

## **A Gestão do Conhecimento em Metodologias Ativas de Ensino Aprendizagem: uma reflexão do trabalho desenvolvido na Faculdade de Medicina de Marília\*<sup>1</sup>**

Rinaldo Henrique Aguilar da Silva<sup>2</sup>  
Hissachi Tsuji<sup>3</sup>

**Resumo:** Uma Instituição de Ensino Superior tem o compromisso de promover constantemente a produção, o compartilhamento e o uso de novos conhecimentos em metodologias ativas de ensino/aprendizagem. Além disto, deve lançar-se ao desafio de adequar-se ao cenário de mudanças, proporcionando a participação efetiva e democrática de todos os envolvidos no processo. Este artigo tem como objetivo apresentar o modelo de gestão colegiada, a estrutura organizacional e as estratégias de inclusão no projeto pedagógico institucional da Faculdade de Medicina de Marília. O método de pesquisa utilizado foi a análise histórica dos documentos institucionais (regimento, mapa docente, atas de órgãos colegiados). A análise desses documentos mostrou que a Gestão do Conhecimento em Instituições com modelos inovadores de formação implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com o processo, que devem levar em consideração, além dos fatores estratégicos, a cultura e os valores de todos os segmentos envolvidos.

**Palavras-chave:** gestão acadêmica; ensino; metodologias ativas.

## **The Management of Knowledge on Teaching/Learning Active Methodologies: Thinking on the Model Implemented in Marília Medical School**

**Abstract:** A University is committed to create, spread and use new knowledge on teaching/learning active methodologies. Besides it is challenged do adapt the changing scenarios so the actors involved in the process can effectively and democratically participate in it. **Objective:** presenting a college management model, the school organization and the participation strategies in the school pedagogical project. **Methods:** historical analysis of institutional documents: rules, teaching map, organon schedule and college organs. **Results and Discussion:** the new education paradigm required a change in the organization and attitude of all the actors involved. The extinction of departments decentralized power and therefore decisions on the academy and school were made by college organs after a wide discussion with the community.

---

\* Trabalho premiado com “menção honrosa” durante o V Congresso Paulista de Educação Médica – Botucatu - SP

<sup>2</sup> Docente da Faculdade de Medicina de Marília - Mestre e Doutor em Genética Médica pela Universidade Federal de São Carlos – São Carlos – SP - Pós-graduando em Administração Universitária e Gestão Acadêmica pela Fundação Dr. Pedro Leopoldo – Belo Horizonte – MG

<sup>3</sup> Docente da Faculdade de Medicina de Marília - Mestre e Doutor em Clínica Médica pela Universidade Estadual Paulista – Botucatu – SP

Teachers participation in the academic and assistencial activities was organized by creating a year map of the school activities in which everybody chooses where they will act during the academic year. This document is analysed and a period of negotiation and readaptation is opened. After that all the maps are published to the community. **Conclusions** : knowledge management in schools with education innovative models implies adopting management practices compatible with the process. These practices must consider strategic factors and the culture and values of all the parts involved

**Key Words:** academic management, teaching, active methodologies.

## **Introdução :**

### **Histórico do Processo de Mudança**

A Faculdade de Medicina de Marília (Famema) está desde a sua criação, em 1966, em constante crescimento. Em 1981, iniciou seu curso de Enfermagem e vem se destacando de forma arrojada na formação de novos profissionais e na qualidade da assistência prestada, evidenciando uma forte parceria com a rede básica e um grande compromisso social. A Famema tornou-se uma escola Estadual a partir de 1994; em 1997 e 1998 implementou nos cursos de Medicina e Enfermagem, respectivamente, mudanças curriculares no sentido da integração básico-clínica, utilizando metodologias ativas de aprendizagem. O principal objetivo foi o de tornar os estudantes participativos, críticos e inovadores.

Em consonância com sua história, os currículos de seus cursos mantêm-se em permanente transformação e avaliação, permitindo uma construção coletiva e democrática, afinada com as necessidades e requerimentos da sociedade e atualizada em função da evolução da ciência e da tecnologia.

Esse permanente trabalho de auto-avaliação e desenvolvimento curricular tem nos encorajado e sinalizado a necessidade de um engajamento ainda maior. Para tanto, realizamos reformas curriculares e de gestão, buscando um desenvolvimento integral da instituição.

