

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
DOUTORADO EM CIENCIAS DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO COMO INSTRUMENTO DE
GERAÇÃO DE VALOR NAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO BÁSICO:
UM ESTUDO DE CASO

CHATEAUBRIAND PINTO BANDEIRA JÚNIOR

Asunción, Paraguay
2017

CHATEAUBRIAND PINTO BANDEIRA JÚNIOR

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO COMO INSTRUMENTO DE
GERAÇÃO DE VALOR NAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO BÁSICO:
UM ESTUDO DE CASO**

Tese apresentada a UAA como requisito
parcial para obtenção do título de Doutor
em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Alejandro Martins Rodriguez

**Asunción, Paraguay
2017**

Ficha catalográfica

CHATEAUBRIAND PINTO BANDEIRA JÚNIOR

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO COMO INSTRUMENTO DE
GERAÇÃO DE VALOR NAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO BÁSICO:
UM ESTUDO DE CASO**

Esta tese foi avaliada e aprovada na data __/__/__ para obtenção do título de doutor em
educação pela Universidad Autónoma de Asunción - UAA

**Asunción, Paraguay
2017**

Dedicatória

A minha inesquecível avó Ambrosina de Almeida Barreto (*in memoriam*), inquebrantável mulher que, mesmo desprovida de uma formação acadêmica, olhando para o fim do túnel, ensinou-me a ver que somente através da educação é que o homem encontra uma razão de ser para superar a realidade de uma sociedade injusta e excludente.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus que, além de me dar forças necessárias para superar todos os obstáculos e desafios, concedeu-me uma segunda chance de viver, em um momento difícil da minha vida;

A minha adorável esposa, Cacilda de Medeiros Bandeira, companheira, confidente, sempre pronta a escutar e contribuir, valorizando o meu empenho e reconhecendo o meu esforço, para quem, a meu ver, nenhuma dedicatória está à sua altura;

Dedico um agradecimento especial Professor Dr. Alerandro, meu orientador, pelo seu empenho, paciência e dedicação, sem dúvida inestimáveis e fundamentais para que eu pudesse concluir esta Tese;

Aos meus filhos, Catarina, Carolina e Charles Chacon, os quais meus olhos os guiaram desde os seus primeiros passos, e também pelo afeto, pela compreensão e pelo inestimável apoio que os mesmos me deram durante as minhas ausências para a realização deste curso, que ora concluo;

Dedico um agradecimento especial ao professor Dr. Lucinaldo Rodrigues pelo estímulo e força; por estar sempre disponível, mostrando caminhos a serem seguidos para a elaboração dessa Tese como um todo;

Aos professores Catarina Borchatt e Lucas Bochardt, pelo carinho, incentivo e força em todos os momentos; sem dúvida, inestimáveis e fundamentais para que eu pudesse concluir esta Tese;

Aos meus queridos netos, Anne Yasmim, Benjamin, Esther, João Arthur e Daniel, fontes da minha inspiração;

Ao professor Dr. Torres, em nome do qual agradeço de forma especial a todo corpo Docente que compõe o programa de Doutorado de Pós-Graduação em Educação da UAA (Universidade Autônoma de Asunción) pelos ensinamentos, amizade, e pela inestimável oportunidade que os mesmos me proporcionaram, no sentido de ver a Educação por um lado mais Humanista.

Aos componentes da banca Examinadora, os quais portadores que são de uma elevada formação acadêmica e fazendo uso do livre-arbítrio, coube-lhes, portanto, o mérito acadêmico no que tange à avaliação desta Tese.

Aos colegas de Doutorado, sou grato pela oportunidade única que tivemos de conviver e trocar experiências e lições de vida, em especial, ao professor Dr. Ademir Guilherme, que dividiu e compartilhou comigo de perto todos os desafios para vencermos mais esta etapa.

Agradeço à Instituição de ensino privada que gentilmente concedeu-me toda a liberdade para a condução da presente pesquisa; agradeço especialmente ao seu Presidente, o Sr. Carlos, além dos demais diretores, professores e colaboradores pela paciência e colaboração durante as nossas visitas exploratórias.

“Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objeto singular, um amigo é fundamental. navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas é mais preciso ainda.”

Antonine de Saint-Exupéry

RESUMO

Notadamente, as instituições de ensino básico no Brasil, assim como outras instituições, tem enfrentado constantes desafios provocados por mudanças no ambiente organizacional. No ambiente mais específico, que é o caso das escolas particulares de ensino básico, nota-se que as principais características estão relacionadas à grande competição, a maior prioridade no ensino básico de educação, a procura de melhoria da qualidade do ensino, a inovação em repassar o conhecimento e o foco na eficácia organizacional. Desse modo, o objetivo maior deste trabalho consiste em estudar a gestão estratégica do conhecimento como instrumento de valor em uma instituição privada de ensino básico, localizada na cidade de Campina Grande – Paraíba. Para efeito de organização, este trabalho está dividido em cinco capítulos onde: apresenta a base teórica estudada, detalha a estruturação do plano de estudo elaborado para a pesquisa, reporta-se à estratégia metodológica e faz a discussão em torno dos resultados encontrados através da pesquisa de campo. A pesquisa desenvolvida foi do tipo qualitativa, e teve como foco a discussão exaustiva entre pesquisador e sujeitos de pesquisa, nos questionamentos sobre a estratégia do conhecimento como um instrumento de geração de valor nas instituições privadas de ensino básico. Como já foi dito anteriormente, o universo do estudo foi constituído por uma escola de ensino básico tida como referência de ensino, tanto na cidade de Campina Grande, onde ela está localizada, como em todo estado da Paraíba. A abordagem desenvolvida nesse trabalho foi quanti-qualitativa e o enfoque utilizado foi exploratório-descritivo. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevista semi-estruturada e observação. Os instrumentos aplicados na coleta de dados foram roteiro de entrevista e diário de campo. Os resultados encontrados na pesquisa destacaram a necessidade de valorização na subjetividade das pessoas no contexto organizacional. Conforme tais resultados, tornou-se emergente o conceito do indivíduo como colaborador organizacional, onde o produto das atitudes do colaborador é fruto dos seus processos cognitivos, como por exemplo: inteligência, competência, experiência, capacidade, motivação, socialização, liderança entre outros fatores cognitivos que vão surgindo no seu cotidiano organizacional. E que esse comportamento do colaborador, enquanto um agente ativo da organização, faz com que ambos (colaborador x organização) saiam ganhando em termos de benefícios intrínsecos.

PALAVRAS-CHAVE: Capital Intelectual, Gestão, instituição de ensino.

ABSTRACT

Notably, basic education institutions in Brazil, as well as other institutions, have faced constant challenges brought about by changes in the organizational environment. In the more specific environment, which is the case of private primary schools, it is noted that the main characteristics are related to the great competition, the highest priority in basic education of education, the search for improvement of the quality of education, innovation in Knowledge and focus on organizational effectiveness. Thus, the main objective of this work is to study the strategic management of knowledge as an instrument of value in a private elementary school located in the city of Campina Grande - Paraíba. For organizational purposes, this work is divided into five chapters where: it presents the theoretical basis studied, details the structuring of the study plan elaborated for the research, reports on the methodological strategy and discusses the results found through the research Of field. The research developed was of the qualitative type, and focused on the exhaustive discussion between researcher and research subjects, in the questions about the knowledge strategy as an instrument of value creation in private primary education institutions. As already mentioned, the universe of the study was constituted by a school of basic education considered as teaching reference, both in the city of Campina Grande, where it is located, as in every state of Paraíba. The approach developed in this work was quanti-qualitative and the approach used was exploratory-descriptive. The techniques of data collection used were semi-structured interview and observation. The instruments applied in the data collection were interview script and field diary. The results found in the research highlighted the need for valuation in the subjectivity of people in the organizational context. According to these results, the concept of the individual emerged as an organizational collaborator, where the product of the collaborator's attitudes is the result of their cognitive processes, such as: intelligence, competence, experience, capacity, motivation, socialization, leadership, among other factors Cognitive aspects that are emerging in their organizational daily life. And that this behavior of the collaborator, as an active agent of the organization, causes both (collaborator x organization) to win in terms of intrinsic benefits

KEY WORDS: Intellectual Capital, Management, educational institution.

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	xiii
LISTA DE QUADROS.....	xiii
LISTA DE FIGURAS.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização e formulação do problema.....	4
1.2. Objetivo Geral.....	6
2.2.1. Objetivos Específicos.....	6
1.3. Justificativa.....	6
1.4. Contribuições, desafios e limitações desse estudo.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1. Capital Intelectual.....	9
2.2. Breve histórico da gestão do conhecimento	13
2.3. Alguns dos principais modelos de Gestão do Conhecimento.....	18
2.3.1. <i>Modelo de Nonaka e Takeuchi</i>	19
2.3.1.1. Os quatro modos de conversão do conhecimento.....	21
2.3.1.2. Conteúdo do conhecimento e a espiral do conhecimento.....	23
2.3.1.3. Condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional.....	26
2.3.2. <i>Modelo de Davenport e Prusak</i>	27
2.3.2.1. Geração do Conhecimento.....	28
2.3.2.2. Codificação e coordenação do conhecimento.....	29
2.3.2.3. Transferência do conhecimento.....	30
2.3.3. <i>Modelo do Probst, Raub e Romhardt</i>	31
2.3.4. <i>Modelo do Rossato</i>	33
2.3.5. <i>Modelo do Choo</i>	39
2.3.6. <i>Modelo do Terra</i>	41
2.3.7. <i>Modelo de Angeloni</i>	44
2.4. Administração Estratégica.....	46
2.4.1. O Ambiente Externo: oportunidades, ameaças, competição e análise dos concorrentes.....	46
2.4.1.1. Análise do ambiente externo.....	51

2.4.2. O Ambiente Interno: recursos, capacitações, competências essenciais.....	55
2.4.2.1. Analisando a organização interna: o contexto da análise interna.....	55
2.4.3. Recursos, capacitações e competências essenciais.....	58
3. METODOLOGIA.....	61
3.1. Classificação da Pesquisa.....	61
3.2. Local da pesquisa.....	65
3.3. Abordagem investigativa e modelo conceitual utilizado.....	66
3.4. Mecanismo de Validação.....	70
3.5. Procedimentos da coleta em campo.....	71
3.5.1. Procedimentos adotados durante as entrevistas.....	72
3.6. Análise dos dados.....	73
3.7. Desenho da investigação.....	75
3.8. Métodos técnicos.....	76
3.9. Dimensões analisadas.....	77
3.10. Análise Qualitativa.....	77
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	80
4.1. Sobrevivência no ambiente competitivo: aprendendo a conviver com o espaço aberto para a competição.....	80
4.2. Percepção dos sujeitos sobre a base da função social e cultural da escola...90	
4.2.1. Função social da escola focada no resultado em exames.....	93
4.2.2. Função social da escola focada em ações filantrópicas.....	94
4.2.3. Outros entendimentos sobre função social da escola.....	94
4.2.4. Função social da escola focada na formação do cidadão.....	95
4.2.5. Função social da escola focada na relação entre escola e família.....	97
4.3. Estratégias utilizadas pela instituição para se tornar mais competitiva perante os seus concorrentes na visão dos sujeitos de pesquisa.....99	
4.3.1. Política de valorização dos seus funcionários.....	99
4.3.2. Política de capacitação dos seus funcionários.....	100
4.3.3. Política de resultados.....	101
4.3.4. Inovação.....	103
4.4. Compreensão dos processos de sistematização de geração de valor através da gestão de capital intelectual e elaboração de indicadores de gestão correspondentes.....104	

4.4.1. <i>Capital Humano</i>	104
4.4.1.1. Capacitação.....	105
4.4.1.2. Capacidade de inovar.....	108
4.4.1.3. Retenção de funcionários.....	111
4.4.1.4. Competências individuais.....	114
4.4.2. <i>Capital Estrutural</i>	117
4.4.2.1. Armazenamento.....	117
4.4.2.2. Infraestrutura.....	119
4.4.2.3. Tecnologia da informação.....	121
4.4.2.4. Estrutura organizacional.....	123
4.4.3. <i>Capital de Relacionamento</i>	124
4.4.3.1. Parcerias.....	125
4.4.3.2. Concorrência.....	126
4.4.3.3. Compartilhamento.....	128
4.4.3.4. Captação de colaboradores.....	130
4.4.3.5. Satisfação dos usuários e fidelização de clientes.....	132
4.4.4. <i>Culturas e Valores Organizacionais</i>	134
4.4.4.1. Geração.....	134
4.4.4.2. Inovação do conhecimento.....	136
4.4.4.3. Renovação.....	136
4.4.4.4. Base filosófica.....	137
4.4.5. <i>Estratégias</i>	137
4.4.5.1. Quantificação de resultados.....	137
4.4.5.2. Política de satisfação dos seus colaboradores.....	138
4.4.5.3. Planejamento estratégico.....	139
5. DISCUSSÃO FINAL	142
6. RECOMENDAÇÕES	143
7. REFERÊNCIAS	145
ANEXOS	
APÊNDICE	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Principais contribuições teóricas utilizadas na construção das categorias da Gestão do Conhecimento.....	68
Tabela 2. Especificação das dimensões e categorias formadoras da gestão do conhecimento.....	69
Tabela 3. Ranking das escolas em número de alunos na cidade de Campina Grande.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Características das quatro sociedades básicas.....	15
Quadro 2. Quatro modos de conversão do conhecimento.....	21
Quadro 3. O ambiente geral: segmentos e elementos.....	48
Quadro 4. Componentes de análise ambiental externa.....	52
Quadro 5. Condições que afetam as decisões gerenciais sobre recursos, capacitações e competências essenciais.....	57
Quadro 6. Exemplos de capacitações de empresas.....	59
Quadro 7. Os quatro critérios de vantagem competitiva sustentável.....	60
Quadro 8. Principais aspectos da função social da escola.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Duas dimensões da criação do conhecimento.....	20
Figura 2. Espiral do Conhecimento.....	24
Figura 3. Espiral da Criação do Conhecimento organizacional.....	25
Figura 4. Elementos construtivos da gestão do conhecimento.....	32
Figura 5. Modelo de gestão do conhecimento.....	34
Figura 6. Patrimônio intangível da empresa.....	37
Figura 7. Modelo de Gestão do Conhecimento.....	38
Figura 8. A organização do conhecimento.....	40
Figura 9. Gestão do Conhecimento: planos.....	42
Figura 10. Modelo de organizações do conhecimento.....	44
Figura 11. O ambiente externo.....	47
Figura 12. As cinco forças do modelo de competição.....	54

1. INTRODUÇÃO

Percebe-se no âmbito organizacional uma maior atenção para os indivíduos que fazem parte do seu quadro de colaboradores, principalmente entre os indivíduos que exercem cargos de confiança na escala hierárquica das organizações.

Observa-se que o indivíduo já não é tido como um elemento operacional (homem econômico), e sim como um elemento ativo (homem integral), que por meio da sua inteligência busca ideias, criatividade e soluções para os diversos problemas que surgem no seu cotidiano organizacional, emergentes do ambiente interno e principalmente externo por causa do aumento da competição entre as organizações.

Desse modo, as instituições privadas de educação básica no Brasil, assim como outras organizações, tem se deparado com constantes desafios provocados por mudanças no ambiente organizacional. E neste ambiente propriamente dito (as escolas de ensino privado), observa-se uma grande competição, busca por melhoria da qualidade do ensino, aumento na produtividade do ensino e o foco na eficiência organizacional (Sampaio, 2011).

Notadamente, estudar e acompanhar as instituições privadas de ensino e acompanhar as determinações políticas e legais para um melhor entendimento e compreensão de ameaças e oportunidades do ensino não é uma questão de moda, e sim uma necessidade (Ferreira, 2012). Entende-se desse modo, na visão do autor, que a sobrevivência no ambiente competitivo da educação privada brasileira depende de saber viver em um espaço aberto para a concorrência.

Acredita-se, que as instituições privadas de ensino básico lidam com o conhecimento no seu cotidiano organizacional, e pode-se ir mais além, ou seja, elas geram conhecimento e centram sua razão de poder existir, no fato de serem as responsáveis por vender esse conhecimento através dos seus serviços.

Desse modo, Farasso e Saldanha (2011), enfatizam que o conhecimento é um dos atributos mais importantes de uma organização, principalmente em instituições de ensino, e o gerenciamento desse conhecimento tem despertado interesse quanto à obtenção de vantagens competitivas ocasionadas pelo processo de mudanças em um determinado mercado.

Por outro lado, as organizações estão se tornando mais exigentes em relação à contratação de seus novos colaboradores, optando por contratar o profissional “pronto”,

tentando reduzir custos e aumentando suas receitas, para tornarem-se competitivas sem aumentar significativamente as despesas com capacitação (Rodrigues, 2003).

Para Edvinsson e Malone (1998) uma organização sem a dimensão de um fator humano bem sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de um valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica e do saber que ela tenha.

Desse modo, está acontecendo uma grande corrida por parte das organizações contemporâneas para descobrir onde se encontra o novo profissional do conhecimento e qual o seu papel dentro dessa nova era do conhecimento.

Por outro lado, é importante ressaltar que de nada vale uma avançada estratégica baseada no conhecimento onde haja o fortalecimento das equipes de trabalho, políticas de incentivos, equipamentos de alta tecnologia e excelente quadro de colaboradores, criativos, autônomos e experientes, se não houver por parte da organização certo equilíbrio entre as suas estratégias organizacionais e as expectativas individuais.

Acredita-se, que é a gestão do conhecimento, hoje caracterizada pelo capital intelectual, envolve uma combinação de ativos intangíveis (e.g. competências, informações, estratégias, relacionamentos, patentes, propriedade intelectual e experiências), que transformam em benefícios quantitativos e qualitativos, resultando nas grandes mudanças, principalmente, nas áreas de tecnologia da informação e das telecomunicações.

Edvinsson e Malone (1998) acreditam que o capital intelectual é capaz de manter uma empresa atrativa e sustentável em sua criação. O capital humano é representado pelo conhecimento, experiência, poder de inovação e habilidades dos indivíduos, e o capital estrutural compreende os equipamentos, softwares, bancos de dados, entre outros fatores.

Desse modo, Stewart (1998) enfatiza que as medidas do capital intelectual se dividem em medidas do capital humano, capital estrutural e capital de clientes (relacionamento).

As instituições de educação no Brasil, assim como as demais áreas de organizações, são desafiadas constantemente por mudanças no ambiente em que atuam. Nesta ótica, mais especificamente no caso das instituições privadas de ensino, as principais características estão relacionadas a grande competição, maior prioridade na qualidade da prestação dos serviços, baixa produtividade e o foco na eficiência organizacional.

Desse modo, estudar as instituições de ensino privadas e acompanhar as determinações políticas e legais para se ter uma melhor compreensão das ameaças e oportunidades no mercado que elas atuam, é uma questão de necessidade. Conforme Ferreira (2012), a sobrevivência no ambiente competitivo da educação brasileira depende de aprender a conviver com o espaço aberto para a concorrência.

Colenci Junior, Spigolon, Prezoto e Sáes (2008) ainda acrescenta que esse crescimento acelerado de instituições particulares, nas últimas décadas, tem motivado diversos estudos, pesquisas e reflexões sobre a dinâmica de como ocorre essa evolução e qual a sua influência no desenvolvimento da educação do país. Assim, esse crescimento tem levantado uma série de propostas sobre que modelo de gestão é mais adequado à demanda apresentada.

Notadamente, as instituições de ensino (seja ela de qualquer nível educacional) lidam tipicamente com o conhecimento, até porque, estas organizações geram conhecimento e centram sua razão de existência no fato de serem responsáveis pela disponibilização deste. Acrescentando, Ferasso e Saldanha (2011) enfatizam que o conhecimento é um dos ingredientes principais de uma organização e que o gerenciamento deste tem despertado interesse na obtenção de vantagens competitivas proporcionadas pela mudança de posições em um determinado mercado.

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), o enfoque no papel profissional das pessoas na organização e no valor de seu saber mudou e exige novas estratégias de gestão; desse modo, as empresas passam a se preocupar com o que sabem, e precisam saber o que outros sabem. Com base nesse pensamento, percebe-se a importância de transformar seu conhecimento tácito em explícito a serviço da organização, do individual ao coletivo, institucionalizando o conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) ainda acrescentam que o conhecimento não pode ser considerado uma verdade absoluta, porque o mesmo é dinâmico; diz respeito às crenças e compromissos que ocorrem em função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica e, portanto, está relacionado à ação em determinado contexto. Assim, a gestão do conhecimento nas organizações deve considerar esta dinamicidade do recurso “conhecimento”, visualizando a sustentabilidade da vantagem competitiva (Nadai e Calado, 2005). Dentro desta compreensão, observa-se a importância de gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas para que as informações possam ser convertidas em conhecimento e circular pelas organizações e assim influenciar julgamentos, comportamentos e atitudes.

Desse modo, conforme os tópicos acima descritos, sobre o crescimento acelerado das escolas particulares de ensino no Brasil e da grande concorrência gerada por causa desse crescimento, como também, da importância de ampliar as discussões acerca da Gestão do Conhecimento e da sua relação com a Administração Estratégica, como também, de buscar entender melhor como esse processo acontece no ambiente das escolas particulares de ensino (foco desse estudo), onde há uma exigência constante na busca de rever seu modo de gestão e se buscar novos modos mais eficientes e eficazes de atuação, é que se faz o seguinte questionamento:

A Gestão Estratégica do Conhecimento pode ser um instrumento de geração de valor estratégico e competitivo em uma Instituição privada de Ensino básico, no município de Campina Grande-PB?

1.1. Contextualização e formulação do problema

Notadamente, as instituições privadas de educação básica no Brasil, assim como organizações de outras áreas, têm enfrentado constantes desafios ocasionados por mudanças no ambiente organizacional. Nessa ótica, de modo mais específico no caso das instituições de ensino privadas, as principais características estão relacionadas a grande competição, melhoria da qualidade do ensino, foco na eficiência organizacional, entre outros fatores.

O Brasil conta com aproximadamente 40.000 escolas particulares (privadas), onde os colégios particulares não recebem recursos dos orçamentos da União e nem de outros órgãos federativos. Essas escolas são mantidas pelas contribuições pagas pelos seus responsáveis que arcam, na maioria dos casos, os tributos fixados e cobrados pelo Poder Executivo (Alves, 2004).

No que se refere às avaliações internacionais de educação básica pelo PISA (Programa Internacional de Avaliação dos Alunos), que aferem o conhecimento adquirido pelos jovens de 65 países que integram a organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE), as escolas particulares brasileiras podem ser comparadas com as da Noruega, que está em vigésima colocação (Alves, 2004).

Segundo dados do último Censo Escolar da Educação Básica de 2014, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), o

número de estudantes matriculados em escolas particulares aumentou. A rede privada concentra atualmente 18,3% das matrículas, com 9.090.781 de alunos.

As instituições de educação no Brasil, assim como as demais áreas de organizações, enfrentam constantes desafios provocados por mudanças no ambiente em que atuam. Nesta ótica, mais especificamente no caso das instituições privadas de ensino, as principais características estão relacionadas a grande competição, maior prioridade na qualidade da prestação dos serviços, baixa produtividade e o foco na eficiência organizacional.

