. Docência na prisão: relação professor-aluno e identidade docente. **Educação.** Porto Alegre, v. 41, n. 2, p. 300-312, maio-ago. 2018. Disponível em <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/31938> Acesso em 18 jul. 2020.

DUARTE, Alisson José Oliveira; PEREIRA, Helena de Ornellas Sivieri. Identidade profissional de professores da educação escolar de uma unidade prisional. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v.16, n. 45, p.151-177, 2019. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/view/3453/47966081> Acesso em 18 jul. 2020.

FEITOZA, Rayan Aramis de Britto. **Memória organizacional no contexto dos processos de gestão do conhecimento associados às práticas arquivísticas.** (Dissertação Mestrado). João Pessoa: Universidade federal da paraíba, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/16860/1/Arquivototal.pdf> Acesso em 24 de julho de 2020.

FEITOZA, Rayan Aramís de Brito; SOUSA, Laiana Ferreira de; Ilka Maria Soares, CAMPOS; Emeide Nóbrega DUARTE. Memória Organizacional na Ciência da Informação: desvendando relações com o Conhecimento Organizacional. **Em Questão**, p. 473-498. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/80274> . Acesso em 19 mar. 2021.

FREIRE, Patrícia de Sá; BENETTI; TOSTA, Kelly Cristina Tonani; HELOU FILHO, Esperidião Amin; Silva, Giorgio Gilwan da. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n. 33, p. 41-51, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p41> . Acesso em 19 mar. 2021.

LLARENA, Rosilene da Silva; DUARTE, Emeide Nóbrega; SANTOS, Raquel do Rosário. Gestão do conhecimento e desafios educacionais contemporâneos. **Revista Em Questão**, v. 21, n.2, p.222-242, 2015. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/viewFile/53901/35089> Acesso em 18 jul. 2020.

MINIOLI, Célia Scucato; SILVA, Helena de Fátima Nunes. **Gestão do conhecimento no espaço escolar: a memória organizacional como estratégia para a organização do trabalho pedagógico.** Curitiba: CRV, 2013.

NEBIAS, Cleide. Formação dos conceitos científicos e práticas pedagógicas. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, v. 3, n. 4, p. 133-140, fev. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32831999000100011&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 18 jul. 2020.

NEVES, Paula C.; CERDEIRA, José Pedro. Memória Organizacional, Gestão do Conhecimento e Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 3-19, jan./abr. 2018. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/38134> Acesso em 18 jul. 2020.

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

OLIVEIRA, Inês Barbosa de. Reflexões acerca da organização curricular e das práticas pedagógicas na EJA. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 29, p. 83-100, 2007. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602007000100007&script=sci_abstract&lng=pt Acesso em 20 abril 2020.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação do Paraná. **Proposta pedagógico curricular para a oferta de educação de jovens e adultos nos estabelecimentos penais do Paraná.** 2013. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/eja_prisao/ppc_eja_prisoos.pdf Acesso em 18 jul. 2020.

POLLAK, Michael. **Memória e identidade social.** Estudos Históricos, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-202, 1992.

KAWAMOTO, M. H.; GARCIA, L. F.; FORNO, L. F. dal; MASSUDA, E. M. *Memória Organizacional de boas práticas pedagógicas em uma escola de sistema prisional no Brasil.*

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. D. C. P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, Número especial, p. 158-170, 2016. Disponível em; <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27387> . Acesso em 19 mar. 2021.

SANTOS, Jane Lúcia Silva; URIONA-MALDONADO, Maurício; SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos; STEIL, Andrea Valéria. Perfil das pesquisas acadêmico científicas sobre memória organizacional. **Revista Espacios**, v.33, n. 12, p. 1-12, 2012. Disponível em <https://www.revistaespacios.com/a12v33n12/12331213.html> Acesso em 18 jul. 2020.

SANTOS, Márcio José; PAULA, Cláudio Paixão de. Gestão do conhecimento no contexto da gestão escolar: estudo de caso de uma escola pública. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**. João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 159-174, out. 2012.

STEWART, Thomas. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TELLES FILHO, Telmo; KARAWEICZYK, Tâmara. C.; BORGES, Maria de Lourdes. **Memória Organizacional: construção conceitual numa abordagem teórico-metodológica**. In: VIII Eneo, 2014, Gramado. VIII Encontro de Estudos Organizacionais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. v. 1, p. 12 - 24. Disponível em http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO60.pdf Acesso em 18 jul. 2020.

ZABALZA, M.A. **Diários de aula: contributo para o estudo dos dilemas práticos dos professores**. Portugal: Porto Editora, 1994.

Enviado em: 31/07/2020 | Aprovado em: 22/06/2022