Essas mudanças, implementadas em 2003, nos dois cursos, fazem parte do Projeto Famema século XXI e propõem um currículo orientado por competência e baseado em necessidades de saúde da população .

O programa dos cursos de Medicina e Enfermagem, centrado no estudante e baseado nas necessidades da comunidade e na aprendizagem significativa, desafia os alunos a descobrirem caminhos que lhes permitam aprender a aprender e a construir sua formação profissional.

É importante considerar que, para o desenvolvimento de um currículo inovador, que trabalha com metodologias ativas de aprendizagem, fez-se necessária a reformulação das estruturas e modelos tradicionais de gestão.

Diversos estudos sobre tendências na gestão têm mostrado que práticas gerenciais tradicionais não respondem mais às necessidades de melhor desempenho e **satisfação**. E, portanto, na Famema, que adotou modelos de ensino/aprendizagem inovadores, o processo de gestão buscou privilegiar a eficácia das decisões e sobretudo a auto aprendizagem organizacional. Esse sistema exigiu uma reformulação do desenho organizacional, buscando estratégias integradoras e mais participativas. Nessa perspectiva, “participar” significou literalmente “fazer parte”, implicando na livre escolha e permitindo às pessoas obterem mais conhecimento e comprometimento nos assuntos e questões fundamentais para o desenvolvimento Institucional. O comprometimento refere-se a um estado de participação, a um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão em realidade.

No início, observamos que apenas um pequeno número de pessoas participou e se comprometeu com as mudanças; a grande maioria assumiu uma postura de cautela e um estado de “aceitação”. Por isso, mudanças tão consistentes como as realizadas só foram possíveis e se mantêm até agora devido à ampla discussão e criação de uma visão compartilhada.

Uma Visão Compartilhada não é uma idéia. Nem que essa idéia seja tão importante quanto a liberdade. Pelo contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma idéia, mas quando evolui – quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa – deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada.

(SENGE, 1998:Página?)

Na construção desta “visão compartilhada” as pessoas puderam expor suas idéias, desistir de posições arraigadas, reconhecer suas fragilidades e medos. A participação gerou melhor distribuição do poder, uma vez que todos os colaboradores tiveram maior influência sobre o seu destino profissional e o destino da Instituição.

**[E1] Comentário:** De quem? Dos alunos? Dos funcionários?

Aqui se configura a utilização do conceito de Gestão do Conhecimento como um mecanismo de compartilhamento, circulação e aperfeiçoamento dos conhecimentos produzidos na Famema.

Pretende-se, neste artigo, apresentar o modelo de gestão adotado na Famema à luz de alguns referenciais teóricos considerados no processo de implementação, bem como analisar as dificuldades encontradas nesse processo.

### **Referenciais Teóricos Utilizados**

As Instituições de Ensino Superior (IES) no país estão tradicionalmente organizadas nos modelos de gestão democrática, formalizada através de órgãos representativos internos, mas apresentando reduzido grau de exercício da democracia direta pelo conjunto das categorias funcionais que as integram.

Além disto, parece haver uma insatisfação em relação aos processos educacionais vigentes e seus resultados, tendo em vista o movimento da sociedade e a criação das Diretrizes Curriculares Nacionais e do Sistema Nacional de Avaliação (SINAES), pelo Ministério da Educação (MEC).

A adequação das universidades e instituições de ensino superior, face às mudanças sociais e à sua relação interativa com o mundo do trabalho, tem sido apontada como uma das estratégias principais para responder aos desafios do mundo em transformação (UNESCO, 1995).

Diante desta situação e contrariamente à idealização das IES como geradoras do conhecimento, encontramos frequentemente Instituições dominadas por uma racionalidade instrumental, causando um desconforto existencial àqueles que aspiram uma universidade mais humana e menos técnica.

Em uma escola como a Famema, que tem como concepção curricular o desenvolvimento de competências profissionais na articulação dos recursos cognitivos, afetivos e psicomotores, seria muito contraditório estabelecer padrões de gestão ou de qualidade que não considerassem o ser humano na sua dimensão biopsicosocial. Afinal de contas, como exigir dos estudantes uma abordagem integral do ser humano se esta não poder ser vivenciada verdadeiramente no ambiente acadêmico?