As instituições privadas de ensino básico lidam tipicamente com o conhecimento, principalmente por gerarem conhecimento e focar a sua razão de existência no fato de serem responsáveis pela disponibilização desse conhecimento. Agregando-se a esse fato, Ferasso e Saldanha (2011) consideram que o conhecimento é um dos ingredientes mais importante de uma organização e que o gerenciamento do mesmo, tem despertado interesse quanto à obtenção de vantagens competitivas proporcionadas pela mudança de posições em um determinado mercado.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o enfoque no papel das pessoas na organização e no valor de seu saber mudou e exige novas estratégias de gestão. Dessa forma, as empresas ao se preocuparem com “o que sabem”, precisam também se preocupar em “saber o que os outros sabem”. Nesse entendimento, percebem a importância de transformar seu conhecimento tácito em explícito a serviço da organização, do individual ao coletivo, institucionalizando o conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Nesse mesmo pensamento, Fleury e Oliveira Jr. (2012) consideram que o conhecimento é o fruto das interações que acontecem no ambiente organizacional e é desenvolvido através do processo de aprendizagem, podendo ser entendido como um conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores.

Desse modo, estudar as instituições de ensino privadas e acompanhar as determinações políticas e legais para se ter uma melhor compreensão das ameaças e oportunidades no mercado que elas atuam, é uma questão de necessidade. Conforme Ferreira (2012), a sobrevivência no ambiente competitivo da educação brasileira depende de aprender a conviver com o espaço aberto para a concorrência.

Conforme os tópicos acima descritos, sobre o crescimento acelerado das escolas particulares de ensino no Brasil e da grande concorrência gerada por causa desse crescimento, como também da importância de ampliar as discussões acerca do Capital

Intelectual, da Gestão do Conhecimento e da sua relação com a Administração Estratégica visando um melhor entendimento de como esse processo acontece no ambiente das escolas particulares de ensino (foco desse estudo), onde existe uma exigência constante na busca de rever seu modo de gestão e de buscar modos mais eficientes e eficazes de atuação, é que se faz o seguinte questionamento: A gestão Estratégica do Conhecimento pode ser de maneira efetiva, um instrumento de geração de valor estratégico e competitivo em uma Instituição privada de Ensino Básico, no município de Campina Grande-PB?

1.2. Objetivo Geral

Analisar se a gestão Estratégica do Conhecimento pode ser, de maneira efetiva, um instrumento de geração de valor estratégico e competitivo em uma Instituição privada de Ensino básico, no município de Campina Grande-PB.

1.2.1. Objetivos Específicos

- Estudar a sobrevivência da escola a ser pesquisada no ambiente competitivo em que ela atua, e de como esta empresa do setor de educação aprende a conviver com o espaço aberto da competição;
- Identificar na percepção dos sujeitos da pesquisa, a base da função social e cultural da escola;
- Verificar quais as estratégias utilizadas pela instituição para se tornar mais competitiva perante os seus concorrentes na visão dos sujeitos de pesquisa;
- Compreender os processos de sistematização de geração de valor através da gestão de capital intelectual, elaborando indicadores de gestão correspondentes.

1.3. Justificativa

Atualmente, a gestão de pessoas encontra-se nivelada ao aparato das relações entre a gestão estratégica do conhecimento e o respeito às capacidades e limitações do

indivíduo. Fatores como habilidade, criatividade, competência, participação e principalmente conhecimento sobre o processo do trabalho humano devem ser ressaltadas pelas organizações.

Acredita-se que estudar a função das estruturas de conhecimento na administração estratégica, identificando a gestão das relações entre variáveis relacionadas ao trabalho no tocante aos ambientes externo e interno da organização, acredita-se ser de grande interesse em nível estratégico de alta direção, como também, para o nível intermediário e operacional, onde essas relações atingem todos os postos de trabalho numa organização e oferecem certa influência na capacidade de integração dos grupos de trabalho.

Com base nas questões abordadas acima, a partir da proposta central deste trabalho, tomou-se como norte as mudanças fomentadas pela gestão do conhecimento, tendo como base a função social e cultural da escola privada de educação básica, cujo papel principal é preparar esses jovens para cursar universidades num futuro próximo.

Este trabalho se justifica por estudar a gestão do conhecimento como uma ferramenta estratégica para as escolas privadas de educação básica, que se caracteriza como uma organização prestadora de serviço na transmissão de informação e na geração de conhecimento para seus clientes (alunos), e que convive diariamente com os avanços do saber, principalmente, com o surgimento de novas tecnologias educacionais, evolução da sociedade e as novas políticas educacionais postas pelo atual governo brasileiro.

Contudo, o estudo de caso aqui configurado, não se restringe a um mero estudo baseado apenas na exploração exaustiva e abrangente de uma unidade de análise, limitando-a apenas ao indivíduo ou ao grupo; em outras palavras, não pretende-se focar o estudo apenas na estrutura organizacional da instituição objeto de estudo. No entanto, para uma análise mais abrangente e profunda, utilizou-se para o embasamento teórico a autoridade de quem vive profundamente o meio acadêmico com destaque para Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002), Rossatto (2002), Choo (2003), Terra (2005), Angelloni (2008) discutindo questões relacionadas à percepção dos colaboradores, da gestão do conhecimento e da administração estratégica; nesse aspecto, alguns questionamentos nortearam a nossa incursão exploratória: Como se dá a localização e adequação às condições e solicitudes que a escola precisa que os funcionários exteriorizem para o funcionamento? A própria gestão, como desenvolve mecanismos para que tenha o alinhamento e coesão do grupo?

Haveria padrões de distinção entre a gestão e aqueles que são gerenciados? Seriam, as ocupações distintas entre os colaboradores percurso para atritos e rompimento do alinhamento entre cada um? A socialização do conhecimento e dos processos de decisão são fatores elementares para o pleno funcionamento? A presença e diferença no tempo de empresa são questões que dificultam a troca de informações? De que maneira a inserção de novas tecnologias ocorre e é absorvida pelos colaboradores?

Desse modo, pode-se justificar a realização desta pesquisa como um caminho para uma compreensão desses novos modelos de gestão do trabalho em um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo, e em particular, sobre a percepção dos atores sociais quanto à gestão do conhecimento e à administração estratégica no contexto de uma instituição de ensino.

1.4. Contribuições, desafios e limitações desse estudo

Notadamente, houve um grande avanço científico da área de gestão do conhecimento e das organizações por pressupor um melhor entendimento do desenho do trabalho em relação ao desenvolvimento dos papéis desenvolvidos pelos colaboradores dos diversos de tipos de organizações, principalmente, no que se refere à administração estratégica utilizada pelos administradores no âmbito organizacional.

É de real importância que a organização busque meios de identificação do desempenho dos seus colaboradores em termos de desempenho profissional, por compreender que eles são seus fatores intangíveis; dessa forma, nesse ambiente cada vez mais competitivo em que as empresas estão inseridas, deve-se usar métodos e técnicas que ofereçam um suporte ao processo de gestão do capital intelectual da organização.

Assim, esse tipo de identificação tem como marco de orientação por parte da organização, o alcance de metas e objetivos organizacionais previamente estabelecidos (e.g. cumprimento de prazos, melhoria dos processos e alcance de resultados).

O estudo da administração estratégica, focada nos ambientes externo e interno de competição, procura identificar questões capazes de responder à interseção de fatores de cunho cognitivo relacionados aos aspectos estratégicos que a organização utiliza no seu cotidiano organizacional. Assim, pode-se justificar este estudo como a busca de uma melhor compreensão dos novos processos de trabalho, em particular sobre como o conhecimento é considerado como um recurso estratégico por parte da organização para

a obtenção de uma maior vantagem competitiva em questão, por meio da associação entre as formas de criação de conhecimento e a administração estratégica através dos ambientes externo e interno de competição.

Para que se tenha êxito na execução da pesquisa de campo, torna-se necessária certa imparcialidade tanto do plano teórico como no plano metodológico, para viabilizar a complementaridade entre ambos no trabalho em questão. Portanto, um dos maiores desafios a ser percorridos na pesquisa de campo, será a preocupação em relação ao equilíbrio teórico-conceitual-metodológico, bem como em relação à subjetividade dos agentes envolvidos no estudo (os sujeitos de pesquisa, como o próprio pesquisador).

Dentro deste contexto, deve-se esclarecer que na revisão do marco teórico deste estudo, é mantida uma proposta de apreciar novas vertentes teóricas, com o intuito de resgatar também as vertentes clássicas. É importante também a esclarecer que a originalidade de um trabalho científico não quer dizer novidade. Acredita-se, que a originalidade se reporta às origens, tornando explícito assim um esclarecimento original do assunto, ainda não percebido (Severino, 2000).

A relevância deste trabalho de cunho científico compreende a discussão em torno de questões relacionadas às estratégias organizacionais com foco nos ambientes externos e internos da organização como foco de pesquisa e como a gestão do conhecimento pode contribuir na busca destas estratégias organizacionais.

Uma limitação inerente aos estudos que utilizam a abordagem qualitativa é a questão dos filtros, que poderá acontecer no nível de entendimento dos participantes da pesquisa, como na leitura do próprio pesquisador. No entanto, se houver um firme posicionamento científico será possível evitar esse tipo de viés, como também se no momento da pesquisa o pesquisador já for esclarecendo o conteúdo antes de fazer cada pergunta ao agente pesquisado, estes vieses não surgirão no processo de entrevista.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Capital intelectual: capital humano, capital de relacionamento e o capital estrutural

Notadamente, é a gestão do conhecimento, caracterizada pelo capital intelectual e que envolve uma combinação de ativos intangíveis (ex: competências, informações estratégicas, relacionamentos, patentes, propriedade intelectual e experiências, entre

outros fatores), que se transforma em benefícios quantitativos e qualitativos, resultando nas grandes mudanças, principalmente, nas áreas de tecnologia da informação e das telecomunicações dentro das instituições.

Desse modo, um fator importante comum a todas as classificações de capital apresentadas, a que é mais coerente é a do capital humano. Assim, esse fator possui as suas raízes no campo de estudo da economia e nos efeitos produtivos da qualidade e da competência dos trabalhadores.

No livro a "Riqueza das Nações", Adam Smith já atentava para os efeitos da divisão do trabalho (Smith e Lewis, 2011), e ao fazer análises dos determinantes dos salários, levantou a proposta que a educação e a aprendizagem deveriam ser considerados investimentos necessários aos seres humanos (Nerdrum e Erikson, 2001).

Conforme Antunes (2000), admitir o conhecimento como recurso econômico impõe novos paradigmas na forma de valorizar o fator humano e no modo de valorizar uma organização, pois gera benefícios intangíveis que altera seu patrimônio.

Assim, o conhecimento sendo o principal objetivo nas organizações contemporâneas, é visível o valor adicional que ele traz à organização. Segundo Almeida & Hajj (1997), a mensuração e divulgação do capital intelectual melhoram a imagem e atraem novos investimentos, pois a economia embasada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados, onde a criação de conhecimento é a fonte de inovações contínuas, de competitividade e sobrevivência (Almeida e Hajj, 1997).

Conforme Marshal (1990) *apud* Nerdrum e Erikson (2001), o mais valioso tipo de capital intelectual é aquele investido nos indivíduos. Desse modo, a hipótese central de sua teoria é que, para as economias subdesenvolvidas, a falta do capital humano qualificado se transforma em um desafio ainda maior que a escassez de capital físico.

Acredita-se, que as bases da teoria econômica moderna do capital humano teve início no século XX com Irving Fisher. O referido autor esclareceu que qualquer estoque de riqueza (material ou não) capaz de elevar os fluxos de caixa, poderia ser classificada como capital (Nerdrum e Erikson, 2001).

Partindo desse princípio, Theodore W. Schultz (sob a óptica "macroeconômica") elaboraram de modo independente, a "Teoria do Capital Humano", no final da década de 1950 (Nerdrum e Ericson, 2001). No ponto de vista do capital intelectual, o capital humano é um fator que se refere ao valor que os indivíduos podem produzir (Kannan e Aulbur, 2004). Malhotra (2003) ainda enfatiza, que o capital humano abrange todos os recursos humanos da empresa, assim como os de seus clientes e fornecedores;

entretanto, para a maioria dos estudiosos da área, apenas os recursos dos empregados e gestores da empresa (visão interna) são considerados (Kujansivv, 2003; Edvinsson e Malone, 1998).

Nota-se, que o capital humano apresenta uma grande complexidade na sua gestão, ao transformar os objetivos da empresa e ao gerir seu capital intelectual, tendo como meta principal, buscar continuamente converter capital humano em capital estrutural (Lev, 2001). De outro modo, Teece (1998) enfatiza que a natureza tácita do capital humano dificulta a sua imitação, tornando mais sustentável a vantagem competitiva dele decorrente.

No que se refere ao capital estrutural, assim como foi visto no capital humano, uma parcela do capital estrutural está associada aos atores organizacionais que compõem uma empresa, e outra parcela está diretamente ligada à empresa através dos seus sistemas, processos e conteúdo e sobre o qual a organização consegue ter "controle" efetivo. Rossi e Slongo (1998) esclarece que essa parcela do capital intelectual associada à organização é chamada de capital estrutural

Conforme Rossi e Slongo (1998), todos os sistemas computacionais e bases de dados, organogramas e descritivos de processos, e toda a propriedade intelectual e quaisquer outros itens cujo valor para a empresa seja superior ao valor material do mesmo, é tido como capital estrutural.

O capital estrutural (que é de propriedade da empresa) é definido por três importantes constituintes: ativos de relacionamento, ativos de "organização" e ativos de renovação e desenvolvimento (inovação).

Rossi e Slongo (1998) enfatizam que a reputação e a lealdade conquistadas junto a todos os seus "*stakeholders*" também fazem parte do capital de relacionamento da empresa. O autor acima citado ainda esclarece, que um aspecto interessante dos ativos de relacionamento, é a sua capacidade de "auto-renovação" (*self-renewal*), uma vez que novos relacionamentos podem se originar daqueles já existentes, ainda que nenhum esforço consciente seja feito nesse sentido.

A segunda constituinte do capital estrutural, que é o capital organizacional, inclui todas as manifestações do capital intelectual associadas à estrutura interna e as operações da empresa. Tem haver com o capital, cuja propriedade é da organização, e que em algumas situações é passível de comercialização ou licenciamento por parte dessa organização.

Conforme Rossi e Slongo (1998) é importante que a organização desenvolva e "alimente" o seu capital organizacional. Geralmente essa proposta é atingida através de iniciativas com o intuito de converter capital humano em capital organizacional.

A terceira e última constituinte que trata do capital estrutural, são os ativos de renovação e desenvolvimento. Neles estão contidos o resultado de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, patentes, fórmulas secretas e *know-how* tecnológicos, entre outros.

Desse modo, no que tange ao capital intelectual, ao propor uma taxonomia que o torne mais uniforme, Kayo (2002) classifica ainda, como ativo estrutural, todas as marcas, direitos autorais, contratos com clientes, fornecedores, distribuidores, licenciados e "franquiados" que a organização possui.

Acredita-se ainda, que o capital de relacionamento é um dos ativos intangíveis com grande valor. Conforme Lynn (2000), o capital de relacionamentos refere-se ao relacionamento da organização com os seus clientes e fornecedores. Essa relação cria valor através da fidelidade, qualidade, satisfação e melhores mercados. Quando a relação de fidelidade é estabelecida, o custo de encontrar novos clientes é reduzido.

Edvinsson e Malone (1998) acreditam que a marca da empresa, imagem, reputação, são componentes do capital de relacionamento, por estar de modo direto associado à percepção e à imagem dos fornecedores, parceiros e clientes com relação à empresa. Conforme Stewart (1998), um cliente fiel é tido como um valor ativo, por se referir aos relacionamentos contínuos com indivíduos e organizações, para as quais a empresa vende seus produtos e serviços. Esse capital é composto por toda carteira de clientes e o relacionamento que existe entre os clientes e a organização, com os seus funcionários e fornecedores.

Stewart (1998) ainda acrescenta, que o capital de cliente (relacionamento) é o mais mal administrado pelas empresas entre todos os seus ativos intangíveis, onde muitas delas conhecem os seus clientes, mas, tratam-nos como seus adversários. Assim, os maiores indicadores de capital de relacionamentos são vistos em índices de retenção e deserção de clientes, ações e lucratividade por cliente. No entanto, os relatórios financeiros da maioria das empresas não são organizados para identificá-los.

Sveiby (1998) enfatiza que existem três tipos de clientes: os clientes que melhoram a imagem da organização - são os que com os seus depoimentos e referências valiosas, reforçam ainda mais a imagem da organização para os outros. Os clientes que melhoram a organização - são os que exigem soluções avançadas dos problemas, assim

ajudando a melhorar a estrutura interna da organização. O último tipo é composto pelos clientes que geram aumentos na competência - são os que contribuem para projetos que desafiam e instigam a capacidade e competência dos funcionários, fomentando a sua aprendizagem.

No entanto, para manter a lealdade de um cliente a partir da avaliação do relacionamento entre o cliente e a empresa, Reichheld (1999), desenvolveu um método que se baseia na idéia de um "aumento na retenção de clientes de cinco pontos percentuais que aumenta um valor médio de um cliente de 25% a 100%. O cálculo é sugerido conforme o modelo abaixo:

- determine um período de tempo significativo como base de cálculo. Esse período poderá sofrer uma variação dependendo dos ciclos de planejamento e negócio;

- calcule o lucro do cliente - é o lucro que seus clientes geram normalmente a cada ano que sua empresa consegue mantê-los. Controle várias amostras - alguns novos clientes, alguns com históricos prolongados - a fim de descobrir o volume dos negócios que proporcionam à empresa anualmente e o custo de servi-los;

- trace um gráfico da "expectativa da vida" usando valores específicos para descobrir a base de clientes a cada ano e o índice de retenção de cliente;

- calcule o valor presente líquido de um cliente. Escolha a taxa de desconto - se desejar um retorno anual sobre os ativos de 15%, use esse percentual, pois o capital do cliente é um ativo.

Conforme Reichheld (1999), com essas informações a organização pode gerar benefícios, tais como: analisar os clientes por segmento, descobrir quanto gastar para atrair clientes, identificar quais clientes a empresa deve almejar e quais clientes devem dispensar.

2.2. Breve histórico da gestão do conhecimento

Inicialmente, antes de abordar o tema gestão do conhecimento é importante mostrar como se deu a evolução histórica até se chegar à atual era do conhecimento, em que estamos vivenciando atualmente, sendo essa evolução muito importante para a elaboração dos atuais modelos de gestão do conhecimento.

Ao longo da história da humanidade percebe-se que a crescente valorização das questões relacionadas à gestão do saber tem cada vez mais alcançado espaço no âmbito organizacional, cuja origem fundamenta-se no espaço social em que estão inseridos os

indivíduos. Notadamente, diversos filósofos (e.g. Aristóteles, Platão, Descartes, entre outros filósofos) disputaram o processo de busca por respostas em torno de afirmações conflitantes.

Desse modo, a questão central sempre esteve voltada para a definição do conhecimento, quer seja uma crença verdadeira justificada, quer como uma construção menos carregada de ceticismo, onde o conhecimento fundamental nasceria sem prova ou indicio. Assim, através dessa ambigüidade percebe-se que para se entender o conhecimento, deve-se buscar as respostas nas suas raízes dos aspectos tangíveis e intangíveis do conhecimento.

Dessa forma, Crawford (1994) esclarece que a evolução histórica do conhecimento aconteceu a partir da era da sociedade primitiva. O autor ainda reforça essa linha de pensamento, esclarecendo que, numa economia dinâmica e real, os elementos de todas as economias (pré-industrial, industrial e do conhecimento), são dependentes. O Quadro 1 a seguir mostra como ocorreu essa evolução histórica através das quatro sociedades básicas (primitiva, agrícola, industrial e do conhecimento), conforme os estudos de Crawford.

Quadro 1. Características das quatro sociedades básicas.

Tecnologia	
Sociedade Primitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Energia humana • Materiais: peles de animais, pedras • Ferramentas mínimas para cortar • Métodos de produção: nenhum • Sistema de transporte: Caminhada • Sistema de comunicação: voz humana
Sociedade Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Energia: natural (humana, animal, vento); Materiais como fonte de recursos renováveis: árvores, lã, algodão) • Ferramentas de trabalho: força muscular humana (alavancas e guinchos) ou forças naturais dirigidas (navegação, roda d'água) • Métodos de produção: artesanato; Sistema de transporte: carroça, barco a vela, cavalo. Sistemas de comunicação: manuscrito
Sociedade Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Energia: combustíveis fósseis (óleo, carvão) • Materiais: recursos não renováveis (metais) • Ferramentas: máquinas para substituir a força humana (motores) • Métodos de produção: linha de montagem e partes intercambiáveis • Sistema de transporte: barco a vapor, ferrovia, automóvel e avião • Sistemas de comunicação: imprensa e televisão
Sociedade do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Energia: natural (sol, vento), nuclear; cerâmica, reciclagem • Ferramentas: máquinas para ajudar a mente (computadores e eletrônica relacionada) • Métodos de produção: robôs • Sistema de transporte: espacial; Sistemas de comunicação: comunicações individuais ilimitadas através de meios eletrônicos
Economia	
Sociedade Primitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Caça, pesca ou coleta
Sociedade Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Economia local descentralizada e autossuficiente cuja atividade econômica central é a produção e o consumo de alimentos, sem atividades de mercado significativas. • Simples divisão do trabalho em função da comunidade, com poucos e bem definidos níveis de autoridade (nobreza, sacerdotes, guerreiros, servos e escravos). • A terra é o recurso fundamental da economia.
Sociedade Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de mercado nacional cuja atividade econômica é a produção de bens padronizados, tangíveis com a divisão entre a produção e consumo. • Divisão complexa da mão-de-obra baseada em habilidades específicas, modo de trabalho padrão e organizações com vários níveis hierárquicos. • Capital físico é o recurso fundamental.
Sociedade do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Economia global integrada cuja atividade econômica central é a provisão de serviços de conhecimento com maior fusão entre produtor e consumidor. • Organizações empreendedoras de pequeno porte cujos membros tem um ganho diretamente. • Capital humano é o recurso fundamental.

Continua...

...Continuação.

Sistema Social	
Sociedade Primitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenos grupos ou tribos.
Sociedade Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema familiar estratificado com definições claras das funções em virtude do gênero. • Educação limitada à elite dominante.
Sociedade Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Família nuclear com divisão de papéis entre gêneros e instituições imortais que sustentam o sistema. • Os valores sociais enfatizam conformidade, elitismo e divisão de classes. • A educação em massa é completa na idade adulta.
Sociedade do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade cosmopolita.
Sistema Político	
Sociedade Primitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Tribo: unidade política básica na qual os anciãos e o chefe governavam.
Sociedade Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticos atrelados ao controle das terras, com autoridade transmitida hereditariamente (regras aristocráticas). • A comunidade local é a unidade política básica.
Sociedade Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalismo e marxismo: leis, religião, classes sociais e política são modelados de acordo com os interesses da propriedade e do controle do investimento em capital. • Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto na forma de governo representativo quanto na forma ditatorial.
Sociedade do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação global: instituições são modeladas com base na prioridade e no controle do conhecimento com organizações supranacionais. • Os governos locais e a democracia participativa definem normas.
Paradigma	
Sociedade Primitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Mundo visto de forma natural.
Sociedade Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento básico: matemática (álgebra e geometria) e astronomia. • Idéias centrais: humanidades vista como controlada pelas forças superiores (deuses), religiosidade, visão mística da vida (astrologia) e sistema de valores com ênfase na harmonia com a natureza.
Sociedade Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Base do conhecimento: física, química. Idéias centrais: os homens se colocam como controladores do destino em um mundo competitivo com a crença de que uma estrutura social racional pode produzir harmonia em um sistema de castigos e recompensas.
Sociedade do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Base do conhecimento: eletrônica quântica, biologia molecular, ecologia. • Idéias centrais: os humanos são capazes de uma transformação contínua e de crescimento (pensamento com cérebro integrado). • Sistemas de valores enfatizam o indivíduo autônomo em uma sociedade descentralizada com valores femininos dominantes.

Fonte: Adaptado a partir de Crawford (1994).

Conforme Crawford (1994), a passagem da sociedade primitiva para a sociedade agrícola, trouxe grandes transformações na economia e na estrutura social, no sentido da humanidade passar de uma economia tribal, onde predominava a caça e a coleta, para uma economia agrícola, há aproximadamente 8.000 anos. O referido autor denominou estas duas economias, como a economia pré-industrial.

Notadamente, com a predominância da sociedade agrícola que durou em média 5.000 anos, Crawford (1994) esclarece que há cerca de 250 anos, é que se obteve a transição para a economia industrial, que foi difundida no mundo inteiro a partir da segunda guerra mundial. O referido autor ainda esclarece que na economia industrial, ainda existia atividades extrativistas, no entanto, a principal atividade era a produção industrial de produtos e máquinas. Assim, o capital físico e a mão-de-obra não especializada eram os seus principais recursos. E no que se refere às questões demográficas, com o aumento da expectativa de vida da população advinda de uma melhor condição de vida, saneamento e saúde, e com a diminuição do crescimento populacional pelo uma maior despesa em ter filhos, ocasionou um maior equilíbrio entre jovens e velhos.

Desse modo, com o avanço e aprimoramento dos meios tecnológicos e de comunicação, apresentou-se novos aspectos e formas de produção e de relação de trabalho. Acredita-se, que novos estudos foram surgindo para uma melhor compreensão de um ambiente mais dinâmico e complexo, que não existia no passado das organizações. E, nessa perspectiva surge uma grande preocupação por parte das organizações em saber como gerenciar os recursos humanos e quais os modelos de gestão mais adequados para se utilizar nesse novo mundo de mudanças organizacionais.

Dentro desse contexto evolutivo, se o único meio de se manter competitivo era produzir mais com a ajuda dos recursos disponíveis (e.g. terra, capital e máquinas), percebe-se, atualmente que o desenvolvimento os meios de produção são capazes de alcançar altos volumes em um curto espaço de tempo, transferido a competitividade aos ativos intangíveis, ou seja, o capital intelectual da organização que são as pessoas (Araújo, Cavalcante, Gomes e Aranha, 2009).

Na segunda metade da década de 90, o ocidente desenvolveu um significativo interesse pela retroversão ou análise da temática do conhecimento, quando foi dado um novo foco no conhecimento como recurso competitivo (Sveiby, 1998).

Dessa forma, as organizações que passaram a utilizar o conhecimento como um processo e/ou produto, foram categorizadas como organizações baseadas em

conhecimento. Este por exemplo, foi o caso das empresas de consultorias e incubadoras de empresas, que são instituições que desenvolvem atividades dentro de um sistema integrado de atuação e troca de conhecimento.

Acredita-se, que nas organizações baseadas em conhecimento, a conversão do conhecimento organizacional (interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito) é realizada não por um indivíduo, mas pela organização em si (pelo agregado de saberes coletivo), seguindo do compartilhamento entre os participantes, para assim, efetivar a difusão do conhecimento organizacional. Portanto, a organização baseada em conhecimento não poderá deixar de prescindir dos atores sociais que fazem parte dela.

Desse modo, Caldas e Amaral (2006) afirmam que a gestão do conhecimento pode ser definida como a metodologia que engloba todo o processo organizacional para atingir a combinação do processamento de dados e informações, da tecnologia e da criatividade do ser humano. Onde a partir desta metodologia pode-se entender como acontece à construção do conhecimento dos diferentes indivíduos que fazem parte de uma organização.

2.3. Alguns dos principais modelos de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento transformou-se em um tema de grande interesse por parte dos estudiosos (professores, pesquisadores, alunos de pós-graduação) e profissionais (empresários e consultores) por entender o conhecimento como fonte de vantagem competitiva. Desse modo, Nonaka e Takeuchi (2008) enfatizam que “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

Corroborando com o pensamento acima, Davenport e Prusak (1998) definem que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, onde proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Desse modo, o conhecimento organizacional é tido como um produto de uma rede de processos de uso de informação, que se desenrolam em três arenas estratégicas: para dar sentido às mudanças do ambiente externo, para gerar novos conhecimentos por meio de aprendizado e para tomar decisões (Choo, 2003). Assim, a gestão do conhecimento passou a ser vista como um processo estratégico contínuo e dinâmico que busca gerir o

capital intangível da organização e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento (Rossato, 2002).

No entanto, com o crescimento dos interesses por parte dos estudiosos e empresários na área da gestão do conhecimento, surgiram vários estudos em forma de modelos que foram criados para se trabalhar a gestão do conhecimento nas organizações, sendo assim, alguns desses modelos foram selecionados para fazer parte desse estudo que serão apresentados de modo resumido nos próximos sub-tópicos.

2.3.1. Modelo de Nonaka e Takeuchi

Embora seja uma preocupação constante por parte da organização em gerenciar o seu conhecimento, pouco ainda se sabe em como se dá o processo de construção desse conhecimento, bem como, a sua administração.

E nessa busca por tentar entender o conhecimento no âmbito organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) possuem como base para a sua teoria a obra de Platão, que define o conhecimento como “crença verdadeira justificada”. Partindo dessa definição, os referidos autores enfatizam que o conhecimento é fundamentado em duas dimensões: ontológica e epistemológica.

A dimensão ontológica é definida por Nonaka e Takeuchi (1997) como um processo de criação do conhecimento restrito aos indivíduos, onde a organização depende dos seus atores sociais para a criação do conhecimento. Esse processo é decorrente da ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, através de interações dinâmicas entre as pessoas da organização, o que proporciona a criação e expansão do conhecimento pela organização.

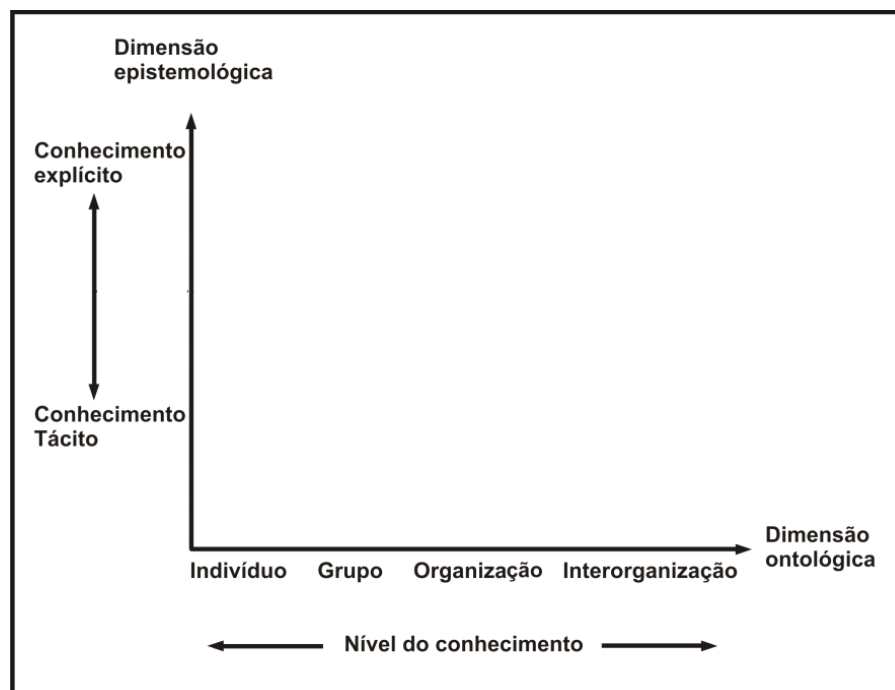
Quanto à dimensão epistemológica, ela é baseada na distinção entre o conhecimento tácito e explícito (Carbone, 2009). O conhecimento tácito é pessoal, relacionado a um contexto específico, o que o torna mais difícil de ser formalizado e comunicado. Consiste no conhecimento produzido através das experiências de vidas dos indivíduos, o que inclui elementos práticos e cognitivos. Quanto ao conhecimento explícito ou codificado, consiste no conhecimento passível de transmissão por meio da linguagem formal e sistemática. Assim, essas duas formas de conhecimento devem integrar-se permanentemente para que ocorra a criação do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatiza que a criação do conhecimento ocorre pela interação do conhecimento tácito e explícito e não isoladamente explícito ou tácito.

Frisando ainda, que a dimensão ontológica aborda os níveis de entidades criadoras do conhecimento, iniciando no nível individual até o nível Inter organizacional.

Na figura 1, pode-se observar as duas dimensões da criação do conhecimento, a ontológica e epistemológica, em que acontece a “espiral” da criação do conhecimento. Assim, a espiral surge quando o conhecimento tácito e o conhecimento explícito interagem proporcionando uma elevação dinâmica de um nível ontológico inferior até os níveis mais altos.

Figura 1. Duas dimensões da criação do conhecimento.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p.69).

Desse modo, tentando compreender o conteúdo da figura acima, observa-se que na história da epistemologia ocidental trata-se de uma constante polêmica sobre qual tipo de conhecimento traduz a mais absoluta verdade. Porque no ocidente há uma tendência em valorizar o conhecimento explícito e há uma tendência por parte dos japoneses em valorizar e oferecer uma ênfase maior no conhecimento tácito.

Assim, conforme o pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento explícito e o conhecimento tácito são mutuamente complementares e importantes para a criação do conhecimento. A interação desses dois conhecimentos (tácito e explícito) é denominada pelos autores como “conversão do conhecimento”, onde pode-se afirmar que esse processo social pode estar internalizado em qualquer indivíduo e não restrito a

há apenas um indivíduo. Através desse processo de conversão, o conhecimento tácito e o explícito expande-se tanto em termos de quantidade quanto de qualidade entre os indivíduos e a organização da qual fazem parte.

2.3.1.1. Os quatro modos de conversão do conhecimento

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) criam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento denominados de: **socialização**, que acontece do conhecimento tácito para o conhecimento tácito; a **externalização**, que acontece do conhecimento tácito em conhecimento explícito; a **combinação**, que acontece do conhecimento explícito para o conhecimento explícito e a **internalização**, que converte do conhecimento explícito para o tácito.

O Quadro 2 demonstra os quatro modos de conversão do conhecimento, conforme os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997): socialização, externalização, combinação e internalização, que serão detalhados na figura abaixo.

Quadro 2. Quatro modos de conversão do conhecimento.

	Para: Conhecimento Tácito	Para: Conhecimento Explícito
De: Conhecimento Tácito	<p>Socialização (Experiência compartilhadas entre os indivíduos)</p>	<p>Externalização (Produção de documentos a partir do conhecimento dos indivíduos)</p>
De: Conhecimento Explícito	<p>Internalização (Formalização de opinião individual através de leituras de documentos)</p>	<p>Combinação (Troca e combinação conhecimentos presentes em documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação)</p>

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, p.69).

Desse modo, será discutido o modo de conversão do conhecimento denominado socialização, visto como um processo de compartilhamento através da experiência direta, ou seja, sem a necessidade do uso da linguagem. Acredita-se, que os aprendizes de artesões trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim, pela observação, imitação e prática. No mundo dos negócios, o treinamento no contexto prático de trabalho, utiliza-se basicamente o mesmo princípio. Assim, fica

evidente que a base para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) se não houver alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para um indivíduo projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo.

No tocante a socialização, ela pode acontecer em diversos contextos de trabalho, como por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos ou na conquista de novos clientes. As interações com os clientes antes do desenvolvimento dos produtos, como na inserção desse produto no mercado podem ser considerados como processos de criação de conhecimento tácito. No entanto, Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que a socialização é um modo de criação do conhecimento extremamente limitada, pois como não se torna explícito, dificulta o alcance pela organização como um todo.

No que se refere à externalização, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é considerada um processo de criação do conhecimento perfeito, porque, é um processo em que o conhecimento tácito torna-se explícito, explicitado na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Porém, as expressões muitas vezes podem ser inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Lacunas estas que podem ser úteis no sentido de promover a reflexão e interação entre os indivíduos, e a utilização seqüencial do uso da metáfora, analogia e modelo proporcionam de forma eficiente e eficaz a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que a metáfora é uma ferramenta importante para a criação de uma rede de novos conceitos, porque permite a relação contínua de conceitos distantes em nossa mente, a fim de criar conceitos concretos. A analogia por outro lado, possui um papel de harmonização das contradições inerentes a uma metáfora, ajudando a entender o conhecido através do desconhecido eliminando a lacuna entre a imagem e o modelo lógico. Assim, ao ser criados os conceitos explícitos, estes podem ser modelados conforme um modelo ideal, sem contradições e facilmente expressos através de uma linguagem coerente.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) nos quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave principal para a criação, porque, cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

Quanto à combinação, processo de conversão do conhecimento explícito para explícito, conceituada por Nonaka e Takeuchi (1997), como sendo um “processo e sistematização de conceito em um sistema de conhecimento”. A troca de conhecimentos através de meios de reuniões, conversas e documentos, ocasiona a combinação de

conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A reconfiguração das informações, através da separação, adição, combinação ou classificação do conhecimento explícito, pode levar a novos conhecimentos.

No universo das organizações, é visível a conversão do conhecimento pelo modo da combinação, quando os gerentes criam novos conceitos, através da combinação de conhecimentos obtidos por meio de redes de informações e conhecimentos codificados (Nonaka e Takeuchi, 1997).

O último processo é a internalização que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é o processo de incorporação do conhecimento explícito, no conhecimento tácito. Por ser utilizado em ações e práticas, está relacionado ao “aprender fazendo”. Esse tipo de conhecimento surge através de modelos mentais, know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação enriquecem seu conhecimento tácito.

Além disso, a internalização é passível de ocorrer sem que o indivíduo “reviva” as experiências de outros indivíduos. Por exemplo, se a leitura ou adição de um relato de sucesso proporcione aos outros indivíduos da organização, um sentimento de realismo e essência, a experiência relatada pode se transformar em um modelo mental tácito. E quando a maioria dos colaboradores compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional da empresa (Nonaka e Takeuchi, 1997).

2.3.1.2. Conteúdo do conhecimento e a espiral do conhecimento

Como foi dito no tópico anterior, a socialização é tida como uma forma limitada de criação de conhecimento, pois ela consiste no compartilhamento do conhecimento tácito. A partir do momento em que se torna explícito, o conhecimento compartilhado torna-se facilmente alavancado pela organização em um todo. Nota-se, também que a mera combinação de informações explícitas, não amplia a base de conhecimento na empresa (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Embora, quando existe a interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge a inovação, pois há uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito que é responsável pela criação do conhecimento organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Desse modo, a interação existente entre os conhecimentos tácito e explícito é moldada pelas diversas mudanças entre os diferentes modos de conhecimento que podem ser induzidos por vários fatores, como pode-se observar na figura 2.

Figura 2. Espiral do Conhecimento.

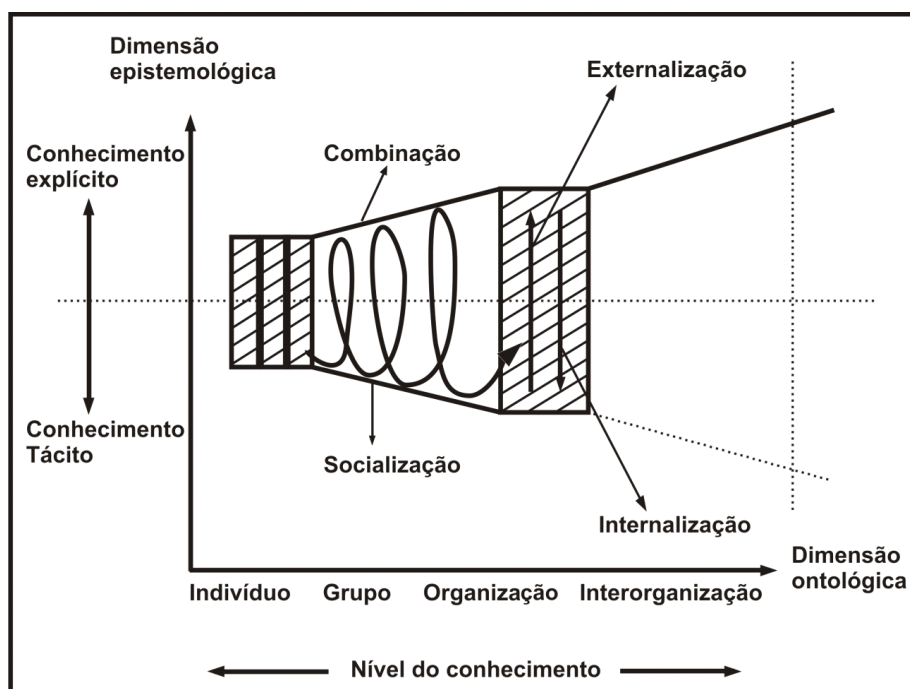


Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Assim, explicando a figura 2 observa-se que a socialização inicia desenvolvendo um “campo” de interação, facilitando o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos indivíduos. No tocante a externalização, acontece através dos diálogos ou pela reflexão coletiva, nos quais, como dito anteriormente, no uso do emprego de metáforas e analogias que ajudam aos indivíduos a articularem o conhecimento tácito oculto, que geralmente torna-se difícil de ser comunicado de outro modo. A combinação é provocada a partir do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente desencadeando em uma “rede”, gerando assim um novo serviço, produto ou sistema gerencial para a empresa. E o último modo de conhecimento é o da internalização que é o “aprender fazendo” (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Acredita-se, que cada modo de criação do conhecimento é responsável pela criação de um tipo de conteúdo do conhecimento, de acordo as mudanças dos conhecimentos conforme pode ser visto na figura 3.

Figura 3. Espiral da Criação do Conhecimento organizacional.



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Conforme a figura 3, a socialização gera o chamado conhecimento compartilhado, através de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A externalização, gera o conhecimento conceitual, que consiste na criação de um novo conceito a partir do conhecimento tácito. A combinação dá origem ao conteúdo sistêmico, que é a combinação de conhecimentos explícitos. Por último, a internalização, dá origem ao conhecimento operacional, que converte o conceito em prática. Assim, a espiral da criação do conhecimento acontece pela interação entre os conteúdos do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Conforme foi explicado, é impossível acontecer à criação de conhecimento no âmbito organizacional de maneira isolada. Acredita-se, que a organização deve mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado individualmente, que é a base do conhecimento organizacional, ao qual será ampliado através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores (Nonaka e Takeuchi, 1997). Assim, esse processo é denominado de espiral do conhecimento, no qual na medida em que os níveis ontológicos subirem, a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito será cada vez maior, conforme demonstrado na figura 3.

Desse modo, o processo de criação do conhecimento é um processo em espiral, partindo do nível individual que por sua vez se amplia em comunidades de interação

transcendendo fronteiras entre seções, departamentos, divisões das organizações, como também, entre as próprias organizações (Nonaka e Takeuchi, 1997).

2.3.1.3. Condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é o de fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. No entanto, para que isso aconteça são exigidas cinco condições em nível organizacional para a promoção da espiral do conhecimento, que são elas: autonomia, intenção, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

Conforme os autores acima citados, a autonomia é a condição para promover a espiral do conhecimento. Ao permitir a autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas, proporcionando também a oportunidades dos indivíduos desenvolverem uma automotivação para a criação de um novo conhecimento. Acredita-se que novas ideias surgem a partir de indivíduos autônomos, que por sua vez difundem-se dentro da equipe ou grupo, passando a ser ideias organizacionais.

No que se refere à intenção, ela pode ser entendida como a condição que direciona a espiral do conhecimento, conhecida como a aspiração organizacional do alcance de metas. No contexto das organizações, os esforços para a intenção assumem a característica de estratégia na organização, onde, do ponto de vista da criação do conhecimento, a estratégia pode ser encontrada no desenvolvimento da capacidade organizacional de aquisição, criação, acúmulo e exploração do conhecimento. A intenção organizacional proporciona a critério mais importante para julgar a verdade de um determinado conhecimento. Sem a intenção, é impossível julgar a veracidade do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Quanto à flutuação e o caos criativo, o objetivo dessa condição é o de promover dentro da espiral do conhecimento, a interação entre o ambiente organizacional e o ambiente externo. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) “a flutuação é diferente da desordem total e caracterizada pela ordem sem recursividade”. Ou seja, sem repetições com algumas experiências que as organizações vivenciaram em outras etapas de vida.

No que se refere à redundância, ela consiste na idéia do compartilhamento de conhecimento tácito, onde Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que “acelera o processo

de criação do conhecimento”. Esse processo dinâmico acontece pelo fato de informações redundantes compartilhadas, estimulam e proporcionam o entendimento do que os outros indivíduos tentam expressar.

E por último, a quinta condição é a variedade de requisitos. A diversidade e a flexibilidade organizacional proporcionam uma maior facilidade ao lidar com a complexidade de cenários distintos. Essa variedade de requisitos permite o aprimoramento do indivíduo através da combinação de diversas informações, conforme argumentam Nonaka e Takeuchi (1997).

2.3.2. Modelo de Davenport e Prusak

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, vários estudiosos tem-se utilizado o estudo da gestão do conhecimento como um ferramenta estratégica para resolver questões de ordem cognitiva que as organizações se deparam a todo o momento; nesse sentido, conforme enfatizam Davenport e Prusak (1998), as organizações acreditam que necessitam bem mais de uma abordagem aleatória do conhecimento para competir em um mercado onde o trabalhador usa mais o cérebro do que os braços para trazer resultados produtivos para as suas empresas. No entanto, mesmo assim as organizações ainda investem muito em soluções antes mesmo de saberem quais são os seus problemas e como chegar aos seus resultados.

Outra questão que Davenport e Prusak (1998) defendem é em relação a grande confusão que as organizações fazem com relação aos conceitos de dados, informações e conhecimento; desse modo, o sucesso ou fracasso da empresa muitas vezes depende de saber qual deles é o que vai mais ser utilizado em um momento onde a organização necessita desenvolver um plano estratégico (visando se tornar mais competitiva, desenvolver um novo produto ou serviço, entres outros), e na maioria das vezes, fazem confusão desses conceitos na hora de colocá-los em prática.

Assim, é importante diferenciar cada um desses conceitos conforme a visão de Davenport e Prusak (1998), os autores conceituam que dados são um conjunto de fatos diferentes e objetivos, que tem relações com eventos, eles são descritos como registros organizados de alguma transação realizada (e.g. a fusão de duas empresas). O conceito de informação é uma mensagem que normalmente surge de um documento ou uma comunicação virtual ou auditiva, possuindo um emitente e um receptor.

No entanto, diferentemente dos conceitos descritos no parágrafo acima, conforme Davenport e Prusak (1998) o conceito referente ao conhecimento é visto pelos mesmos como uma combinação de experiência, valores, informação dentro de um contexto, *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Em termos práticos, o conhecimento na organização pode ser encontrado nas rotinas, processo, práticas e normas internas.

Desse modo, percebe-se que o conhecimento se encontra internalizado no indivíduo, contendo a complexidade e a imprevisibilidade humana na externalização desse conhecimento. Davenport e Prusak (1998) acreditam que ainda se o conhecimento vem da informação, onde a informação vem dos dados, e para que a informação gere conhecimento, os indivíduos necessitam fazer todo o trabalho através da comparação, conseqüências, conexões e da conversão para que se transforme em conhecimento.

Na visão dos autores acima citados, o gerenciamento do conhecimento deve estar atrelado à estratégia de negócios da empresa, à metodologia de processos, ao planejamento e ao controle da capacidade da empresa. Assim, o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Davenport e Prusak (1998) é fundamentado em três etapas: 1. Geração do conhecimento; 2. Codificação e coordenação do conhecimento; e 3. Transferência do conhecimento.