Devemos considerar que as IES, apesar de muitas vezes se configurarem como empresas, não podem ser tratadas como tal no que se refere à gestão. Elas necessitam de

uma base filosófica distinta para a discussão de seus processos e não simplesmente de uma transposição de métodos.

Neste sentido, a Famema procurou utilizar seu processo de mudança como um momento privilegiado de aprendizagem institucional. Este não é um conceito novo para a maioria das organizações empresariais, entretanto poucas IES ousaram utilizá-lo. Dibella e Nevis (1999) chamaram de aprendizagem organizacional todos os tipos de atividades que ocorrem em qualquer etapa do processo de mudança. Consideram também que aprender significa ganhar experiência, competência e evitar a repetição de enganos.

Para Kim (1993), maior aprendizagem organizacional corresponde a maiores índices de sucesso na realização de novas ações, com menor resistência pelos indivíduos.

Essa possibilidade de ampliação dos conhecimentos e envolvimento pessoal aumentou o grau de satisfação e efetividade. Segundo Kant (data:página?) “não existe conhecimento efetivo que não seja despertado por um interesse pessoal”.

Há, portanto, que educar para o exercício da liberdade consciente, para a autotranscendência, o que significa favorecer, ao longo das experiências de ensino-aprendizagem, o desenvolvimento da autoconfiança; estimular no educando o exercício da escolha e, sobretudo, a descoberta e aceitação de sua singularidade e unicidade. Há que formar pessoas críticas e responsáveis e não indiferentes ou conformadas com o mundo em que vivem; formar pessoas conscientes de seu espaço de criação e de sua capacidade de transformação da sociedade (CAMPOS, 1995).

A Famema tem tirado proveito desse potencial de aprendizagem ao conceber que o desejo por mudanças não está somente no estudante, mas também no professor e no corpo técnico administrativo. Além disso, acredita que uma instituição que está em contínuo aprendizado nunca está pronta, ao contrário, estará permanentemente em transformação.

Vem, então, a pergunta: de que maneira é possível agir de modo coerente e não centralizador em uma instituição inovadora? Aqui reside o fato de estarmos falando de uma escola médica que historicamente foi concebida dentro da proposta educativa de Flexner (quem é? Data da publicação?), o que sem dúvida dificulta os processos de reorientação e mudança por estar centrada na compartimentalização do conhecimento. Apesar disto, também devemos considerar a área de conhecimento presente na escola

como um ponto positivo. A área biomédica, se bem observada, torna-se um terreno fértil para os processos inovadores de formação e gestão. As teorias de origem da vida na terra e dos processos evolutivos presentes nas chamadas ciências da complexidade, bem como da própria complexidade de que é formado o ser humano, exemplificam a capacidade de interação de sistemas, sem a necessidade de regras complexas superiores.

Segundo Gleiser (2002) a Ciência da Complexidade pode trazer grande alívio para os administradores ao mostrar a mais interessante característica dos “sistemas complexos adaptativos”: a capacidade de auto-organização.

As teorias de Darwin lembram ao administrador “moderno” que, por mais que ele faça sua parte, os rumos da organização dependerão de um contínuo jogo com o ambiente. O desempenho da organização estará, portanto, associado à sua capacidade de adaptação às condições que se lhe apresentem a cada momento.

Essa não foi uma capacidade previsível durante o processo de implementação de gestão inovadora na Famema. Ao contrário, ela se deu de forma quase imperceptível, sutil. Mas, após alguns anos de caminhada, conseguimos constatar o quanto ela esteve e está presente. Isto pode ser notado na interação dos diversos indivíduos envolvidos no processo, quando deixam transparecer suas motivações, desejos e conflitos, e na observação de que não é mais possível controlar a organização com um “poder central”.

Essa capacidade de adaptação ao “novo” e “desconhecido processo” não é algo que se possa impor. Ao contrário, é uma construção coletiva através da reflexão e vivência dos conceitos de autonomia, cooperação, agregação e auto-organização.

Muitas pesquisas nacionais e internacionais (MCMMASTER, 1996; AXELROD & COHEN, 1999; BAËTA, 1999; GLEISER, 2002) demonstraram a eficácia desses processos para as áreas de economia e administração, entretanto não existem registros de pesquisas ou resultados para as organizações educacionais.