2.3.2.1. Geração do Conhecimento

Conforme os autores acima citados, a geração do conhecimento demonstra como o conhecimento é adquirido e desenvolvido por uma empresa. Essa geração do conhecimento inclui: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

- **Aquisição:** é o conhecimento adquirido e não é necessariamente aquele que foi recentemente criado. No entanto, é necessário que a empresa tem disponível o conhecimento adequado para ser utilizado no momento necessário e não ficar preocupada em gerar novas idéias com finalidades pré-definidas (a aquisição pode ser realizada através da compra de outra organização ou da contratação de indivíduos que tenham o conhecimento necessário que a organização precisa).

- **Recursos dedicados:** se refere à formação de unidades ou grupos de pesquisa e desenvolvimento com o objetivo de criar novos conhecimentos. Quando as empresas separam o setor de planejamento e desenvolvimento dos outros setores da empresa é no

sentido de promover a liberdade e o poder de criação dos pesquisadores com o intuito de explorar as suas idéias sem limitações expostas pela preocupação com lucros e prazos.

- **Fusão** – é nesse processo que surgem à complexidade e os conflitos que criam novas sinergias para a geração do conhecimento. É na fusão de empresas que são reunidos indivíduos com diferentes pensamentos em solucionar um problema ou trabalhar em um projeto, onde uma resposta conjunta é formulada. Outra questão que se encontra é que as diferenças entre os indivíduos não permite que o grupo promova soluções rotineiras aos problemas encontrados.

- **Adaptação** – é a capacidade de uma empresa realizar os seus objetivos e como esses objetivos são mudados ao longo tempo de vida da empresa. Assim, o conhecimento é construído com bases nas experiências em comum dos indivíduos da organização no que se refere aos erros e acertos. Nessa ótica, nem os indivíduos que fazem parte da empresa ou a própria empresa são obrigados a se adaptarem a qualquer tipo de mudança. Basta apenas que as organizações e os seus indivíduos façam mudanças significativas, sem que seja necessário transformar esta organização e uma nova organização, conforme as mudanças que venham a ocorrer no mundo organizacional.

- **Redes de conhecimento** – as redes do conhecimento tidas como redes informais e auto-organizadas no interior de uma organização também geram conhecimento. Geralmente, motivados por interesses comuns, as comunidades detentoras do conhecimento se unem através dos diversos tipos de comunicação (e.g. conversas entre os indivíduos, através do telefone ou por correio eletrônico), com o objetivo de compartilhar conhecimento e resolver problemas em conjunto.

2.3.2.2. Codificação e coordenação do conhecimento

Conforme Davenport e Prusak (1998), a codificação tem como objetivo apresentar o conhecimento de um modo mais acessível aos indivíduos que necessitem dele, transformando-o em código, que pode ser de computador ou não, tornando de algo confuso em algo claro e mais organizado possível.

No entanto, o trabalho de codificação e coordenação do conhecimento existe uma série de dificuldades, principalmente, no que se refere em codificar o conhecimento sem que se percam suas propriedades constitutivas, e sem transformá-lo em informações ou

dados menos importantes. Assim, Davenport e Prusak (1998) elencam alguns princípios para uma codificação bem sucedida:

- Os gestores devem possuir a capacidade de identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir tais objetivos;
- Os gestores devem deixar bem definidos a que objetivos o conhecimento codificado irá atender;
- Os gestores devem avaliar o conhecimento de acordo com a sua utilidade e adequação à codificação;
- Os codificadores necessitam identificar um modo apropriado para a codificação e a distribuição.

Desse modo, é importante que a identificação de fontes de conhecimento que se procure identificar, possa ser vista desde o início como um conjunto complexo de informações que os indivíduos recebem até o momento em que eles transformam todas essas informações em um conhecimento mais claro e estruturado.

No entanto, Davenport e Prusak (1998) esclarecem que existem alguns tipos de conhecimentos que não podem ser representados efetivamente fora da mente humana, por esse motivo que o processo de codificação do conhecimento tácito para a organização é limitado normalmente a identificar algum indivíduo que possua tal conhecimento, encaminhando-a a pessoa de interesse do conhecimento para que haja interação entre eles.

2.3.2.3. Transferência do conhecimento

Conforme Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é transferido dentro do ambiente organizacional, seja o processo gerenciado ou não. Assim, as transferências do conhecimento que acontecem no cotidiano fazem parte do meio empresarial, no entanto, elas acontecem de modo localizado e fragmentado, sendo muito importante para o sucesso da organização.

Desse modo, Davenport e Prusak (1998) enfatizam que a transferência do conhecimento envolve duas ações:

- Transmissão – quando ocorre a apresentação ou envio do conhecimento a um potencial receptor;
- Absorção (e uso) – internalizada por determinado indivíduo ou grupo.

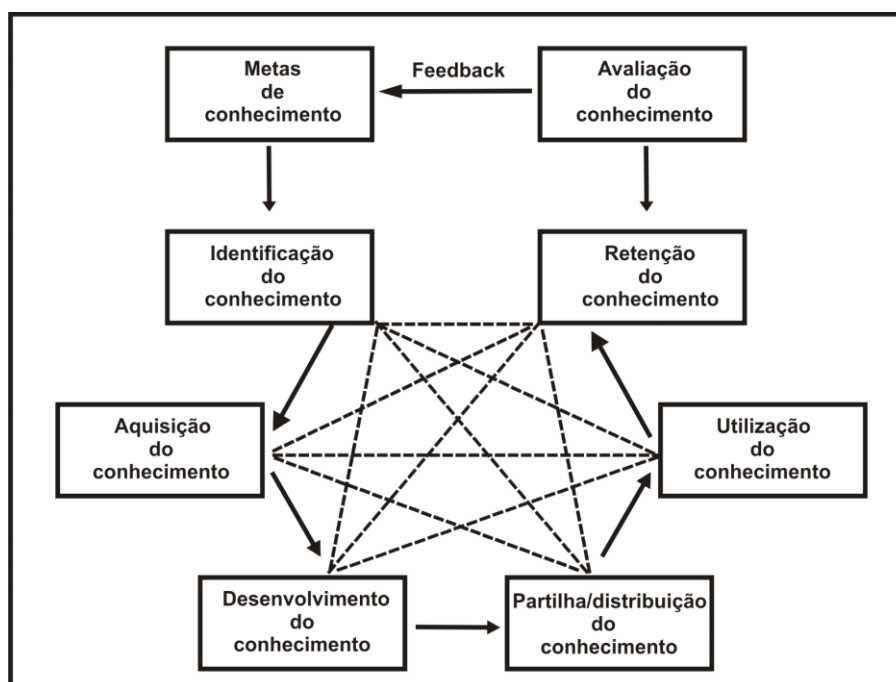
Acredita-se, que disponibilizar apenas o conhecimento não significa que ele foi transferido, pois se ele não foi absorvido, não ocorrerá à transferência do conhecimento. Conforme Davenport e Prusak (1998), a transferência do conhecimento tem como objetivo principal, melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas e, conseqüentemente, aumentar o seu valor. E ainda considerando a transmissão e a absorção juntas em um mesmo processo, elas não tem valor útil se o novo conhecimento não promover mudanças de comportamento ou o desenvolvimento de novas idéias que gere um novo conhecimento.

2.3.3. Modelo do Probst, Raub e Romhardt

No que se refere ao modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002), eles subdividiram a gestão do conhecimento em módulos, que denominaram de “elementos construtivos”, pois, essa subdivisão ajuda a analisar a situação atual da organização, estruturando as atividades da gestão do conhecimento, como também, focalizar as áreas mais negligenciadas.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), os seis elementos construtivos fazem parte do processo interno organizacional da gestão do conhecimento, que são classificados como processos essenciais, que produzem um quadro amplo dos problemas operacionais que geralmente surgem quando se considera o conhecimento como um recurso organizacional. Enquanto dois elementos compõem o processo externo, ampliando o conceito de gestão do conhecimento e transformando-o em sistema de gestão, integrando-o na estratégia global da empresa. Desse modo, os elementos construtivos da gestão do conhecimento serão apresentados através da figura 4 a seguir.

Figura 4. Elementos construtivos da gestão do conhecimento.



Fonte: Adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002, p 36.).

Assim, os processos essenciais são formados pelos seguintes elementos:

1- Identificação do conhecimento: é o modo como avalia e descreve o ambiente do conhecimento da organização. No entanto, a gestão eficaz do conhecimento deve haver uma transparência interna e externa necessárias a auxiliar cada colaborador a localizarem o que necessita.

2- Aquisição do conhecimento – ela pode surgir de fontes externas a partir das relações com os clientes, fornecedores, concorrentes ou parceiros. Além disso, pode ser adquirido de especialistas ou de empresas que vendem inovações ou conhecimento.

3- Compartilhamento e distribuição do conhecimento: são elementos muito importantes para transformar informações ou experiências individuais em qualquer coisa que toda organização possa utilizar. Desse modo, a distribuição do conhecimento é o processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento que existe na empresa.

4- Utilização do conhecimento – acredita-se, que existem vários obstáculos impedido o uso do conhecimento vindo de fora da empresa. Nesse sentido, deve-se tomar medidas providenciais para garantir a utilização de habilidades e ativos do conhecimento valiosos (patentes ou licença).

5- Retenção do conhecimento: para se fazer uma retenção seletiva do conhecimento, é preciso utilizar um bom processo de gestão por parte da empresa. Assim, depende do uso eficaz de uma grande variedade de meios de seleção, armazenagem e utilização do conhecimento de potencial de valor futuro.

E, conforme dito anteriormente, os dois elementos construtivos que fazem parte do processo externo são:

1- Metas de conhecimento: que são responsáveis pela direção mais eficaz do conhecimento, propondo habilidades para serem desenvolvidas nos diversos níveis organizacionais. Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), elas divididas em três tipos: (a) metas normativas: onde é criada uma cultura organizacional ciente do conhecimento na qual as habilidades dos indivíduos são compartilhadas e desenvolvidas; (b) metas estratégicas: onde é definido o conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades necessárias do futuro (c) metas operacionais: essas metas se preocupam com a implementação da gestão do conhecimento, convertendo as metas anteriores em objetivos realizáveis.

2- Avaliação do conhecimento: quando a organização que fazer uma avaliação das qualidades das suas metas, geralmente ela faz uma avaliação nesse estágio. O modo como as metas de conhecimento são formuladas irá determinar seu método de avaliação.

2.3.4. Modelo do Rossato

O modelo de gestão do conhecimento de Rossato (2002) tem como objetivo principal orientar as organizações a criar conhecimento, pois considera que o conhecimento tem como objetivo, enxergar a empresa no alcance de novas perspectivas ou dimensões organizacionais como estratégia, processos de negócios, tecnologia, ambiente e indivíduos.

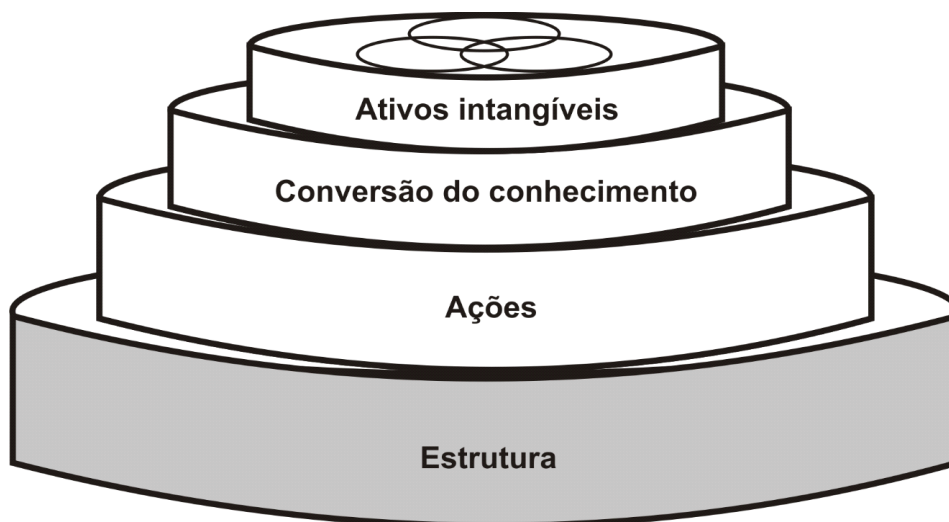
Desse modo, esse modelo é baseado nessas perspectivas e assim identificar as mudanças adequadas aos processos da empresa, de forma que possa atender esse paradigma (gestão do conhecimento).

Conforme Rossato (2002), o conhecimento é algo que surge do indivíduo, e a organização não consegue implementar um modelo de gestão do conhecimento sem antes considerar os seus colaboradores como atores que encenam o papel principal do atual cenário dos negócios.

Acredita-se, que a estrutura da organização, suas ações, todo o processo de conversão do conhecimento, que acontece nos lados internos e externos da organização, e seus ativos intangíveis servem como base dos quatro elementos fundamentais do processo de gestão do conhecimento, e são a base para o modelo de Rossatto (2002), devendo ainda trabalhar de modo integrado, sintonizado e sincronizado, e conduzir todo o processo de gestão da empresa.

Desse modo, a representação para a integração e o relacionamento entre os quatro elementos proposto pela autora, é criado a partir de camadas, onde cada uma delas representa um dos elementos e a união desses elementos são considerados inseparáveis conforme a figura abaixo:

Figura 5. Modelo de gestão do conhecimento.



Fonte: Adaptado de Rossatto (2002).

Desse modo, o modelo é fundamentado nessas características (ativos intangíveis, conversão do conhecimento, ações e estrutura) que o torna possível identificar as mudanças adequadas às necessidades da organização, no que se refere a este modelo de gestão do conhecimento.

Conforme Rossatto (2002), o conhecimento é algo que está intrínseco na natureza humana e uma organização não será capaz de implementar um modelo de gestão do conhecimento sem que antes considere os indivíduos como papel principal no mundo dos negócios.

Notadamente, a estrutura da organização, suas ações, todo o processo de conversão do conhecimento, que acontece nos ambientes interno e externo da

organização, e seus ativos intangíveis formam os quatro elementos fundamentais do processo de gestão do conhecimento, e que são a base para o modelo de Rossatto (2002), que de modo integrado, sintonizado e sincronizado conduz a implementação do processo de gestão do conhecimento nas organizações.

Conforme foi observado na figura 5, a integração e o relacionamento é feito através de camadas, onde cada uma dessas camadas representa um dos elementos e todos juntos são considerados inseparáveis. Dentro dessa perspectiva, para se gerir de modo eficaz um elemento desse modelo, é importante que os outros modelos representados nas camadas mais baixas tenham sido implantados com sucesso (Rossatto, 2002).

Conforme mostra a figura 8, a primeira camada do modelo é formada pela estrutura organizacional, considerada a base da gestão do conhecimento, onde está fundamenta todo o processo. Conforme Rossatto (2002), esta é a primeira que deve ser colocada em ação e está constituída pelas características estruturais e estratégicas da organização, definidas dos cinco dispositivos abaixo:

- **Estratégia organizacional:** conjunto de decisões, normas, regras, padrões e pontos fundamentais que orientam o comportamento da organização. Desse modo, as ideias, ações, decisões, métodos e princípios devem ser baseados na estratégia da organização. Ainda faz parte dessa estratégia, a definição do foco do negócio, a visão, a missão, os valores, os objetivos, metas e indicadores de desempenho.

- **Processo do negócio:** é a junção de atividades por área de negócios e deve está de acordo com a estratégia organizacional, onde se leva em consideração suas funcionalidades e conteúdos. Esse processo está relacionado com a fase de estruturação da organização em áreas estratégicas de negócios, trazendo como resultado, o agrupamento dos processos, produtos e serviços a partir de seus relacionamentos em comum.

- **Competência dos colaboradores:** ocorre através do conhecimento tácito acumulado no ator social, ou seja, o colaborador, permitindo o desempenho das tarefas, decisões, ações, responsabilidades, geração de resultados, entre outros fatores. É um ativo intangível que pertence ao indivíduo, onde proporciona o sucesso das atividades de qualquer organização. Desse modo, é importante que a organização, identifique, promova, e supra a falta deste recurso para garantir a eficiência e eficácia de seus processos de negócios.

- **Infraestrutura tecnológica:** notadamente, ferramentas e recursos técnicos são necessários para a automatização dos processos e atividades da organização. A tecnologia no mundo contemporâneo é vista cada vez mais como uma função estratégica, sendo um dos elementos fundamentais para a promoção da gestão do conhecimento e da obtenção da vantagem competitiva, pois está relacionada à capacidade de reduzir a dependência da organização dos conhecimentos tácitos dos indivíduos após sua externalização, devendo estes serem tratados e armazenados em um banco de dados disponível para os demais membros da organização.

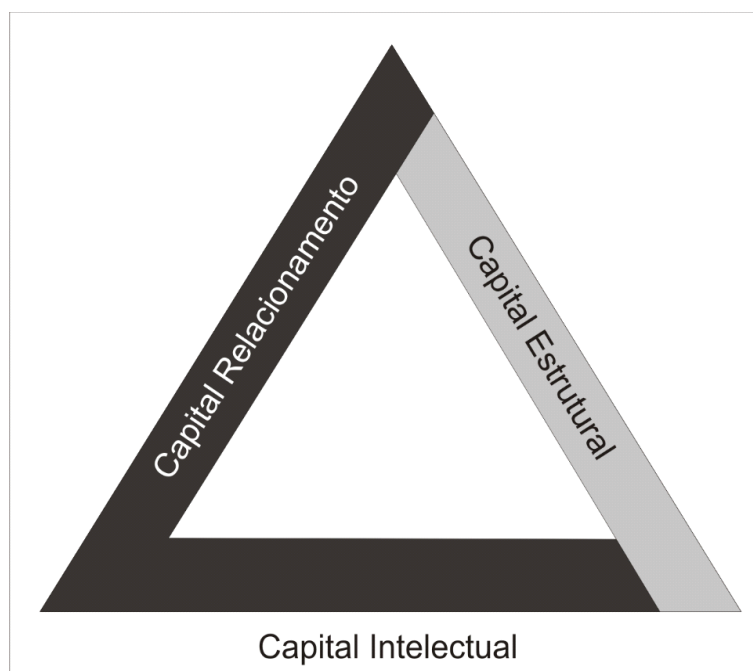
- **Ambiente organizacional:** é tido como um conjunto de características organizacionais que oferecem um norte ao funcionamento da organização, transformando o conhecimento dos indivíduos e da organização em valor, produtividade e fatia de mercado. E é formado pela cultura, estilo gerencial e estrutura organizacional.

Na segunda camada do modelo, Rossatto (2002) apresenta as ações que devem acontecer na organização através do patrimônio intangível para que ele seja aumentado, proporcionando a conversão do conhecimento e garanta a gestão do conhecimento (Figura 6). Assim, as ações são associadas aos quatro modos de conversão do conhecimento difundidos por Nonaka e Takeuchi (1998) e, conseqüentemente, classificadas em quatro macrocategorias: (1) compartilhamento; (2) conceituação; (3) sistematização; e (4) operacionalização, conforme definições abaixo:

- **Compartilhamento:** nesta categoria são agrupadas as ações relacionadas à socialização, ou seja, são aquelas que objetivam, estimulam, facilitam ou propiciam a troca de conhecimentos tácitos entre os indivíduos.

- **Conceituação:** agrupa as ações relacionadas à externalização, que focam na objetivação, estimulação, facilitação ou promoção da explicitação dos conhecimentos tácitos, tornando-os articuláveis.

- **Sistematização:** nessa macrocategoria é feita a junção das ações relacionadas à combinação, objetivando, estimulando, facilitando ou propiciando o agrupamento dos conhecimentos explícitos num sistema de conhecimentos, tornando-os acessíveis aos demais indivíduos da organização.

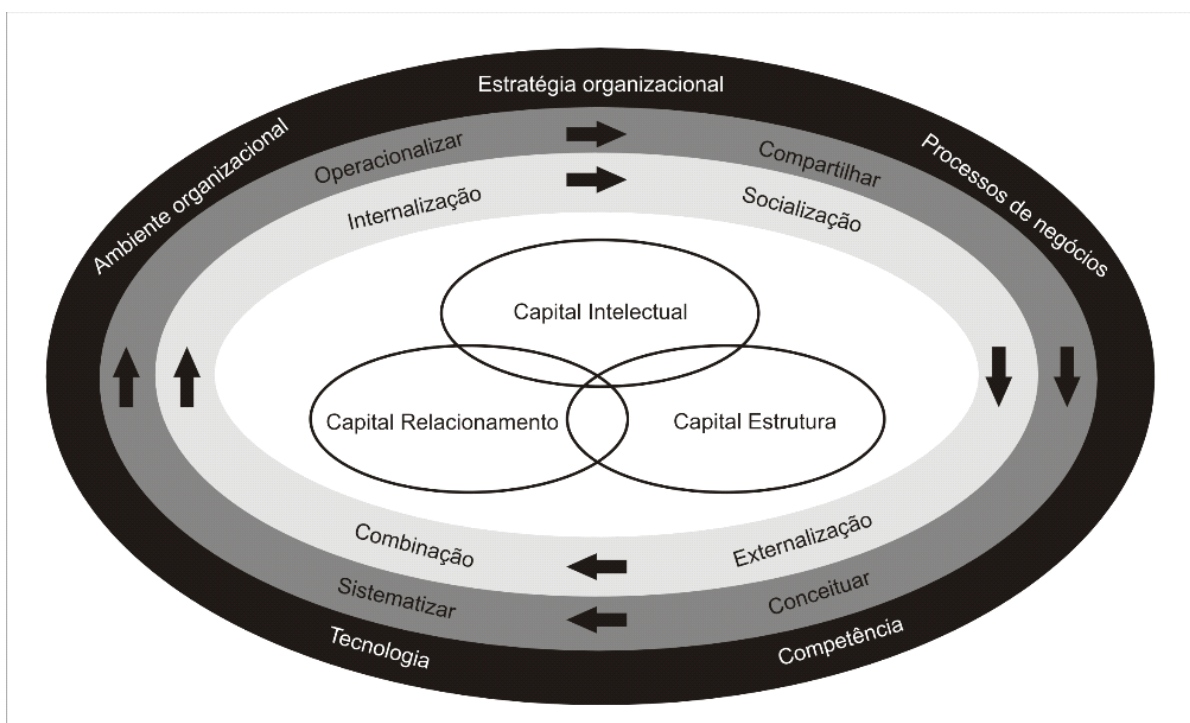
Figura 6. Patrimônio intangível da empresa.

Fonte: Adaptado de Rossato (2002).

Conforme Rossato (2012), a terceira camada é representada pelo ciclo de conversão do conhecimento, iniciado por Nonaka e Takeuchi, sendo muito importante para a criação e difusão do conhecimento no que se refere aos fatores internos e externos da organização. Para a autora citada, é um ciclo de interação contínua, dinâmica e infinita, entre os conhecimentos tácito e explícito. Desse modo, o modelo proposto é subdividido em quatro tipos: **socialização**, **externalização**, **combinação** e **internalização** já explicitados no modelo de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi que faz parte desse trabalho científico.

A última camada do modelo de Rossato (2002) apresenta os ativos que compõem o balanço patrimonial intangível (Figura 7), que é composta pelo **capital intelectual** da empresa, do seu **capital de relacionamento** e do **capital estrutural**. Assim, esse balanço patrimonial intangível somado ao seu valor contábil origina a um valor de mercado, que geralmente é bem maior que o seu valor contábil. Rossato (2002) ainda acrescenta, que esse valor intangível é diretamente proporcional à confiança depositada por seus funcionários, clientes, fornecedores, terceiros, prestadores de serviço e pela sociedade em geral.

Figura 7. Modelo de Gestão do Conhecimento.



Fonte: Adaptado de Rossatto (2002).

Desse modo, o capital intelectual apresentado pela autora, é formado pelos indivíduos e por seu conhecimento, habilidades, aptidões, experiências e por suas redes sociais, ocasionando uma grande diferenciação entre o valor de mercado da empresa e o constituinte em seu balanço patrimonial contábil. No que se refere ao capital de relacionamento da empresa, acontece quando ocorre a junção da imagem e reputação que a organização possui perante o mercado, atrelado a imagem, relacionamentos com clientes, fornecedores, investidores, acionistas, terceiros, prestadores de serviços e sociedade como um todo. E, por último, o capital estrutural é formado por outros ativos intangíveis como as patentes, os manuais, as normas, os métodos, os modelos, os conceitos, as metodologias, os sistemas administrativos e computacionais, a forma de gerenciar, a cultura, a estrutura e estratégia organizacionais, a infraestrutura tecnológica e os processos de negócios da empresa (Rossatto, 2002).

Desse modo, após a apresentação de todos os elementos que fazem parte do modelo de Rossatto (2002), percebe-se a existência de forte dependência, interação e integração entre eles. Assim a Figura 7 mostra que o processo de gestão do conhecimento é cíclico, complexo e dinâmico, que envolve vários níveis organizacionais estratégicos e um plano de ação. Também torna-se evidente, que esse

modelo propicia a conversão do conhecimento e manipula ativos intangíveis, inserindo o indivíduo como o principal elemento desse processo como um todo.

2.3.5. *Modelo do Choo*

De acordo com Choo (2003), a informação é tida como um componente que faz parte de quase tudo que uma organização realiza, e quando não há uma compreensão evidente dos processos da organização e dos indivíduos onde a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as organizações não tem como identificar a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Desse modo, Choo (2003) analisa e compara em seu modelo, as principais formas que uma organização usa a informação de forma estratégica, buscando estabelecer uma mudança no ambiente com o objetivo de criar uma organização do conhecimento. Assim, conforme o autor acima citado, a criação de conhecimentos necessários são importantes para alimentar os processos de inovação, bem como, as tomadas de decisão que refletem aprendizagens do passado, adaptadas às novas situações do presente.

E dentro dessa ótica, Choo (2003) examina basicamente a estrutura e a dinâmica da informação em três perspectivas: **criação de significados**; **construção do conhecimento** e **tomada de decisão**.

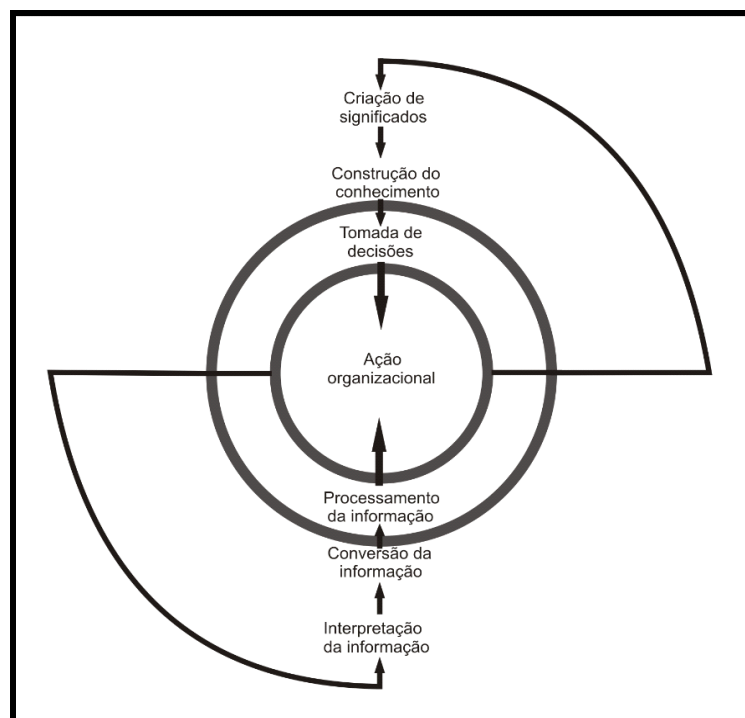
- **Criação de significados:** acontece quando a organização utiliza a informação como um meio de trazer sentido às mudanças do ambiente externo. Assim, vive em um mundo dinâmico e de incertezas, precisando abonar um suprimento seguro de materiais, recursos e energia. Notadamente, quando a organização consegue desenvolver a percepção da influência do ambiente mais cedo, através de mensagens e sinais de ocorrências e tendências ambíguos e sujeitos a diversas interpretações, possui uma vantagem competitiva. Diante disso, uma das tarefas mais importantes da gestão do conhecimento é saber diferenciar as mudanças mais significativas, sabendo interpretá-las e criar respostas mais adequadas para as mesmas. Buscando tornar tudo isso mais claro, por exemplo, no caso específico do colaborador, o principal objetivo é criar e gerar uma única ideia sobre o que é a organização e sua finalidade.

- **Construção do conhecimento:** essa fase se constitui em um desafio para a empresa, pois é nela que as organizações criam, organizam e processam a informação com o intuito de obter novos conhecimentos através do aprendizado, resultando no desenvolvimento de novas capacidades, na criação de novos produtos e serviços,

aperfeiçoando os produtos e serviços já existentes e melhorando seus processos. No entanto, Choo (2003), chama a atenção quanto ao obstáculo ao aprendizado, quando ele esclarece que as organizações tem dificuldade em desaprender o que aprenderam, e com isso, devem desenvolver a capacidade de aprendizagem criativa e adaptativa.

• **Tomada de decisão:** essa terceira e última fase do uso estratégico da informação, as organizações buscam e avaliam informações que favoreçam o modo como tomar as decisões mais importantes no cotidiano das organizações. Acredita-se, que toda decisão deve ser tomada com racionalidade, baseado em informações completas sobre os objetivos da organização, alternativas razoáveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. No entanto, no cotidiano organizacional, a racionalidade da decisão pode ser atrapalhada pelo choque de interesses entre os membros da empresa, pelas barganhas e negociações em grupos e indivíduos, pelas limitações e idiossincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações, entre outros fatores. Desse modo, a organização deve buscar pelo menos manter a aparência da racionalidade, no que se refere a confiança interna e, ao mesmo tempo buscar preservar a legitimidade externa. Desse modo, a figura 8 define de forma mais clara o modelo de Choo.

Figura 8. A organização do conhecimento.



Fonte: Adaptado de Choo (2003).

Conforme a figura acima, Choo (2003) esclarece que a criação de significado, a construção do conhecimento e tomada de decisões podem ser vistas como três camadas concêntricas, em que cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa imediata. Desse modo, a informação flui do ambiente exterior que fica fora dos círculos e é gradativamente assimilada para permitir a ação da empresa.

Choo (2003) ainda enfatiza, que durante a fase da criação de significado, o principal processo de informação é a interpretação de notícias e mensagens sobre o ambiente, decisão de qual informação é relevante e deve receber uma maior atenção, troca e negociação dos pontos de vista. No que se refere a construção do conhecimento, o principal processo de informação é através da conversão do conhecimento, que acontece através do diálogo e do discurso, como também, a partilha de conhecimentos, assim como de canais mais formais de comunicação. Quanto ao processo de tomada de decisões, a principal atividade é o processamento e a análise da informação a partir das alternativas que são dispostas, procurando analisar as vantagens e desvantagens dessas alternativas.

Percebe-se ainda, que os três modos de uso da informação: interpretação, conversão e processamento, são processos sociais dinâmicos, que realimentam significados, conhecimentos e ações. E a organização que perceber, implementar e integrar de forma eficiente as três perspectivas apresentadas por Choo (2003), pode ser considerada uma organização do conhecimento.

2.3.6. Modelo do Terra

Conforme Terra (2005), a gestão do conhecimento é fundamentada em tipologias que podem ser classificadas nos seguintes segmentos: individual ou coletivo; implícito (tácito) ou explícito; estoque ou fluxo; interno ou externo.

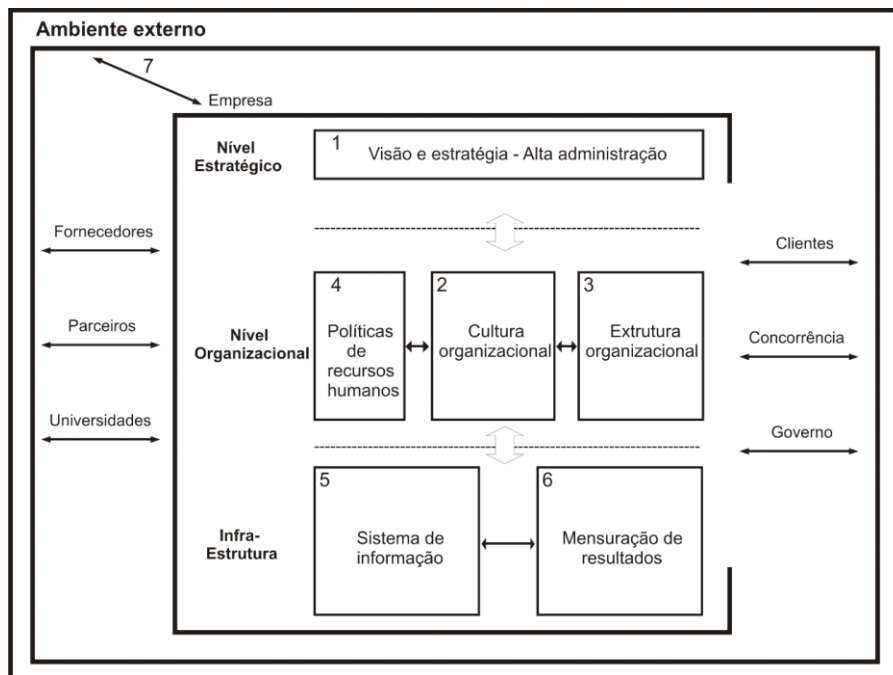
No entanto, Terra (2005) esclarece que o modelo de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) denominado de The Knowledge Creating Company, que relaciona o processo de inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos dentro das organizações, é o que mais explica como acontece o processo de gestão do conhecimento nas empresas. Desse modo, conforme explicado no tópico de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi neste trabalho, os processos de conversão do

conhecimento em tácito e explícito acontecem em um ciclo de interface entre alguns aspectos da organização e do seu ambiente externo.

Assim, partindo dessa visão, para que ocorra esse processo da conversão do conhecimento, Terra (2005) corrobora com a idéia de Nonaka e Takeuchi, esclarecendo que as cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional são necessárias, que são elas: intenção, flutuação e caos criativo, autonomia, redundância e variedade.

Conforme Terra (2005), essas fases são importantes porque se refletem nas práticas gerenciais e desse modo fundamentam as sete dimensões situadas em diferentes planos e relacionadas à gestão do conhecimento, que acredita-se ser a grande contribuição dada ao estudo da gestão do conhecimento pelo autor acima citado (Terra). As dimensões criada por Terra (2005) são as seguintes: fatores estratégicos e o papel de alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente. A figura a seguir ilustra bem essas dimensões situadas em seus planos.

Figura 9. Gestão do Conhecimento: planos



Fonte: Adaptado de Terra (2005, p 71.).

Conforme a figura acima, as sete dimensões serão definidas assim a seguir de acordo com os estudos de Terra (2005):

- Visão e estratégia: busca através da alta administração definir o papel principal das áreas de conhecimento, fazendo com que os colaboradores da empresa se esforcem para aprender, como também traduzir de forma clara a estratégia da empresa, deixando-a acessível a todos e definir as metas.

- Cultura organizacional: a alta administração deve ter como preocupação, promover uma cultura de inovação, experimentação, contínuo aprendizado e comprometimento com os resultados em longo prazo e com a otimização em todos os setores da organização.

- Estruturas organizacionais: elas se baseiam em equipes multidisciplinares com grande autonomia. Essas estruturas também devem promover a superação dos limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos.

- Políticas de recursos humanos: elas devem estar associadas à aquisição de conhecimentos externos e desenvolvimento de conhecimentos internos à organização, no sentido de gerir, difundir e armazenar esse conhecimento dentro da empresa. Deve modo, é necessário através do processo de seleção da organização, atrair e manter indivíduos com habilidades, comportamentos e competências que somem conhecimentos; estimular comportamentos alinhados com os processos de aprendizado; e adotar formas de remuneração associadas à aquisição de competências.

- Sistemas de informação: elas procuram ser importantes para o processo de geração, difusão e armazenamento de conhecimento, sem esquecer o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado da organização, porque, esses sistemas dependem, em seu âmago, da alimentação feita pelos indivíduos.

- Mensuração de resultados: como em qualquer outra atividade da empresa (metas, lucros, estratégias, etc), na área do conhecimento também não é diferente, é importante medir os resultados e promover uma melhor divulgação dos resultados por toda a empresa.

- Aprendizado com o ambiente: um modo de aprendizado com o meio organizacional é fortalecendo as alianças com outras organizações e estreitando as relações com os clientes externos.

Cabe destacar, que o modelo de gestão do conhecimento de Terra (2005), permeia todos os níveis internos de uma organização e busca envolver a participação de todos os integrantes organizacional para a prática da excelência da gestão do conhecimento. Apesar do aprendizado e a criação individual serem compostas por diferentes fontes de conhecimento e visões, torna-se necessário a visão do todo e é necessário uma

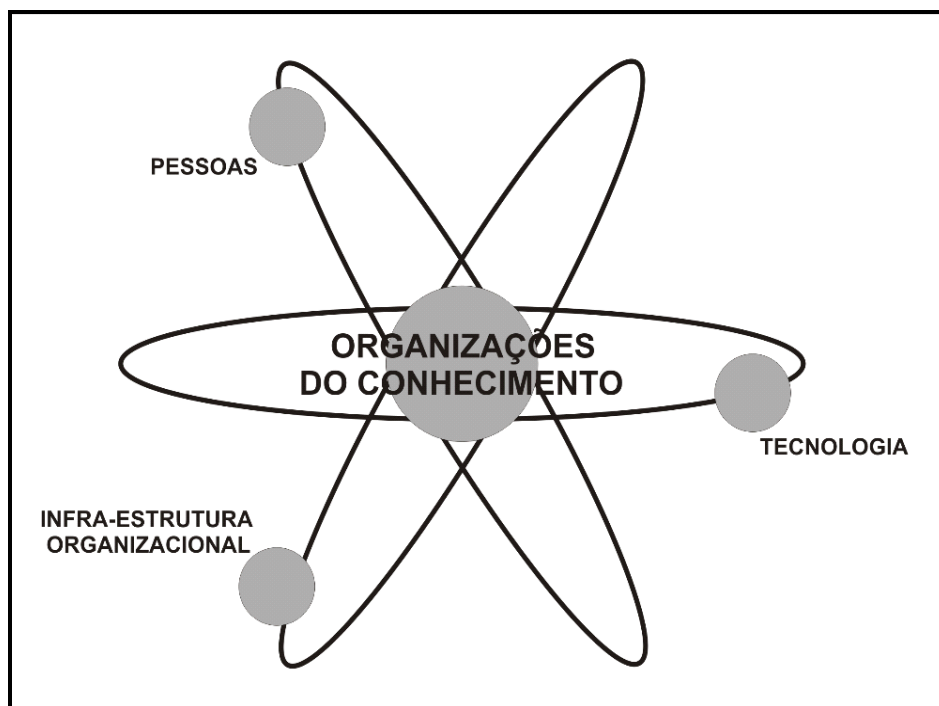
combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias, para criar mais conhecimento e valor para a organização.

2.3.7. *Modelo de Angeloni*

Angeloni (2008) apresenta um modelo para as organizações do conhecimento, com o formato de um átomo onde estão inseridas as seguintes dimensões: pessoas, infraestrutura organizacional e tecnologia. Para se ter uma ideia de uma visão ampliada da organização.

Desse modo, essas dimensões interagem umas com as outras com o intuito de alcançar os objetivos individuais e organizacionais de acordo com a Figura 10.

Figura 10. Modelo de organizações do conhecimento.



Fonte: Adpatado de Angeloni (2008).

Acredita-se, que esse modelo é visto dentro de uma perspectiva holística que define as organizações do conhecimento como aquelas voltadas para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento através de um processo interativo das três dimensões já citadas, tendo como meta, o alcance de objetivos individuais e organizacionais.

Assim, a visão holística busca transformar um entendimento organizacional fragmentado, com base no paradigma newtoniano-cartesiano, em uma visão mais ampla, ou seja, a visão do todo (Angeloni, 2008).

Conforme Angeloni (2008), dimensão infraestrutura organizacional engloba o arranjo e disponibilidade de meios necessários a construção de um ambiente favorável ao atingimento dos objetivos da organização do conhecimento, sendo formado pelos seguintes aspectos:

- **Visão holística:** é um aspecto que busca o inter-relacionamento de todas as variáveis que compõe uma organização (ex: visão holística, cultura, estilo gerencial, estrutura, entre outros).

- **Cultura:** refere-se aos hábitos e costumes dos atores sociais; no que se refere a uma organização, ela deve ser desenvolvida através de valores que fomentem a criação do conhecimento tais como: confiança, fraqueza e a colaboração.

- **Estilo gerencial:** nesse quesito, os gestores organizacionais necessitam de uma melhor compreensão no que se refere ao seu papel dentro da organização do conhecimento; devem estimular e propiciar um ambiente mais participativo, flexível, autônomo e com um apoio maior por parte dos gestores.

- **Estrutura:** os processo e estruturas devem favorecer a flexibilidade, a participação e a comunicação entre os indivíduos; apoiando a criação, armazenamento e o compartilhamento do conhecimento.

A dimensão pessoas, para Angeloni (2008), refere-se à integração dos vários níveis de conhecimento e de expressão, à ação coordenada de todos os indivíduos e ao desenvolvimento de suas habilidades. Deve modo, alguns pontos devem ser destacados para a dimensão pessoas:

- **Aprendizagem:** é necessário um estímulo contínuo do aprendizado como forma de acompanhar as mudanças macro e micro do ambiente.

- **Modelos mentais:** refere-se às representações mentais acerca da interpretação da visão do mundo pelas pessoas, e ao fazer parte de uma organização, as pessoas levam esses modelos para o cotidiano do trabalho.

- **Compartilhamento:** conduz à construção de um sentido compartilhado pela disseminação do conhecimento, das experiências e das ideias dos indivíduos.

- **Intuição:** para as organizações tidas do conhecimento, a intuição necessita ser estimulada sempre em virtude do entendimento existente que limitações nos modelos

racionais das pessoas para tomada de decisão na organização. E essa tomada de decisão, envolve praticamente todos os cargos da empresa.

- **Criatividade e inovação:** do mesmo modo da aprendizagem, a criatividade e inovação, é necessário que a organização estimule as pessoas a utilizar o “seu cognitivo”, como forma de criarem ideias e soluções no desenvolvimento de produtos ou serviços da organização.

E, a terceira e última dimensão do modelo de gestão do conhecimento de Angeloni, diz respeito à Tecnologia, tendo objetivo principal, a criação, armazenagem e disseminação do conhecimento através dos seguintes aspectos:

- **Redes:** a ligação de empresas em redes através das intranetes, extranetes e internet, oferecem uma maior disseminação e compartilhamento do conhecimento.

- **Data warehouse:** é um banco de dados interno a empresa que permite o controle e a automatização dos processos para compartilhamento de informações.

- **Gerenciamento eletrônico (GED):** é um conjunto de tecnologias que auxilia no gerenciamento de documentos de modo eletrônico, com o intuito de facilitar o seu arquivamento, acesso, consultas e difusão da comunicação em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Assim, conforme as três dimensões compostas pelo modelo de gestão do conhecimento, acredita-se que esse modelo seja viável de implantação por parte das organizações, principalmente, por ser um modelo que foca muito nas pessoas. E conforme Angeloni (2008) dimensão pessoas desse modelo destaca a necessidade de se considerar o colaborador como artífice criador do conhecimento, e que as organizações, para não sucumbirem, devem proporcionar condições pertinentes ao trabalho criativo.

2.4. Administração Estratégica

2.4.1. O Ambiente Externo: oportunidades, ameaças, competição e análise dos concorrentes

Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), enfatiza que as organizações entendem o ambiente externo obtendo informações sobre seus concorrentes, clientes e outros *stakeholders* (são indivíduos, grupos e organizações que podem afetar a visão e missão da empresa) para criar sua própria base de conhecimento e capacitações.

Assim, baseadas nessas novas informações, as organizações buscam tomar medidas para criar novas capacitações e se proteger contra os efeitos negativos, ou também buscar novas oportunidades para melhor atender às necessidades dos *stakeholders*. Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), as ações estratégicas de uma organização são influenciadas em três partes (a geral, a indústria e os concorrentes) de seu ambiente externo conforme a Figura 11.

Figura 11. O ambiente externo.



Fonte: Adaptado de Ireland, Hoskisson e Hitt (2014).

No que se refere ao ambiente geral, conforme Garg, Walters e Priem (2003) enfatiza que o mesmo é formado por dimensões na sociedade geral que influenciam o setor industrial, formado pelas indústrias que o compõem. No entanto, Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), agrupam essas dimensões em sete segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural tecnológico, global e físico. O Quadro 3 apresenta exemplos dos elementos analisados em cada um dos segmentos.

Acredita-se, que as organizações não podem controlar diretamente os segmentos do ambiente geral. Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), enfatiza que os pedidos de falência solicitados pela General Motors e Chrysler Corporation ressaltam esse ocorrido. Os autores ainda acrescentam que essas empresas não poderiam controlar

diretamente diversas partes de seus ambientes externos, incluindo os segmentos político/legal e econômico. No entanto, tais segmentos influenciam as ações que as empresas executam, como por exemplo, a aliança da Chrysler com a Fiat.

Quadro 3. O ambiente geral: segmentos e elementos.

Segmentos	Elementos	
Segmento demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho da população • Estrutura etária • Distribuição geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Composição Étnica • Distribuição de renda
Segmento econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Taxas de inflação • Taxas de juros • Déficits ou superávits comerciais • Déficits ou superávits orçamentários 	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de poupança pessoal • Níveis de poupança comercial • Produto interno bruto
Segmento político/jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Leis antitruste • Legislação tributária • Filosofias de desregulamentação 	<ul style="list-style-type: none"> • Leis de treinamento de mão de obra • Filosofias e políticas educacionais
Segmento sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Mulheres no mercado de trabalho • Diversidade no mercado de trabalho • Atitudes em relação à qualidade da vida profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nas preferencias profissionais e de carreiras • Mudanças nas preferencias em relação às características de produtos e serviços
Segmento tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação dos produtos • Aplicação do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos gastos privados e públicos em P&D • Novas tecnologias de comunicação
Segmento global	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos políticos importantes • Mercados globais essenciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos países industrializados • Diferentes atributos culturais e institucionais
Segmento de ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de energia • Práticas utilizadas no desenvolvimento de fontes de energia • Esforços na obtenção de energias renováveis • Minimização do impacto ambiental da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de água como recurso • Fabricação de produtos que prezam pelo meio ambiente • Reação aos desastres naturais ou renováveis provocados pelo homem

Fonte: Adaptado de Ireland, Hoskisson e Hitt (2014).

Desse modo, observa-se que as organizações bem sucedidas aprendem a coletar as informações necessárias para obter um maior número de informações para compreenderem todos os segmentos e suas implicações ao selecionarem e implantarem suas estratégias, conforme foi visto nos exemplos da General Motors e da Chrysler, e elas não podem controlar de forma direta, os segmentos de seu ambiente externo.

No que se refere ainda aos segmentos do ambiente geral, Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) enfatiza alguns elementos dos segmentos do ambiente geral que não podem ficar de fora do estudo do ambiente externo, tais como: segmento demográfico, tamanho da população, estrutura etária, mistura étnica, distribuição de renda e segmento econômico.