Uma organização educacional é, por natureza, um centro de geração, compartilhamento, circulação e aperfeiçoamento de conhecimentos. Entretanto, está muitas vezes alicerçada em modelos centralizadores de gestão. No Brasil, as IES, na maioria das vezes, estão constituídas em unidades departamentais que possuem alguma autonomia, mas que estão fechadas em si mesmas; têm pouco compromisso com o processo global institucional e estão voltadas para o desenvolvimento da sua área de pesquisa e conhecimento.

Na Famema, por ocasião da instalação de metodologias ativas de ensino aprendizagem, uma decisão difícil, mas pactuada após discussão entre os vários setores,

determinou a extinção da estrutura departamental. Decisão difícil, pois num primeiro momento a sensação do corpo docente foi a de desagregação e perda do poder, já que cada docente ficou vinculado à sua disciplina de origem.

No entanto, sabíamos claramente que grande parte do conhecimento da instituição não estava presente na biblioteca ou nos documentos oficiais; e, portanto, no sentido de promover a gestão da inovação, tínhamos que buscar estratégias que recuperassem os elementos tácitos do conhecimento, inerentemente subjetivos e presentes horizontalmente nos docentes e na sua “antiga” estrutura departamental.

A outra questão que prontamente se apresentou foi como assimilar na “nova estrutura” estes conhecimentos. Nesse sentido, foi proposta a criação de Grupos Interdisciplinares de Trabalho (GITs), cuja concepção original previu a formação de “comunidades” interdisciplinares que promovessem a implementação da proposta curricular e de linhas de pesquisa e a troca de experiências e de idéias, estimulando e justificando a cooperação entre as pessoas e a instituição.

Essa lógica de estruturação da “organização em rede” já fora amplamente experimentada em outros tipos de organizações empresariais. Segundo Castells (1996) a “Sociedade do Conhecimento” é caracterizada pela explosão nos fluxos de informação e pelo compartilhamento de competências em redes estruturadas com atores heterogêneos intra e inter organizações. Essa noção de rede faz contraponto à visão tradicional de concorrência entre os setores, de isolamento e busca de interesses próprios, em um ambiente organizacional de hierarquia taylorista de comandantes e comandados tão comuns nas estruturas departamentais.

Sveiby (2002) apresentou uma classificação para abordar o campo da Gestão do Conhecimento:

#### 1 – Áreas do Conhecimento

- Gestão da informação: envolve as áreas de tecnologia e ciência da informação, para a produção de conhecimento codificado;
- Gestão de Pessoas: envolve as áreas de filosofia, psicologia, sociologia e administração, para o entendimento da dinâmica dos processos de criação e difusão do conhecimento tácito.

#### 2 – Níveis de percepção:

- Perspectiva individual: inclui as motivações e as capacidades dos indivíduos;

- Perspectiva organizacional: inclui os recursos e as competências essenciais das organizações.

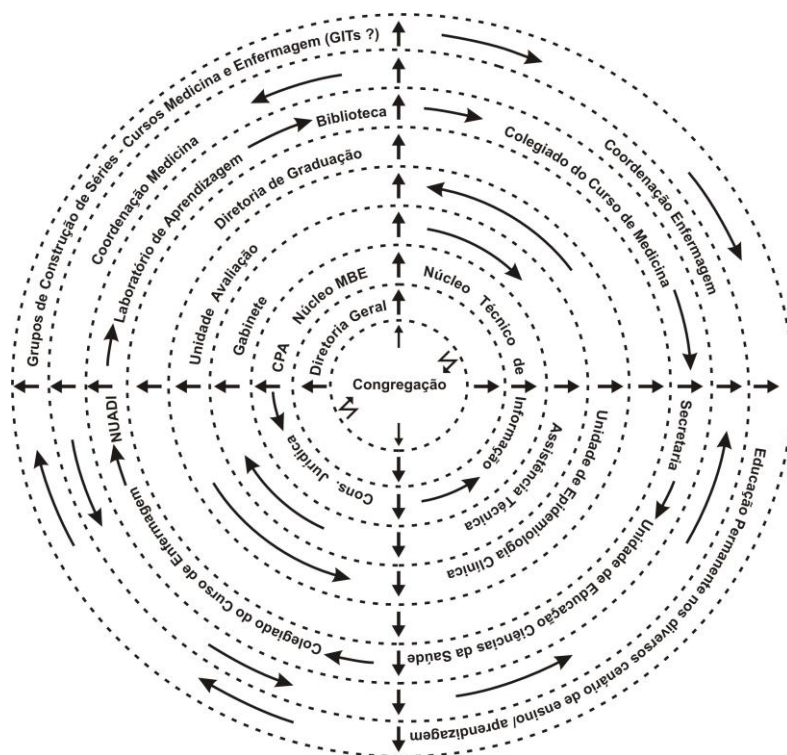
Utilizando, portanto, premissas da gestão do conhecimento tais como: i: - promoção da inovação, a partir do estímulo ao potencial presente na organização e da circulação do conhecimento; ii: desenvolvimento da capacidade de inovar da organização e iii: incentivo a ações em rede, voltadas para a melhoria do potencial interno de produção e codificação de conhecimento, os processos decisórios na Famema tornaram-se mais transparentes e participativos, legitimando ações e o trabalho de coordenação entre os diversos níveis de hierarquia. Esse movimento foi capaz de reconstruir conceitos e práticas na tomada de decisões, otimizando a gestão e a implementação curricular.