- **Segmento demográfico:** se preocupa com o tamanho, estrutura etária, distribuição demográfica, mistura étnica e distribuição de renda de uma população. Geralmente, são analisados globalmente em virtude de seus possíveis efeitos sobre os países e porque muitas empresas competem em mercados internacionais.

- **Tamanho da população:** A população mundial dobrou (de 3 para 6 bilhões) entre 1959 e 1999. Em 2040, a população mundial será de 9 bilhões de pessoas, conforme a projeção do censo dos EUA. Acredita-se, que em 2050, a China, os Estados Unidos, a Indonésia e o Paquistão serão os quatro países mais populosos. Isso implica que as organizações que buscam mercados em crescimento para vender seus produtos querem conhecer o mercado potencial que possa existir nessas quatro nações.

- **Estrutura etária:** observa-se que no Japão e em outros países, a população mundial está envelhecendo de um modo muito rápido. Notadamente, na América do Norte e na Europa, milhões de integrantes da geração *baby boom* estão se aproximando da aposentadoria. Na China, por exemplo, até 2040 haverá mais de 400 milhões de cidadãos com mais de 60 anos. Na realidade, os dados sugerem que os profissionais da geração *baby boom* (nascidos entre 1946 e 1965) lutam para atingir suas metas de aposentadoria e não tem certeza de que serão capazes de se aposentar como esperavam. Desse modo, a aposentadoria pode ser adiada e poder permitir que as empresas pensem em maneiras criativas para que funcionários habilidosos e com grande experiência possam passar o seu conhecimento a funcionários mais jovens, já que trabalharão por mais tempo do que o considerado originalmente.

- **Distribuição geográfica:** acredita-se, que os padrões de distribuição geográfica não iguais em todo o mundo. Pode se ter como exemplo, na China, 60% da população vive na zona rural, embora, que o crescimento populacional se encontre em comunidades urbanas como Xangai (com uma população acima de 18 milhões) e Pequim (com uma população acima de 15 milhões). Os dados sugerem que as organizações que procuram vender seus produtos na China devem compreender o crescimento em áreas metropolitanas em vez de focar na área rural. Acredita-se, que cidades maiores gerem crescimento maior do PIB per capita do que cidades menores, e

que também atraíam mais capital humano – pessoas que possuam talento para aumentar o crescimento econômico.

- **Mistura étnica:** acredita-se, que mudanças na mistura étnica também afetam a composição da mão de obra mundial. Por exemplo, nos Estados Unidos, a população e a força de trabalho vão continuar se diversificando à medida que a imigração for se tornando responsável por uma grande parte do crescimento. Projeções indicam que as populações latinas e asiática combinadas, aumentaram mais de 20% da população total dos Estados Unidos em 2014. Muitos desses trabalhadores se encontram em indústrias de baixa remuneração e trabalho pesado, como da construção civil, alimentação, hospedagem e paisagismo. Por esse motivo, caso a segurança na fronteira do país seja aumentada, essas indústrias sofrerão com a falta de mão de obra.

- **Distribuição de renda de uma população:** entender como a renda é distribuída dentro e entre as populações informa às empresas sobre o poder aquisitivo e a renda discricionária de vários grupos. Pesquisas sobre distribuição de renda sugerem que, embora os padrões de vida tenham melhorado com o decorrer do tempo, existem variações entre países. De interesse para as organizações são as rendas médias das famílias e das pessoas. Por exemplo, o aumento da quantidade de casais em que ambos trabalham teve um efeito notável nas rendas médias. Esses números fornecem informações estratégicas relevantes para as companhias.

- **O segmento econômico:** refere-se à natureza e direção da economia em que uma organização compete ou poderá vir a competir. Por exemplo, em virtude do seu já conhecido crescimento econômico, diversas empresas estão avaliando a possibilidade de entrar na Rússia para competir ou, para os que já estão nessa competição, expandir o escopo de suas operações. Notadamente, fazer negócios na Rússia não é para os “fracos”. Fazer negócio na Rússia é arriscado, por ser um ambiente de negócio singular, desafiador e, em alguns casos, difícil de compreender. No entanto, ambiente desafiador também pode ser vantajoso, pois serve como uma barreira à entrada que limita o número de empresas que estão dispostas a aprender como operar efetivamente para obter resultados.

No que se refere ao ambiente da indústria (setor), Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) enfatiza que o mesmo é formado por um conjunto de fatores que influênciam diretamente uma empresa e suas reações competitivas através da ameaça de novos entrantes (empresas que surgem no mesmo ramo de negócio), poder dos fornecedores e ameaça dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

Desse modo, as interações entre os quatro fatores mencionados acima, determinam o potencial de lucro de uma indústria, de modo, que o potencial de lucro da indústria influencia as escolhas que as organizações fazem sobre suas ações estratégicas. Visto dessa forma, o grande desafio enfrentado pela empresa é localizar uma posição em uma indústria no qual possa influenciar favoravelmente os cinco fatores ou se defender deles. Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), quanto maior for a capacidade de uma empresa de influenciar favoravelmente o ambiente de sua indústria, maior será a probabilidade em obter lucros acima da média.

Para Short (2009), o modo como às organizações obtêm e interpretam as informações sobre seus concorrentes é denominada *análise da concorrência*. Buscar entender o ambiente da concorrência complementa os *insights* fornecidos por meio de estudos dos ambientes gerais e da indústria (setor).

Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), enfatiza que a análise do ambiente geral se concentra nas tendências ambientais e a análise do ambiente da indústria se concentra nos fatores e nas condições que influenciam a lucratividade potencial de um setor. E a análise da concorrência se direciona à previsão de ações, reações e intenções dos concorrentes. Onde de forma conjunta, o resultado dessas três análises influencia a visão, a missão e as ações estratégicas da empresa.

2.4.1.1 Análise do ambiente externo

Conforme Smith e Lewis (2011) esclarecem que as organizações contemporâneas enfrentam ambientes externos altamente turbulentos, onde se torna cada vez mais difícil interpretar esses ambientes. Desse modo, para lidar com dados ambientais de difícil compreensão e para aumentar a compreender o ambiente geral, as empresas executam análises de ambiente externo. Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), elas tem quatro atividades tais como: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação conforme será demonstrado no Quadro 4.

No entanto antes de mostrar no Quadro 4, no que se refere às atividades acima, é importante ressaltar no que tange a análise do ambiente externo a **oportunidade** e a **ameaça**. Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), a oportunidade é uma condição no ambiente geral que se explorada de forma eficaz, ajuda a empresa a alcançar competitividade estratégica e a ameaça é tida como uma condição do ambiente geral que pode impedir que uma organização obtenha competitividade estratégica.

Notadamente, as organizações usam vários artifícios para fazer a análise do ambiente geral, e isso inclui uma variedade de material impresso tais como: jornais, revistas, resultados de pesquisas acadêmicas (ex: artigos científicos de revistas e congressos) e resultados de opinião pública), feiras comerciais e fornecedores, clientes, entre outros. Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), pessoas que ocupam cargos de *boundary spanning* podem obter muito com esse tipo de informação. Geralmente, vendedores, gerentes de compras, diretores de relações públicas e representantes de atendimento ao cliente, que interagem com os componentes externos, são exemplos de *boundary spanning*.

Quadro 4. Componentes de análise ambiental externa.

Componentes	Objetivo
Escaneamento	Identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais.
Monitoramento	Detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais.
Previsão	Fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas.
Avaliação	Determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração.

Fonte: Adaptado de Ireland, Hoskisson e Hitt (2014).

No que se refere aos quatro componentes da análise ambiental externo (escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação), a seguir serão conceituados cada um deles:

- **Escaneamento:** requer o estudo de todos os segmentos do ambiente geral; por meio dele as organizações identificam os primeiros sinais de possíveis mudanças no ambiente geral e detectam transformações que já estão em andamento.

- **Monitoramento:** quando monitoram, os analistas observam mudanças ambientais para observar se está surgindo tendência importante entre as detectadas pelo escaneamento. Fundamental para o monitoramento bem sucedido é a capacidade da empresa de detectar o significado de eventos e tendências ambientais. Assim, para que o monitoramento seja realizado de modo eficiente, é necessário que a organização identifique os principais stakeholders e que compreenda que sua reputação entre eles é de extrema importância no sentido de atender suas necessidades.

- **Previsão:** quando preveem, os analistas fazem projeções viáveis do que pode acontecer e com que rapidez, em virtude das mudanças e tendências detectadas por meio do escaneamento e do monitoramento.

- **Avaliação:** a avaliação tem como objetivo determinar o momento e a importância dos efeitos das mudanças e tendências identificadas. Desse modo, por meio do escaneamento, monitoramento e previsão, os analistas conseguem entender o ambiente geral. Acredita-se, que sem a avaliação, a organização detém dados que podem ser interessantes, mas, de importância competitiva desconhecida.

Com relação à análise do ambiente da indústria, Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) enfatiza que a indústria é um grupo de empresas que produz produtos que são substitutos próximos. Com o decorrer da concorrência, essas empresas influenciam umas as outras.

Acredita-se, que as indústrias incluem uma rica mistura de estratégias competitivas que as organizações utilizam em busca de retornos acima da média. As estratégias são, em parte, selecionadas em virtude da influência das características de uma indústria.

Conforme Tarzijan e Ramirez (2011), se comparado com o ambiente geral, o ambiente da indústria tem um impacto mais direto sobre a competitividade estratégica da empresa e sua capacidade de obter retornos acima da média. O potencial de lucros da indústria é tida como um resultado das cinco forças de competição, ou seja, as ameaças representadas pelos novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, os produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

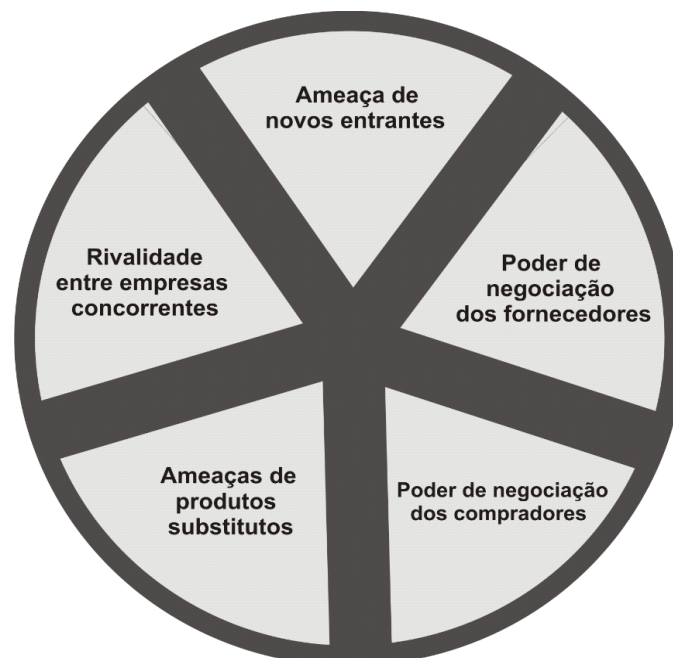
Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), o modelo das cinco forças de competição expande a arena da análise competitiva. Antigamente, quando estudavam o ambiente competitivo, as companhias se concentravam nas organizações com as quais concorriam diretamente. No entanto, as empresas devem buscar de forma mais abrangente reconhecer os atuais e possíveis concorrentes, detectando possíveis clientes e as organizações que os atendam. Pode-se dar como exemplo no mundo atual, a indústria da comunicação é descrita amplamente como empresas de mídia abrangente, telecomunicações, empresas de entretenimento, e as que produzem aparelhos como os smartphones.

Notadamente, nesse ambiente tão dinâmico, as companhias devem estudar outras indústrias para que se possa identificar quais são as organizações que possuem as

capacitações, como por exemplo, as das áreas de tecnologia que possam ser a base para a produção de um produto ou serviço que possa competir com a sua produção atual. Conforme Mudambi e Tallman (2010), enfatizam que nessa perspectiva, as empresas focam nos consumidores e em seus anseios, e não em limites de produção industrial específica para definir seus mercados.

Com base no que já foi exposto, Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) criou uma figura denominada de “As cinco forças do modelo de competição”, conforme está explicitada abaixo.

Figura12. As cinco forças do modelo de competição.



Fonte: Adaptado de Ireland, Hoskisson e Hitt (2014).

Conforme mostrado na figura acima, é importante identificar a ameaça de novos entrantes, porque podem ameaçar a participação de mercado já existente. E um dos motivos pelos quais os novos entrantes representam uma ameaça tão grande é que trazem capacidade extra de produção. Para Lutz, Kemp e Dijkstra (2010) enfatizam que quando a demanda de um bem ou serviço aumenta, a capacidade extra baixa os custos para o consumidor, o que resulta em menos receita e retornos mais baixos para as empresas concorrentes, no geral, novos entrantes tem grande interesse em obter participação de mercado, no entanto, novos concorrentes podem forçar as empresas

existentes a ser mais eficientes e aprender a competir em novas áreas de mercado, como por exemplo, utilizando canais de distribuição pela internet.

2.4.2. O ambiente Interno: recursos, capacitações, competências essenciais

No capítulo anterior, buscou-se estudar os fatores do ambiente externo, e dispondo desse conhecimento das realidades e condições desse ambiente, as empresas podem melhor as oportunidades que o mercado oferece e as características do ambiente competitivo no qual existem.

Referente a este tópico (ambiente interno), haverá uma preocupação para este estudo em analisar os aspectos que envolvem a estratégia interna da organização e como esta estratégia pode obter em termos de recursos, capacitações, competências essenciais entre outros fatores.

2.4.2.1. Analisando a organização interna: o contexto da análise interna

Acredita-se, que um dos fatores das condições associadas para uma análise interna da organização de uma empresa é focar na economia global contemporânea no que se refere aos custos de mão de obra, acesso a recursos financeiros e matérias primas, e mercados protegidos ou regulamentados. No entanto, é menos provável que esses recursos se tornem competências essenciais, e sim, vantagens competitivas (Bryon, 2011).

Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), um fator importante para que isso ocorra, é que um número cada vez mais das organizações estão utilizando seus recursos para formar competências essenciais por meio das quais possam implementar com sucesso a estratégia internacional, ou seja, estratégia internacional é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora do mercado doméstico (ex: Coca-Cola, McDonald's, Volkswagen, entre outras empresas mundialmente conhecidas).

Notadamente, cada vez mais, os indivíduos que analisam a organização interna de uma organização devem buscar utilizar uma mentalidade global. Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), esclarece a mentalidade global como sendo "*a capacidade de estudar, entender e gerenciar uma organização interna de maneira que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto*".

Desse modo, acredita-se que os gestores com essa mentalidade (estratégia global) reconhecem que suas empresas devem possuir recursos e capacitações que permitam o entendimento das reações, que devem ser adequadas às situações competitivas influenciadas por fatores específicos de determinado país, e culturas sociais exclusivas, ou seja, é necessário que se conheça a realidade do país onde a empresa está sendo implantada.

Conforme Abreu (2010) as organizações utilizam os recursos como base para a criação e produção de produtos e/ou serviços que criarão valor para os clientes. E ainda acrescenta que o valor é medido pelas características de desempenho de um produto e/ou serviço e por seus atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar.

Abreu (2010) ainda acredita que as organizações criam valor agrupando e alavancando de maneira inovadora seus recursos para formar capacitações e competências essenciais. Desse modo, com vantagem competitiva, as empresas criam mais valor para os clientes, do que os concorrentes.

Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), as competências essenciais de uma organização, integradas a um entendimento dos resultados do estudo das condições no ambiente externo, devem impulsionar a escolha dos resultados do estudo das condições no ambiente externo, bem como, devem impulsionar a escolha das estratégias. Xu, Ong, Duan e Mathews (2011) enfatizam que estrategistas bem sucedidos necessitam cultivar um entendimento profundo dos processos de concorrência e progresso e os fatores que sustentam cada vantagem. Desse modo, serão capazes de enxergar quando as vantagens competitivas antigas estão prestes a desaparecer e como novas vantagens competitivas surgirão no lugar delas em um ambiente cada vez mais competitivo entre as empresas.

Notadamente, analisar uma organização interna não é fácil, na verdade é um grande desafio conforme enfatiza Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) as decisões estratégicas tomadas por gestores em relação à organização interna da empresa não são rotineiras, elas tem implicações éticas e influenciam de forma considerável a capacidade da organização de obter ganhos acima da média. Geralmente, essas decisões envolvem escolhas sobre os recursos que a empresa precisa agrupar e como gerenciá-las da melhor maneira possível.

No tocante, a tomar decisões que envolvam os ativos da organização, como, por exemplo, identificando, elaborando, distribuindo e protegendo os recursos, capacitações e competências essenciais pode parecer em primeiro momento algo fácil, porém, é uma

tarefa tão desafiadora e difícil como qualquer outra tarefa com a qual os gestores estão envolvidos, além de ser cada vez mais globalizada (Hudomiet, Kézdi e Willis, 2011).

Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) alertam que o desafio e a dificuldade de tomar decisões eficazes são indicadas por evidências preliminares que sugerem que metade das decisões organizacionais geralmente falham, às vezes, os erros acontecem quando são analisadas as condições interna da organização, esquecendo as condições externas que devem ser analisadas conjuntamente. No entanto, uma empresa pode se aprimorar estudando os seus erros, onde o conhecimento obtido por meio da correção dos erros pode ser importante para aumentar os esforços na busca por novas capacitações e competências essenciais.

Ainda no que se refere à tomada de decisões sobre os recursos, Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) esclarecem que necessário tratar de três condições importantes como sendo: incerteza, complexidade e conflito intraorganizacional, onde esses fatores afetam os gestores à medida que analisam a organização interna e tomam decisões sobre os recursos conforme o Quadro 5 abaixo.

Quadro 5. Condições que afetam as decisões gerenciais sobre recursos, capacitações e competências essenciais.

Condições	Incerteza	<ul style="list-style-type: none"> • A incerteza está presente sobre as características dos ambientes industriais e gerais da empresa e as necessidades dos clientes.
	Complexidade	<ul style="list-style-type: none"> • A complexidade resulta das inter-relações entre as condições que moldam uma empresa.
	Conflitos Intraorganizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos intraorganizacionais podem existir em gestores que tomam decisões como também entre aqueles afetados pelas decisões.

Fonte: Adaptado de Ireland, Hoskisson e Hitt (2014).

Conforme Ackerman, Stanton e Bueno (2010), os gestores enfrentam no seu cotidiano com as incertezas em virtude de uma série de questões, incluindo aquelas sobre novas tecnologias proprietárias, que mudam rapidamente as tendências econômicas e políticas, as transformações nos valores sociais e as mudanças nas demandas dos clientes. Desse modo, as incertezas do ambiente aumenta a complexidade e a gama das questões a serem analisadas quando se estuda o ambiente interno.

Notadamente, quando se tomam decisões afetadas por essas três condições (incerteza, complexidade e conflito intraorganizacional) é importante discernimento, ou seja, ser capaz de tomar decisões bem-sucedidas quando não há modelo ou norma previamente estabelecidas pela organização, ou quando os dados relevantes não são confiáveis ou incompletos (Ireland, Hoskisson e Hitt, 2014).

Acredita-se, que talvez ocorra nesse tipo de situação que os indivíduos tomam decisões sem a devida cautela, por possuir ideias cognitivas preconcebidas, como por exemplo, o excesso de autoconfiança. Conforme Leung (2010), os indivíduos alto confiantes nas decisões que tomam sobre como usar os recursos da organização podem não conseguir avaliar por completo as contingências que podem afetar tais decisões.

2.4.3. Recursos, capacitações e competências essenciais

Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), os recursos, capacitações e competências essenciais são o alicerce da vantagem competitiva, no entanto, o referido autor esclarece que as capacitações são a fonte das competências essenciais de uma empresa, que são a base para estabelecer as vantagens competitivas.

No que se refere aos recursos, o mesmo possui um caráter amplo por abranger os fenômenos individuais, sociais e organizacionais. Para Williams (2010), os recursos sozinhos não permitem que as empresas criem valor para clientes como base para obter retornos acima da média.

Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), os recursos são tidos como tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis são ativos da organização que são vistos e quantificados (e.g. mobiliários, equipamentos de produção, fábricas, entre outros), enquanto que os ativos intangíveis são difíceis de serem analisados e imitados pelos concorrentes (e.g. o conhecimento, a confiança entre gerentes e funcionários, as capacitações gerenciais, as capacitações científicas, a habilidade de inovação, o nome da marca da empresa, a cultura organizacional, entre outros fatores).

Nota-se, que quando comparados com os tangíveis, os recursos intangíveis são uma fonte de capacitações e, conseqüentemente, formado de competências essenciais. Atualmente, onde as empresas no mundo inteiro competem de igual para igual, o sucesso de uma organização para se manterem ativas, necessitam mais das capacitações intelectuais dos seus funcionários do que dos seus ativos físicos. Pode-se acrescentar ainda, que a capacidade de administrar o intelecto das pessoas e transformá-lo em

produtos e serviços úteis para a empresa da qual fazem parte, tornou-se rapidamente a principal habilidade dos executivos dessa era do conhecimento.

Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), enfatiza como os recursos intangíveis são menos visíveis e mais difíceis de serem entendidos, comprados, imitados ou substituídos, as organizações preferem depender mais deles do que dos tangíveis como a base para as suas capacitações. Desse modo, quanto menos observável (ou seja, mais intangível) for um recurso, mais valioso será para criar capacitações.

No que se refere as capacitações, a organização combina recursos individuais tangíveis e intangíveis para criá-las. Conforme Burrows e Brown (2008) as capacitações são utilizadas para completar as tarefas organizações necessárias para produzir, distribuir e oferecer bens e serviços que a organização fornece aos clientes com o objetivo de criar valor para eles.

Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) enfatiza ainda, que as capacitações são tidas como a base para a construção de competências essenciais e, também, de vantagens competitivas, onde as capacitações são muitas vezes baseadas no desenvolvimento, realização e na troca de informações e conhecimentos através do capital humano da empresa.

Quanto às competências essenciais, elas são tidas como capacitações que se apresentam como fonte de vantagem competitiva para uma organização contra organizações rivais. Conforme Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), as competências essenciais distinguem uma organização em termos competitivos e refletem sua personalidade. Assim, as competências essenciais se apresentam com o decorrer do tempo por meio de um processo organizacional de acumular e aprender como distribuir diferentes recursos e capacitações. O quadro abaixo mostra alguns exemplos de capacitações da empresa.

Quadro 6. Exemplos de capacitações de empresas.

Áreas funcionais	Capacitações	Exemplos de empresas
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Uso efetivo de técnicas de gestão logística. 	Walmart
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar, capacitar e manter funcionários. 	Microsoft
Sistemas de gerenciamento de informações	<ul style="list-style-type: none"> • O controle efetivo e eficiente dos estoques por meio de métodos de coleta de dados de ponto de venda. 	Walmart
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção eficaz dos produtos da marca. • Serviço eficaz de atendimento ao cliente. 	Procter & Gamble Ralph Lauren Corp.

	<ul style="list-style-type: none"> • Merchandising inovador. 	<p>Mckinsey & Co. Nordstrom Inc. Crate & Barrel</p>
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de visualizar o futuro do mercado de roupas. 	<p>Hugo Boss Zara</p>
Fabricação	<ul style="list-style-type: none"> • Design e habilidade de produção que geram produtos confiáveis. • Qualidade de design e produto. • A miniaturização de componentes e produtos. 	<p>Komatsu Witt Gas Technology Sony</p>
Pesquisa e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia inovadora. • Desenvolvimento de soluções sofisticadas de controle de elevadores. • Transformação rápida da tecnologia em novos produtos e processos. • Tecnologia digital. 	<p>Caterpillar Otis Elevador Co. Chaparral Steel Thomson Consumer Electronics</p>

Fonte: Ireland, Hoskisson e Hitt (2014).

Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2014) o uso de duas ferramentas importantes na identificação de competências essenciais em uma organização, onde a primeira é composta por quatro critérios específicos de vantagem competitiva sustentável que podem ser utilizados para determinar quais capacitações são competências essenciais. E a segunda ferramenta é a análise da cadeia de valor, as organizações usam essa ferramenta com o intuito de selecionar as competências que criam valor e que devem ser mantidas, atualizadas ou desenvolvidas, e as que devem ser terceirizadas.

Notadamente, as capacitações que são valiosas, raras e que demoram para ser imitadas são tidas como competências essenciais, conforme o quadro abaixo.

Quadro 7. Os quatro critérios de vantagem competitiva sustentável.

Capacitações valiosas	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudam a empresa a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades.
Capacitações raras	<ul style="list-style-type: none"> • Não são muitos que as possuem
Capacitações custosas de imitar	<ul style="list-style-type: none"> • Históricas: uma cultura organizacional ou marca ímpar e valiosa. • Causa ambígua: as causas e os usos de uma competência não são claras. • Complexidade social: relações interpessoais, confiança e amizade entre gerentes, fornecedores e clientes.
Capacitações não substituíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe equivalente estratégico.

Fonte: Ireland, Hoskisson e Hitt (2014).

Desse modo, o período de tempo que uma organização espera para criar valor utilizando suas competências essenciais depende do modo, como concorrentes poderão imitar com êxito um produto, serviço ou processo.

3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos têm por objetivo delinear o caminho trilhado pelo pesquisador na tentativa de relacionar a teoria com as observações investigativas para a captação dos dados e análise dos resultados, visando a geração do conhecimento. Nesse sentido, a escolha dos procedimentos metodológicos descritos à seguir levou em consideração a natureza do tema, as características da organização e os objetivos do trabalho, assim como preconiza Paiva (2005). Para uma melhor explicação dos procedimentos adotados, temos a seguir a exposição da estratégia metodológica adotada em tópicos organizados dentro da lógica que explica o campo de ação da pesquisa desenvolvida.

3.1. Classificação da Pesquisa

Quando se idealiza um dado estudo, geralmente o pesquisador busca na prática as respostas para a pergunta central da investigação. No entanto, é importante lembrar que o cientista enquanto pesquisador deve ter a lucidez para saber selecionar a dimensão de seus saltos em termos de explicação dos fenômenos ligados a pergunta central. Acredita-se ainda, que um bom trabalho de pesquisa só é válido quando há uma disposição subjetiva do pesquisador em buscar os métodos mais apropriados ao estudo que o mesmo se propôs a desenvolver, sem perder o foco na cientificidade do processo de investigação.

Fazendo uma analogia, assim como um detetive/caçador/pescador, cabe ao pesquisador (cientista) atentar prioritariamente para as teorias (redes) e os métodos (anzóis) a serem utilizados em sua pesquisa. Nota-se, que as teorias enquanto enunciados têm a ver com o tamanho das “malhas” definidas pelo pesquisador. Enquanto isso, os métodos são, analogamente, as armadilhas que o pesquisador (detetive/caçador/pescador) prepara com relação às leis que regem o objeto de investigação (Alves, 1996).

Na tarefa de delimitar as características do estudo por meio da definição de seus objetivos, um dos principais desafios do pesquisador é o de definir por meio de quais

ferramentas ele conseguirá obter (mediante um conjunto de percepções do próprio pesquisador e dos sujeitos de pesquisa), alicerces substanciais para construir a compreensão do objeto em estudo ou objeto social da investigação. É neste ambiente de busca subjetiva, mas, dentro de rigoroso cuidado com o método, que se optou pela realização de uma pesquisa qualitativa, por entendermos que esse tipo de pesquisa é o que melhor oferece as bases para o desenvolvimento prático de levantamento de dados e análise de resultados, dentro das especificidades do presente trabalho.

Acredita-se, que os dados obtidos através da pesquisa qualitativa trazem importantes contribuições para o estudo em questão, mas exigem um cuidado maior por parte do pesquisador na leitura dos dados obtidos na pesquisa de campo e na observação dos fenômenos propostos; dessa forma, pesquisas de natureza qualitativa devem ter como preocupação essencial o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural sob as concepções e perspectivas do pesquisador (Santos e Fialho, 2001; Godoy, 1995).

Os estudos qualitativos apresentam significados importantes tanto para os sujeitos de pesquisa envolvidos, como para o campo da pesquisa ao qual o fenômeno pertence. Quando o pesquisador busca utilizar somente o método quantitativo para responder às questões mais objetivas tratadas, muitas respostas significativas podem não ser identificadas. Na pesquisa qualitativa o pesquisador pode responder questões individuais do trabalhador no ambiente organizacional através de uma realidade que não pode ser quantificada. Conforme Minayo, Deslandes, Cruz Neto e Gomes (2013), a pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, valores e atitudes; segundo a autora, este universo corresponde a um espaço de busca mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à simples operacionalização de variáveis inerentes aos estudos quantitativos.

Quando o pesquisador toma como opção de se trabalhar com pesquisa qualitativa, ele tenta desenvolver duas perspectivas que devem fundamentar sua coleta e análise de dados; primeiramente, o pesquisador procura observar o seu universo de pesquisa, ou seja, baseando-se nas suas percepções de tudo aquilo que o que vê (a exemplo da infraestrutura, comportamento dos sujeitos e impressões sociais) enumerar elementos que possam servir para a construção posterior de sua análise; em segundo lugar o pesquisador procura interrogar, também, as visões que os indivíduos têm do universo em que vivem. É por meio das ideias e vivências externadas pelos indivíduos que estão sendo entrevistados, que vão se formando conceitos que servirão de base para o

enriquecimento teórico do estudo. Dessa forma, segundo Paiva (2005), a busca da compreensão do “fenômeno” ocorre junto ao mundo onde o sujeito tem sua experiência de vida e a realidade social se constrói; nesse processo, o conhecimento é elaborado a partir das interações cognitivas, humanas e sociais entre o pesquisador e os participantes da pesquisa.

Notadamente, o processo em que são coletados os dados na pesquisa qualitativa é definido por meio da comunicação, ou seja, através da fala (diálogo) entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa, enquanto que o tratamento dos dados é realizado através da interpretação sob a perspectiva do pesquisador mediante a percepção que o mesmo tem do mundo. Esta interpretação é compreendida a partir das proposições que conduzem os dados coletados a uma compreensão dos sentidos e significados da palavra, das sentenças e dos textos que foram coletados. É por meio do estudo sistemático da realidade que o pesquisador consegue descobrir relações causais entre fenômenos, estabelecer generalizações e levantar leis científicas, na busca da explicação de fatos e predição de eventos diante do mundo que o mesmo procura investigar (Triviños, 1987).

Pelas considerações retratadas acima, a presente pesquisa pode ser qualificada como qualitativa, classificada como pesquisa-ação, porque tem como foco a discussão entre o pesquisador e os entrevistados que fazem parte da pesquisa, no que se refere aos questionamentos sobre a Gestão do Conhecimento, tendo com foco a administração estratégica dos ambientes externo e internos de competição em uma organização de ensino privada. Para um maior entendimento dessa classificação (pesquisa-ação), cabe destacar um breve esclarecimento a respeito da mesma.

Conforme Thiollent (1997), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social que possui uma base empírica, onde os atores envolvidos na pesquisa (pesquisador e participantes representativos da situação ou problema) estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. De uma maneira geral, pesquisa-ação responde a três possíveis aspectos: resolução de problemas, tomada de consciência e produção de conhecimento.

Desse modo, como uma das ferramentas da pesquisa qualitativa, a pesquisa-ação necessita de uma exploração minuciosa que sugira o equilíbrio entre a natureza prática e o conhecimento teórico do estudo. Um recurso comumente utilizado e que deve ser considerado no êxito da pesquisa-ação, trata-se da seleção dos sujeitos de pesquisa que pertencem ao universo/população que fazem parte da pesquisa de campo; entretanto, quando se busca selecionar os elementos “importantes” ou “significativos” dentro do

universo amostral na realização de uma pesquisa, pode-se incorrer no erro de qualificar a pesquisa como “tendenciosa” ou se questionar se estaria sendo ferida a ideia de imparcialidade da mesma, tendo em vista a seleção não aleatória dos sujeitos entrevistados; Segundo Paiva (2005), a própria natureza da pesquisa qualitativa permite que o pesquisador escolha os participantes do estudo. A lógica da escolha baseia-se em outros parâmetros intencionalmente escolhidos, tais como conhecimento a cerca das questões em estudo, condições de acesso e disponibilidade de indivíduos.

Em virtude dos aspectos discutidos no parágrafo anterior, optou-se por restringir o universo a ser investigado às pessoas que, de algum modo, estavam ligados à gestão da instituição de ensino objeto de estudo, tendo em vista que o objetivo geral da pesquisa se refere aos aspectos da gestão. Dados sobre o perfil profissional dos entrevistados podem ser visualizados no ANEXO I.

Quanto aos procedimentos utilizados na coleta de dados, esta pesquisa se classifica como estudo de caso. Segundo Triviños (1987), esse tipo de estudo tem como foco a análise de uma determinada instituição e tem por objetivo o aprofundamento da descrição de determinada realidade; nesse tipo de estudo é importante que o pesquisador busque uma compreensão integrada do fenômeno no contexto em que o mesmo ocorre. Para Godoy (1995, p. 25), o estudo de caso se caracteriza uma análise profunda de uma unidade objeto de estudo; é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real onde se utilizam múltiplas fontes de evidência.

Nisbett e Watt (1978, p. 5) sugerem que o estudo de caso seja entendido como uma investigação de uma instância específica, que pode ser um evento, uma pessoa, um grupo, uma escola ou uma instituição. É característica desse tipo de estudo a utilização de várias fontes de informação no momento da coleta de dados, visando a uma apreensão mais ampla do fenômeno, seja por meio do uso de questionário, entrevistas, observação e análise documental (Paiva, 2005).

Thiollent (1997) esclarece que na pesquisa qualitativa é exigida uma relação de parceria entre o pesquisador e o sujeito de pesquisa; ela não pode ser feita à revelia de uma das partes. Deve-se, portanto, ser estabelecido um ambiente colaborativo e de confiança entre entrevistador e entrevistado; por essa razão, na pesquisa qualitativa, todos os envolvidos ou grupos interessados na situação ou nos problemas investigados devem ser consultados. Notadamente, nesse tipo de pesquisa o pesquisador necessita deixar claro o conteúdo da pesquisa em pauta a cada um dos sujeitos envolvidos, para

evitar os riscos de vieses e para obter o máximo de fidedignidade nos dados coletados. Em função disso foi elaborado um “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” onde foi explicado aos entrevistados o objetivo da pesquisa e foi dada a garantia de total sigilo quanto à identificação dos mesmos, resguardando dessa forma o seu anonimato (ANEXO II). O roteiro de entrevista semiestruturada encontra-se no Anexo III.

3.2. Local da pesquisa

O universo da pesquisa selecionada foi o Colégio Aplicação (nome fantasia usado para designar a instituição particular de ensino, objeto de estudo) enquanto organização social que fundamenta a sua razão de existência pautada no conhecimento. A instituição em questão encontra-se a dezessete anos no mercado; possui unidades nas cidades de Campina Grande (duas unidades) e João Pessoa (três unidades). Para objeto de estudo foi delimitada a unidade destinada a Educação Infantil e Fundamentais I e II, localizada na cidade de Campina Grande. Ao todo, a Unidade atende a um público de 1.834 alunos.

O referido Colégio se destaca na região por seus altos índices de aprovação nos Vestibulares e desempenho no Exame Nacional do Ensino Médio – Enem, além das Olimpíadas nacionais de Matemática e Física, configurando-se como uma das principais instituições de ensino privado do estado da Paraíba. Ao todo, possui 264 funcionários, dos quais 133 são professores e os demais ocupam as mais distintas funções, somente na unidade objeto de estudo.

Apesar de compreendermos que uma instituição se faz pelo conjunto de ações de todos os seus agentes (desde os que ocupam o cargo mais simples ao de mais alto posto), foi delimitado prioritariamente como universo de estudo os agentes pertencentes aos cargos que, de forma direta ou indireta, atuavam em cargos de direção e chefia, em virtude dos motivos já elencados anteriormente. Ainda sob esse aspecto, Vergara (2013) define que o universo de pesquisa é o conjunto de elementos que apresentam características que servem de objeto de estudo. Ao total foram realizadas dezoito entrevistas.

3.3. Abordagem investigativa e modelo conceitual utilizado

Definida a organização e os sujeitos de pesquisa, o próximo passo será o processo de investigação. Bogdan e Biklen (1994) esclarecem que o plano de investigação está situado no mundo de intenções e não na simples prescrição. A partir desse entendimento é que será feito todo o processo de aproximação com os sujeitos selecionados para a pesquisa.

Nos diferentes modelos de Capital Intelectual que geram a Gestão de Conhecimento dentro das empresas, as variáveis que têm sido mais citadas são: capital estrutural (estrutura interna), capital humano (pessoas) e capital de relacionamentos (estrutura externa). No presente trabalho, visando analisar se a gestão estratégica do conhecimento pode ser, de maneira efetiva, um instrumento de geração de valor estratégico e competitivo em uma instituição privada de ensino, buscou-se analisar as estratégias de gestão do conhecimento usando como norteamento um modelo que sintetizasse as principais vertentes dos modelos de gestão do conhecimento propostos pelos modelos de Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002), Rossato (2002), Choo (2003), Terra (2005) e Angeloni (2008), por considerarmos que esses autores melhor sintetizam e agregam as principais categorias teóricas a cerca da gestão do conhecimento; buscou-se ainda agregar novos elementos que se considerava relevantes e enriquecedoras para a análise do capital intelectual: capital organizacional e estratégias de ação. Acredita-se, que com esses novos elementos o estudo do capital intelectual adquire um perfil mais humanizado e social.

Para a construção do modelo conceitual de referência utilizado, foram observados os seguintes passos:

- Leitura das principais obras sobre o capital intelectual e gestão do conhecimento;
- Seleção dos elementos mais significativos para investigação da gestão do conhecimento dentro da proposta por cada um dos modelos estudados;
- Busca da fusão dos conceitos em comum, referenciados nas obras analisadas;

As principais âncoras teóricas e suas contribuições para a construção das dimensões e categoria do modelo deste estudo estão detalhadas na Tabela 1.

No que se refere à elaboração do questionário, o mesmo foi organizado tentando aglutinar as questões de acordo com as especificações das dimensões e categorias

formadoras da Gestão do Conhecimento, do Capital Intelectual e da administração estratégica.

Essas categorias foram as variáveis analisadas pelo presente trabalho de pesquisa (Tabela 2). Desta forma, no Capital Humano teve como intuito avaliar a capacitação, capacidade de inovar, retenção de funcionários e competências individuais. No Capital Estrutural avaliou-se o armazenamento, infraestrutura, tecnologia da informação e estrutura organizacional. No Capital de Relacionamento avaliaram-se as parcerias, concorrências, compartilhamento, competências organizacionais, satisfação dos usuários e fidelização. Na Dimensão Culturas e Valores Organizacionais avaliou-se a geração, inovação e renovação do conhecimento. Na dimensão Estratégia, avaliou-se: quantificação de resultados, política de satisfação de seus colaboradores e planejamento estratégico. A Tabela 2 apresenta as categorias/variáveis, suas definições quanto às abordagens investigadas e quais questões dentro do Roteiro de Entrevista estão diretamente relacionadas a essa análise.

Tabela 1 – Principais contribuições teóricas utilizadas na construção das categorias da Gestão do Conhecimento.

Modelos de Gestão do Conhecimento	Principais Contribuições para a Gestão do Conhecimento	Questões do questionário	Dimensões/Categorias
Nonaka e Takeuchi (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Conhecimento: interação do conhecimento tácito e explícito. • Conhecimento Tácito: socialização, externalização, combinação e internalização. 	11, 12, 20 e 26	Capital Estrutural, Cultura de Valores Organizacionais e Estratégia.
Davenport e Prusak (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso do Conhecimento: desenvolvimento de um plano estratégico. • Gestão do Conhecimento: geração do conhecimento, codificação e coordenação e transferência do conhecimento. 	3, 6, 11, 14, 15, 16, 23 e 26	Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Relacionamento e Estratégia.
Probst, Raub e Romhardt (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do Conhecimento: elementos construtivos externos (metas de conhecimento, identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, partilha/distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento) e elementos construtivos internos (avaliação do conhecimento) 	1, 6, 7, 13, 14, 15, 16, 24 e 26	Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Relacionamento e Estratégia.
Rossatto (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do Conhecimento: Estrutura organizacionais (Estratégia Organizacional, Processo de Negócios e Competência dos Colaboradores), Ações (Compartilhamento, Conceituação, Sistematização e Operacionalização), Conversão do Conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), Ativos Intangíveis (Capital Estrutural, Capital de Relacionamento e Capital Intelectual) 	3, 4, 6, 7, 8, 15, 17, 19, 20, 22, 23 e 26	Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Relacionamento, Cultura e Valores Organizacionais e Estratégia.
Choo (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estratégico da Informação • Estrutura dinâmica da Informação: Criação de Significados, Construção do Conhecimento e Tomada de Decisão 	2, 4, 7, 11, 12, 14, 16 e 20	Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Relacionamento e Cultura e Valores Organizacionais.
Terra (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestão do Conhecimento (fatores estratégicos, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente). 	1, 5, 13, 14, 19, 21, 23, 24, 25 e 26	Capital humano, Capital de Relacionamento, Cultura e Valores Organizacionais e Estratégia.
Angelloni (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensões da Organização do Conhecimento: Dimensão Pessoas (Aprendizagem, Modelos Mentais, Compartilhamento, Intuição, Criatividade e Inovação), Dimensão Infraestrutura (Visão Holística, Cultura, Estilo Gerencial e Estrutura), Dimensão Tecnologia (Redes, Data Warehouse e Gerenciamento Eletrônico). 	1, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 22, 24	Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Relacionamento, Cultura e Valores Organizacionais e Estratégia.

Fonte: Elaboração própria (2017).

Tabela 2. Especificação das dimensões e categorias formadoras da gestão do conhecimento.

Dimensão e Categorias da Gestão do Conhecimento	Questões
1. Capital Humano – refere-se ao conjunto das capacidades intelectuais encontradas nos colaboradores da organização	
1.1. Capacitação: refere-se às atividades que levam ao aprimoramento intelectual e profissional.	1
1.2. Capacidade de inovar: refere-se à capacidade buscar inovações na prestação de serviços.	2, 3 e 4
1.3. Retenção de funcionários: diz respeito à manutenção dos indivíduos na organização.	5
1.4. Competências individuais: concerne a experiência e a capacidade profissional de cada indivíduo.	6
2. Capital Estrutural – refere-se à estrutura física, administrativa e tecnológica necessária para que as pessoas desenvolvam suas atividades	
2.1. Armazenamento: diz respeito ao registro do conhecimento acumulado visando a subsidiar o desempenho atual e futuro da organização.	7
2.2. Infraestrutura: consiste nas condições materiais e humanas que permitem a realização das atividades organizacionais.	8 e 9
2.3. Tecnologia da informação: diz respeito ao conjunto das tecnologias de informática e de comunicações e aos sistemas de informações encontrados na organização.	10
2.4. Estrutura organizacional: refere-se a configuração organizacional que disciplina os relacionamentos hierárquicos e as responsabilidades dos indivíduos.	11 e 12
3. Capital de Relacionamento: refere-se aos relacionamentos da organização com os agentes externos e internos agregadores de valores	
3.1. Parcerias: correspondem aos vínculos externos formados para unir recursos e esforços para se alcançarem objetivos.	13
3.2. Concorrência: corresponde ao relacionamento externo com outras empresas que prestam o mesmo serviço.	
3.3. Compartilhamento: trata-se do intercâmbio de conhecimentos entre os indivíduos no âmbito organizacional.	14, 15 e 16
3.4. Captação de colaboradores: refere-se à forma pela qual a empresa capta e seleciona seus colaboradores.	17
3.5. Satisfação dos usuários: diz respeito a sintonia entre as necessidades dos usuários e os produtos/serviços ofertados pela organização.	18
3.6. Fidelização: diz respeito a permanência dos clientes na organização.	19
4. Culturas e Valores Organizacionais: refere-se ao conjunto de decisões, normas, regras, padrões, missão, valores e metas da instituição.	
4.1. Geração: corresponde à criação ou captação de novos conhecimentos pela organização, a partir de sugestões e ideias individuais e coletivas de seus colaboradores visando à melhoria dos produtos e processos organizacionais.	20
4.2. Inovação do conhecimento: se refere à política de estímulo da empresa para que seus colaboradores inovem na prestação de seus serviços.	21
4.3. Renovação: diz respeito ao treinamento e capacitação dos seus colaboradores visando as necessidades estratégicas da empresa ou dos funcionários.	22
4.4. Base filosófica: refere-se à percepção dos sujeitos quanto a razão sociocultural da organização, como elemento norteador das ações pedagógicas.	23
5. Estratégia: refere-se às ações programadas pela empresa para atingir metas e objetivos futuros ou se manter competitiva	
5.1. Quantificação de resultados: se refere ao conjunto de dados que mensuram de forma direta ou indireta o alcance dos objetivos e metas traçados pela empresa.	24
5.2. Política de satisfação de seus colaboradores: abrange o conjunto de estratégias utilizadas pela empresa para reter seu capital humano.	25 e 26
5.3. Planejamento estratégico: se refere ao estabelecimento de metas a curto, médio e longo prazo para atrair novos clientes.	27

Fonte: Elaboração própria (2017).

3.4. Mecanismo de Validação

Na pesquisa qualitativa a fala dos sujeitos torna-se reveladora de condições estruturais, valores e símbolos (Minayo e Sanches, 1993 p. 245). Dessa forma, surge a preocupação se a comunicação está se dando de forma real e efetiva na busca da análise dos fatos; nesse sentido, não pode haver lacunas ou mal entendidos entre a comunicação dos sujeitos. Sob esta perspectiva surge a necessidade da validação dos instrumentos de coleta a fim de corrigir possíveis erros ou falsas interpretações. Segundo Pasquali (1999) faz-se necessário a criteriosa análise teórica feita por avaliadores, referentes a dois aspectos: análise semântica (quanto ao significado) e análise de conteúdo (se refere a concordância das perguntas aos objetivos do trabalho).

O papel dos avaliadores de validação de uma pesquisa devem ser especialistas e conhecedores das temáticas abordadas, visando atingir o máximo de clareza nas perguntas refletindo no melhor registro da realidade pesquisada (Paiva, 2005). Dessa forma, para validação do instrumento de coleta de dados elaborado, foi feita a análise do roteiro da pesquisa por dois pesquisadores da área de Gestão de Conhecimento, a fim de ser averiguada a clareza e pertinência do conteúdo evitando dessa forma possíveis ambiguidades na compreensão por parte dos entrevistados. Após a apreciação dos pesquisadores foram levantadas algumas considerações para a apreciação e reflexão. Quando julgadas pertinentes às considerações resultaram em novos ajustes visando a maior clareza dos questionamentos e observância dos objetivos.

Outro instrumento para validação dos resultados foi o uso de técnica da triangulação que tem por objetivo básico abranger de forma exaustiva e ampla o uso da descrição, explicação e compreensão do objeto em estudo (Triviños, 1987 p. 138), o que resultou na combinação de diferentes recursos metodológicos (entrevistas, observação subjetiva análise de documentos) para a investigação do fenômeno.