**[E2] Comentário:** Parágrafo problemático: i e ii parecem a mesma coisa; além disso, a redação está complicada demais...favor conferir as alterações feitas.

### **Constituição e Organização da Famema**

A figura abaixo mostra a proposição de um modelo conceitual que apresenta as diversas estruturas e instâncias decisórias da Famema. Tenta expressar a abordagem de uma gestão inovadora em que todos os níveis se comunicam e partilham as decisões, descaracterizando a centralidade do poder. A forma circular minimiza a importância da hierarquia e as linhas pontilhadas e setas significam a capacidade de interface, interação e comunicação.





A Famema é formada por: I - Órgãos de Deliberação e Direção Superior constituídos pela Congregação e Direção Geral; II – Órgãos de atividade-fim constituídos pelos Colegiados dos Cursos de Medicina e Enfermagem, pelos Grupos Interdisciplinares de trabalho (GITs) e Hospital de Clínicas I e II.

A Congregação é um colegiado deliberativo e normativo formado pelas Diretorias Geral, Acadêmica, de Pós-graduação, Hospitalar e pelos Coordenadores dos cursos, dos GITs, representantes do corpo Docente, Discente, Técnico Administrativo e da Comunidade Civil Organizada na sua representatividade (sindicato patronal, sindicato dos trabalhadores, e usuários do sistema de saúde). A Diretoria Geral tem mandato de quatro anos e é escolhida pela comunidade interna através da elaboração de lista tríplice enviada ao Governador do Estado de São Paulo. As demais diretorias e coordenação de cursos são cargos atribuídos pela Direção Geral. Os representantes dos GITs, do corpo docente, discente e técnico administrativo têm mandato de dois anos e são eleitos pelos pares. A representação da Comunidade Civil organizada tem mandato de um ano e é indicada pelas respectivas associações.

**[E3] Comentário:** Não entendi... A comunidade interna faz uma lista tríplice e o governador escolhe? Ou faz uma lista tríplice, escolhe e envia o nome ao governador? Preciso saber disso para mexer no texto.

Mesmo garantindo mecanismos democráticos na composição de uma Congregação, devemos considerar que qualquer estrutura de organização hierárquica que se proponha inovadora só poderá de fato se estabelecer de tal modo, se for capaz de manter a autonomia dos diversos segmentos, a cooperação entre os envolvidos no processo, a agregação das diversas instâncias e finalmente a auto-organização.

Isto pôde ser observado em relação à formação dos GTIs. Com a extinção da estrutura departamental foram concebidos vários deles de acordo com as diversas linhas do conhecimento. Na verdade, o que se fez num primeiro momento foi reproduzir espaços muito similares aos “antigos departamentos”. Obviamente que eles não se constituíram de fato, uma vez que não foram capazes de agregar e motivar as pessoas em torno de objetivos comuns. O interessante é que, com o passar do tempo, outros grupos de trabalho que não estavam previstos se constituíram, justificando os conceitos de autonomia, cooperação, agregação e auto-organização. Um exemplo disso são os grupos de construção curricular das diversas séries, os grupos de avaliação do estudante e da instituição, de educação permanente e outros que vêm se constituindo ao longo do processo.

Todos esses grupos possuem uma coordenação que é escolhida pelos seus pares. Os grupos reúnem-se semanalmente, trabalham suas propostas e se comunicam através da coordenação em reuniões semanais de um grupo chamado “gestor curricular”. Deste grupo participam também a direção geral, a direção de graduação e as coordenações de cursos. Para essa reunião são levados os problemas e as propostas, que são discutidas e votadas. Caso necessário, são enviadas posteriormente à Congregação, que as apresenta aos seus demais membros, garantindo a participação efetiva de todos os segmentos.

Para organizar o trabalho de todos nas propostas institucionais da academia e do serviço, uma outra estratégia foi criada. Um mapa de atividades é preenchido por todos os docentes quatro meses antes do início do próximo ano letivo. Cada docente deve dedicar 50% de seu tempo de contratação a atividades acadêmicas. Porém o docente tem a liberdade de escolher as atividades que deseja realizar. Todos os mapas são processados e são identificadas as necessidades para todos os setores. Após isto, um período de negociação é aberto de modo a atender os interesses institucionais e dos docentes. Finalizado o período de negociação, os mapas são publicados para toda a comunidade.

Também para garantir a participação de todos os segmentos na construção institucional, não apenas através das representações, três eventos anuais foram

estabelecidos: Pré-fórum, Fórum e Semana de Desenvolvimento Institucional. Nestes eventos todos são convidados a participar, trazendo seus problemas e sugestões. O Pré-Fórum acontece durante um dia, no mês de maio. Nele é definida a agenda do Fórum, após ampla discussão dos principais problemas e necessidades. O Fórum acontece no mês de julho, durante 3 dias. São realizadas conferências de temas previamente discutidos no Pré-Fórum e várias oficinas de trabalho nas quais os participantes se inscrevem previamente, de acordo com o seu interesse. É também um momento de interação entre os diversos segmentos através de atividades culturais com grande participação da comunidade externa. Os produtos das oficinas do fórum são então trabalhados durante a Semana de Desenvolvimento Institucional, que acontece no mês de setembro. Durante uma semana os docentes, estudantes e corpo técnico administrativo iniciam coletivamente o planejamento das atividades para o próximo período letivo.

### **Considerações Finais**

O aparecimento de formas inovadoras e integradas de gestão há muito tempo tem ocupado lugar de destaque nas pesquisas e debates das organizações empresariais. As IES no Brasil, em virtude da movimentação social atual, também começam a se preocupar em reformular seus mecanismos no nível gerencial. A Famema procurou reunir modificações curriculares e de gestão, buscando melhores graus de conscientização e comprometimento das pessoas para a realização de ações coletivas e legitimação de seus processos.

Essas formas participativas fortaleceram o senso de comunidade e do trabalho em rede através da aplicação da gestão do conhecimento. Propiciou que o trabalho em grupo criasse um clima favorável para o estabelecimento das relações, promovendo maior satisfação das aspirações individuais, incentivando iniciativas e criatividade.

Enfim, fez com que as equipes se tornassem mais permanentes e flexíveis, propiciando a participação simultânea das pessoas em vários cenários, contribuindo efetivamente para a tomada consciente de decisões e para o sucesso institucional.

### **Bibliografia**

SENGE, P.M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1998.

BRASIL, CNE/MEC. *Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Enfermagem, Medicina e Nutrição*. Brasília, CNE/MEC, 2001. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/Sesu/diretriz.shtm>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação*. 2.ed. Brasília: 2004. 155p.

UNESCO. *Educação: Um Tesouro a Descobrir*. 4a ed. São Paulo: Corte, Brasília, MEC/UNESCO, 2000 (Cap.4).

DIBELLA, A.J.; NEVIS, E.C. *Como as Organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem*. São Paulo: Educator, 1999.

KIM, D.H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Local, v.35, n.1, p.37-50, mês.1993.

CAMPOS, A. M. O desafio de formar gestores. *Momento Acadêmico COPPEAD*, Rio de Janeiro: UFRJ, 1995.

GLEISER, I. *Caos e Complexidade: A Evolução do pensamento Econômico*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MCMMASTER, M.D. *The Intelligence Advantage: Organizing for complexity*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.

AXELROD, R.; COHEN, M. *Harnessing Complexity: organizational implications of a scientific frontier*. New York: The Free Press, 1999.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. *O desafio da Criação. Uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica*. Petrópolis: Vozes, 1999.

SVEIBY, K. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.