Antes da realização das entrevistas, propriamente ditas, foi realizado um pré-teste aplicando-se o roteiro de entrevista a dois funcionários da unidade de ensino tendo como finalidade verificar aspectos como o grau de clareza e de compreensão do mesmo. Segundo Paiva (2005) a importância do pré-teste reside no fato de possibilitar a familiarização do pesquisador com as questões operacionais que envolvem esse tipo de pesquisa qualitativa, favorecendo a posterior desenvoltura do pesquisador ao iniciar as entrevistas oficialmente.

Pelos motivos anteriormente elencados, acreditamos que os procedimentos metodológicos adotados foram os mais indicados para a obtenção dos resultados alcançados.

3.5. Procedimentos da coleta em campo

É nessa fase da pesquisa de que o autor vai confrontar a teoria estudada com a prática através da pesquisa de campo, o pesquisador necessita de apoio e orientação, além da disposição do mesmo, na busca de soluções sérias que objetivem validar seu trabalho de pesquisa. A procura pelo conhecimento de qualquer realidade (natureza ou sociedade) surge em função da investigação controlada dos fenômenos nela inscritos.

O que é observado pelo pesquisador na fundamentação teórica do estudo, sobre as observações empíricas, deve ser somado às experiências vividas por ele na pesquisa de campo. Desse modo, o esforço metodológico, para explicação da verdade nos diversos campos, é o único modo de diferenciar o que é do que não é ciência (Fialho, 1998).

Notadamente, a pesquisa de campo consiste na observação de fatos que se apresentam em tempo real e que ocorrem de modo espontâneo, ou seja, através dos fatos que acontecem no cotidiano da empresa. Conforme Ruiz (1991), isso se torna mais evidente quando o pesquisador está inserido no cotidiano dos sujeitos de pesquisa, onde o contato constante e as observações diretas possibilitam a comparação dos dados que foram coletados na entrevista com o que foi verificado no cotidiano dos sujeitos pesquisados.

Após contatos pessoais com o proprietário da instituição de ensino objeto de estudo, foi agendado um encontro formal junto à direção para a apresentação do projeto de pesquisa e obtenção da autorização para o acesso às pessoas a serem pesquisadas e às dependências da organização.

O trabalho de coleta de dados em campo teve início com o nosso encaminhamento ao setor de Gestão de Pessoas da instituição onde foram obtidas algumas informações básicas sobre a instituição, principalmente no que se refere à estrutura, funcionamento e quadro funcional. Mediante as informações prestadas, foi feita a seleção dos colaboradores que seriam entrevistadas, de acordo com o Organograma de Funções e Competências apresentado pela empresa (APÊNDICE I); na oportunidade foi definida, junto ao setor, qual seria a estratégia a ser utilizada para a coleta de dados (horário e espaço físico destinado para a realização das entrevistas).

Segundo Paiva (2005), o pesquisador deve estar atento às circunstâncias ambientais e perceber se o horário previamente agendado é adequado para realizar a entrevista, devendo, não obstante, remarcar o encontro quando notar que algum imprevisto ou fator externo possa alterar a disponibilidade do entrevistado (seja por causar preocupação ou ansiedade no mesmo), o que poderia acarretar em respostas

evasivas ou pouco reveladoras por parte dos entrevistados, e que pouco pudessem contribuir para o estudo. Em virtude do exposto, procurou-se sempre flexibilizar os horários das entrevistas, observando o critério de saturação dos temas na avaliação do pesquisador e dos pesquisados, para a máxima satisfação e contribuição ao trabalho de pesquisa, por ambas as partes.

Objetivando uma maior imersão e conseqüente compreensão das particularidades do universo pesquisado, foram feitas várias incursões ao estabelecimento de ensino ao longo de cinco meses. Tais visitas nos possibilitaram a observação informal do modo como os sujeitos se portavam e relacionavam-se entre si (relacionamento interpessoal), condições ambientais, bem como aspectos da infraestrutura organizacional; tais observações contribuíram para a construção da análise e diminuíram o “distanciamento” que podia existir entre a pura e simples realização das entrevistas sem essa vivência parcial do “*modos operandi*” da instituição objeto de estudo. Nessas oportunidades também tivemos acesso a material impresso institucional (*folderes*, encartes, cartazes, banners, etc.), que subsidiaram a análise documental, além das conversas informais com funcionários.

3.5.1. Procedimentos adotados durante as entrevistas

Como já mencionado anteriormente, a estratégia de coleta de dados adotada para o presente estudo foi selecionada a técnica da entrevista e da observação, pelo motivo delas serem incorporadas à pesquisa-ação pela aproximação cotidiano do pesquisador com os seus sujeitos de pesquisa; nesse sentido, foi disponibilizada pela Direção da instituição de ensino uma sala climatizada e todo o apoio logístico para a realização das entrevistas que foram gravadas e posteriormente transcritas, a fim de facilitar a posterior análise dos discursos. Em ocasião das entrevistas foi adotado um Diário de Campo, para o registro de observações sobre os discursos e comportamentos dos sujeitos que pudessem nos auxiliar na posterior análise e interpretação das entrevistas coletadas (APÊNDICE II).

Em se tratando de coleta de dados por meio de entrevistas, Zaluar (1985) enfatiza que a relação do pesquisador com os entrevistados acarreta o ato de dedicar um envolvimento mais compreensivo, com uma participação mais próxima em seus dramas diários, sem a necessidade do pesquisador adotar uma postura paternalista no tratamento pessoal com seus atores sociais objeto de pesquisa. Notadamente, a relação de empatia que é criada entre o pesquisador e os sujeitos entrevistados gera laços de vital

importância para o sucesso da pesquisa, como também da viabilização de outros estudos futuros que o pesquisador queira realizar na empresa pesquisada.

Desde o primeiro contato com o entrevistado, tentou-se pautar a condução do trabalho considerando alguns dos procedimentos sugeridos por Paiva (2005), a exemplo das orientações a cerca da postura e conduta do entrevistador a fim de estabelecer uma relação de respeito e confiabilidade com o entrevistado, o que pode resultar em depoimentos mais ricos e reveladores.

No primeiro contato com o funcionário a ser entrevistado, era realizada a apresentação do pesquisador e dos objetivos do trabalho. Posteriormente era entregue uma folha com as instruções gerais para a realização da entrevista, sendo solicitada autorização para gravá-la. Pretendia-se com isso favorecer um primeiro contato e criar uma atmosfera mais confortável e menos resistente para iniciar a entrevista. Acreditamos que a quantidade significativa de exemplos práticos mencionados pelos entrevistados durante as entrevistas tenha sido reflexo desse ambiente de “confiança” gerada entre o pesquisador e os entrevistados.

Quanto à condução das entrevistas, buscou-se flexibilizar a sequência dos questionamentos, bem como complementar as indagações à medida que iam surgindo novos questionamentos que pudessem enriquecer a posterior análise dos dados, o que classifica a presente pesquisa como semi-estruturada. Segundo Manzini (1990/1991, p. 154), esse tipo de pesquisa está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevistas. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer surgir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

3.6. Análise dos dados

Notadamente, a principal abordagem de pesquisa selecionada para esse estudo está centrada na pesquisa qualitativa, visto que este estudo tenta se aprofundar nos significados das ações e relações dos indivíduos no entendimento da gestão do conhecimento. A abordagem qualitativa busca introduzir um rigor, sem o uso da utilização de números e fenômenos que não podem ser estudados de forma quantitativa, como por exemplo: alegria, competência, indiferença, tristeza, entre outros aspectos de ordem cognitiva.

Acredita-se também, que o desenvolvimento do raciocínio do pesquisador na abordagem qualitativa pode se tornar compreensível aos leitores de seu estudo, mesmo

sem a ênfase em dados numéricos. O modo como é tratado os resultados e possíveis generalizações poderá se tornar esta abordagem potencialmente intersubjetiva e, em consequência, verdadeiramente objetiva no momento em que há um maior detalhamento do estudo, uma vez que os pesquisadores qualitativos tendem a analisar sus dados indutivamente. Em muitos casos o “significado” é a preocupação essencial na abordagem qualitativa, de modo que toda análise dessa natureza procura ser o mais descritiva possível na tentativa de se buscar, na análise do discurso individual, o sentido da explicação dos fenômenos estudados (Triviños, 1987).

É através da pesquisa qualitativa que é possível responder a questões do indivíduo no seu ambiente de trabalho com um nível de realidade que de algum modo não pode ser utilizado pela pesquisa quantitativa; dessa forma, outro importante aspecto da pesquisa qualitativa corresponde às narrativas dos sujeitos da pesquisa, sendo utilizadas muitas vezes para respaldar uma inferência ou argumento do pesquisador; nesse caso, o uso desses fragmentos servem como elementos enriquecedores e permitem que sejam criadas novas interpretações por quem posteriormente venha a consultar o trabalho. As opiniões, experiências e pontos de vista dos entrevistados são de suma relevância para uma compreensão mais nítida do fenômeno estudado (Minayo e Sanches, 1993, p. 245).

Como já mencionado anteriormente, o presente trabalho configura-se como uma pesquisa essencialmente qualitativa; entretanto, mediante a coleta de dados sobre o funcionamento da instituição de ensino, fez-se uso da análise quantitativa de alguns dados que caracterizam a instituição objeto de estudo; nesse aspecto, a pesquisa quantitativa apenas complementa o estudo qualitativo no que se refere a certo número de casos individuais ou quantificação de fatores. Podemos dizer que, dentro das especificidades do presente trabalho, o uso de dados quantitativos serve apenas para enriquecer ou complementar a análise qualitativa dos dados sendo apenas um “meio” e não a “finalidade” de nossa análise.

Desse modo, a união das duas abordagens (quantitativa e qualitativa), só tem a contribuir na compreensão dos fenômenos a ser estudados na pesquisa de campo. Com base nessa compreensão, o presente trabalho foi estruturado tanto na abordagem quantitativa como na abordagem qualitativa, por está ancorado de modo prioritário na abordagem qualitativa, sem tirar o método da abordagem quantitativa.

3.7. Desenho da investigação

Acredita-se, quanto mais evidente for à descrição de um determinado fato de pesquisa, o leitor do trabalho terá um melhor entendimento do objeto descrito. Observa-se, que o principal mérito da pesquisa não é a exatidão ou o relato dos detalhes da situação descrita, mas, o modo de propiciar para o leitor uma reprodução, a mais clara possível da situação estudada.

A forma como o pesquisador conduz a construção do seu estudo por meio do enfoque selecionado tem sempre um fim único a alcançar, que é o de definir a tendência da natureza de investigação. Assim, nesse estudo é disponibilizado um conjunto de questionamentos com o objetivo de descrever a Gestão do Conhecimento tendo como foco a Administração Estratégica dos Ambientes Externo e Interno de competição da organização. Portanto, esta tendência caracteriza a natureza do enfoque utilizado na investigação como um estudo exploratório-descritivo.

Conforme Gil (2008), o estudo de natureza exploratória-descritiva procura evidenciar, com base na teoria pesquisada, a descrição de uma realidade estudada e vivenciada pelo pesquisador. O ato de descrever é de fundamental importância para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa. As pesquisas descritivas têm como principal objetivo estudar as características de um grupo, desse modo, a pesquisa qualitativa é por natureza descritiva.

Assim, o objeto principal da ciência social é a busca de significado que as pessoas dão ao seu mundo e às práticas cotidianas. Desse modo, é preciso que os pesquisadores busquem identificar e descrever as práticas e os significados sociais ainda não explorados. O somatório dos objetos e dos acontecimentos criados pelo pensamento de senso comum dos homens precisa ser explorado quanto às interações sociais do mundo cultural e social (Fazenda, 2004).

Notadamente, isso só é possível na medida em que o pesquisador, imerso no cotidiano dos sujeitos de pesquisa, busca perceber além das rotinas de trabalho desses sujeitos e das relações vistas no contexto social em que os mesmos estão inseridos. Nessa ótica, o presente trabalho é caracterizado como exploratório-descritivo, fundamentando-se na pesquisa qualitativa e buscando investigar uma temática ainda não explorada.

3.8. Métodos técnicos

Notadamente, para se fazer um trabalho de pesquisa de caráter científico, exige-se uma disposição subjetiva do pesquisador para encontrar soluções sérias e métodos apropriados ao objeto a ser investigado. O uso de métodos para tratamento de dados em consonância com a fundamentação teórica que orienta o estudo é de fundamental importância para a credibilidade de um trabalho científico.

Conforme Richardson (2007), o termo método vem do grego “*métodos*”, onde “*meta*” quer dizer após e “*hodos*” significa caminho. Com esta integração semântica os pesquisadores adotaram um certo acordo consensual de que o método representa o caminho para se chegar a um objetivo. A metodologia é orientada para aplicação do conhecimento nos diferentes métodos, referindo-se aos procedimentos e regras utilizados por determinado método.

Como já dito nos tópicos anteriores, a metodologia que norteia o presente estudo tem na abordagem qualitativa a base da proposta de investigação, por se tratar de uma abordagem metodológica voltada para a ação direta entre pesquisador e sujeito de pesquisa. A ênfase que foi dada no método qualitativo para este trabalho tem a ver com o nível de profundidade do tema, bem como, com as técnicas de entrevista e observação participante que vai ocorrer no período das entrevistas. Porém, também foi respeitada a importância da abordagem quantitativa.

Conforme Medeiros Neto (2003), as tentativas de síntese quanto às diferenças dos métodos quantitativos e qualitativos são visões antagônicas de um mesmo objeto ou fenômeno. Assim, torna-se importante o desenvolvimento de pesquisas que adotam conjuntamente visões quantitativas e qualitativas.

Desse modo, no momento em que o pesquisador utiliza os dois métodos de tratamento (quantitativo e qualitativo) como forma de compreender melhor os dados alcançados por meio do instrumento de pesquisa, há um enriquecimento no conteúdo final do material coletado na pesquisa de campo.

Foi por isso que este estudo focalizou também o método quantitativo; mesmo que na essência as análises fossem fundamentadas pelo método qualitativo. Desse modo, por ser um trabalho que utiliza a abordagem qualitativa, ele também é ancorado pela abordagem quantitativa.

3.9. Dimensões analisadas

Para a realização do estudo as seguintes variáveis foram avaliadas:

- **Caracterização do perfil do entrevistado:** para caracterizar o perfil do entrevistado fez-se o levantamento da idade, tempo de serviço, cargo ao qual foi contratado e escolaridade.
- **Gestão do conhecimento:** a partir da Revisão Bibliográfica, foram definidas cinco dimensões: Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Relacionamentos, Cultura e Valores Organizacionais e Estratégia; subdivididas em 20 categorias formadoras do Capital Intelectual. A descrição detalhada das dimensões e das categorias podem ser visualizadas na Tabela 2.

3.10. Análise Qualitativa

Notadamente, as ciências sociais dispõem de instrumentos e teorias capazes de demonstrar através dos seus estudos, a grandiosidade que é a vida dos indivíduos em sociedade. Embora não seja na sua totalidade, esta vivência entre os mesmos retrata os complexos mecanismos experimentados pelos indivíduos, no seu jeito de vivenciar situações de sucesso, fracasso, desilusões, tristeza, aspirações e alegria.

Quando se busca desenvolver um estudo científico utilizando o método qualitativo, é preciso que o pesquisador entenda da grande quantidade de informações que serão adquiridas da pesquisa de campo. Godoy (1995) enfatiza que no método qualitativo de pesquisa, o pesquisador se envolve na obtenção de dados descritivos sobre indivíduos, lugares e processos interativos, buscando compreender os fenômenos segundo a perspectiva do sujeito, ou seja, do universo dos participantes que servem de estudo.

Conforme Minayo, Deslandes, Cruz Neto e Gomes (2013), no método qualitativo a realidade social experimentada pelos indivíduos é o próprio dinamismo da vida individual e coletiva, com toda sua riqueza de significados. Nota-se, que esta realidade é mais significativa de qualquer outra teoria, qualquer pensamento e qualquer discurso que se possa elaborar sobre ela.

Desse modo, ao estudar o perfil do indivíduo e o ambiente social e de trabalho em que ele faz parte, as aspirações, medos e realização são diversos universos que o pesquisador irá perceber no período da realização da pesquisa em que estiver

vivenciando esse ambiente em que estão inseridos os seus sujeitos de pesquisa. Assim, é necessário retirar-se a essência do material que foi coletado para confrontar com a teoria estudada e fazer a junção do estudo no plano teórico-prático.

Nota-se, que é possível através do método qualitativo, trazer à tona sentimentos dos entrevistados através de suas falas, que o pesquisador poderá retratar no detalhamento das análises, assim como também é possível nos discursos dos sujeitos de pesquisa surgir uma série de fatores que não pode ser evidenciada por outro tipo de abordagem, com tanta clareza de detalhes daquilo que o indivíduo está sentido no momento da entrevista. Nesse aspecto, talvez o maior desafio do pesquisador seja o de interpretar e analisar os dados coletados (Flick, 2009).

Para as entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, visando identificar os elementos mais significativos do discurso e compreender os sentidos transmitidos que contenham elementos abordados na Gestão do Conhecimento, objeto de nosso estudo. Nesse tipo de análise, duas vertentes são imprescindíveis: a definição de categorias de análise e a unidade de registro (Paiva, 2005).

Entende-se por categorias de análise as classes que se formam pelo aglutinamento de variáveis que tenham como objetivo o mesmo foco. Tais elementos vão constituir as unidades de análise, por serem completos em si mesmo no plano dos sentidos (Laville e Dionne, 1999). No presente trabalho essas principais categorias foram: Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Relacionamentos, Cultura e valores organizacionais e Estratégia. Não por acaso, essas categorias (e as subcategorias presentes em cada uma delas), foram agrupadas por serem munidas de significados que se destacam naturalmente tendo uma mesma base de questionamento (Tabela 2). Para Bardin (1977, p. 119), a categorização tem como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos, facilitando a análise dos resultados. Ainda em relação a categorização, os dados foram discutidos dentro de cada um dos objetivos estipulados.

Eventualmente, durante a análise dos dados, podem ser feitas inferências a fragmentos de discursos, frases e citação de personagens a fim de proporcionar uma melhor compreensão, análise e crítica por parte do leitor (Aires, 1973). Para tanto, o pesquisador dispõe de alguns recursos como o uso de literatura, e principalmente da fala dos sujeitos como parte da redação, das explicitações e interpretações, porém é necessário que os dados estejam bem notáveis. O pesquisador busca informações diversas, recorre ao conhecimento de áreas afins e busca um significado para elas; não lhe é permitido se basear no “achismo”, porém é necessário se manter fiel ao problema

que está sendo pesquisado, delimitado pela realidade expressa pelos sujeitos (Biasoli-Alves e Silva, 1992).

A análise de conteúdo se realiza em três etapas cronológicas que são: pré-análise (organização e seleção do material), exploração do material (estudo aprofundado do material, levantando-se hipóteses e a teoria estudada) e o tratamento dos resultados. Nessa última etapa, partindo da inferência e da interpretação, o pesquisador utiliza suas reflexões, intuição e ponderações, buscando compreender as relações nos dados e nas informações levantadas, tendo como base o referencial teórico ou apontando novos caminhos teóricos (Paiva, 2005).

Uma vez finalizada a fase de entrevistas, deu-se início a fase de transcrição das mesmas. Para tanto, houve a exaustiva audição, repetida várias vezes, na busca de uma tradução fiel dos depoimentos. Na prática essa parte do trabalho revelou-se muito árdua, requerendo muita atenção para a transcrição, leitura, digitação e revisão, totalizando aproximadamente cerca de 110 páginas. Por se tratar de um roteiro de entrevista semi-estruturada (com relativa variedade de questões abordadas em cada uma das entrevistas), foi feita posteriormente a análise e categorização das respostas, de acordo com o tema abordado, a fim de facilitar a posterior análise dos conteúdos.

Uma vez finalizada a etapa de categorização das respostas, deu-se início a análise dos discursos propriamente dita, na tentativa de capturar o sentido mais significativo embutido nas falas dos entrevistados; durante essa fase ocorreram consultas e retomada do estudo de textos que embasaram o nosso referencial teórico.

Durante a discussão e apresentação dos resultados, foi feito o uso eventual de citações e trechos significativos de alguns dos depoimentos a fim de melhor respaldar as conclusões elencadas; para tanto, fez-se o uso eventual da transcrição de trechos, seguindo as recomendações metodológicas de destacá-las em itálico e entre aspas. Tal encaminhamento permite ao pesquisador uma maior proximidade com o significado do conteúdo, uma vez que a formação das categorias de análise se fazem a partir da compreensão do conteúdo (Laville & Dionne, 1999).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Sobrevivência no ambiente competitivo: aprendendo a conviver com o espaço aberto para a competição

Apesar de já ter sido feita a descrição da instituição de ensino objeto de estudo em ocasião da explanação dos procedimentos metodológicos que conduziram nosso trabalho, faz-se necessário relembrar alguns desses aspectos, além de acrescentarmos outros que permitam um maior dimensionamento e contextualização sobre a instituição que norteou nossas observações.

A referida instituição privada possui atualmente cinco unidades educacionais (duas localizadas na cidade de Campina Grande e outras três na cidade de João Pessoa-PB). Na cidade de Campina Grande, uma está localizada no centro da cidade e tem como foco os estudantes que estão no ensino médio; a outra está localizada em um dos bairros da cidade, tem uma área vasta, e recebe a designação de “ambiental”, tendo como foco, estudantes nos anos iniciais até o final do nono ano, séries que compõem o Ensino Infantil e Fundamental I e II. Para uma breve descrição do local, o termo ao qual se refere a instituição, tem uma arborização vasta, algo muito semelhante as ruas que a rodeiam. Seu objetivo está presente nas falas e cartilhas que tratam sobre a história da instituição: “possibilitar o convívio harmônico dos estudantes com o meio ambiente”¹.

Não são todas as unidades que tem essa mesma característica. As Unidades voltadas para o Ensino Médio não possuem a mesma conotação de “ambiental” o que se reflete na estrutura com poucas árvores ou espaços verdes. Entretanto, as análises que se seguem têm como foco, prioritariamente, a unidade ambiental de Campina Grande, onde foram feitas a maioria de nossas incursões e captação dos nossos dados.

O local de ocupação da escola pode nos trazer algumas informações-chave sobre como a escola é vista e como ela se manifesta. Para um observador desavisado, poderia centrar a escola em uma estrutura socialmente posta e determinante para a classe social de pessoas que atende, originando generalizações equivocadas ou não condizentes com a realidade. Nesse sentido, o simples fato de estar localizada em um bairro “valorizado”, (do ponto de vista do mercado imobiliário), poderia ser visto, aos olhos de uma análise superficial, um indicativo de que apenas os tidos como “positivamente privilegiados” (sob o ponto de vista financeiro), compunham majoritariamente o grupo de clientes daquele estabelecimento. Logicamente, uma figuração desse tipo nos permitiria definir que aqueles frequentadores se enquadram em um grupo estabelecidos sócio-

¹ Extraído do site institucional

economicamente como privilegiados; entretanto, qualquer inferência dessa natureza seria fruto de pontuações apenas generalistas com chances significativas de serem equivocadas. Singularidades são vistas em qualquer instituição, entretanto as relações que podem ser visualizadas e suas supostas motivações não tem como serem validadas, tendo em vista que não foi objeto de nosso estudo traçar o perfil econômico daqueles que compõem o grupo de clientes da instituição.

Mesmo considerando que o valor das mensalidades seja significativo para alguns clientes, enquanto que para outros não (a julgar pelo poder de consumo de cada um), uma pergunta continua sendo relevante: o que levam os pais a matricularem seus filhos na escola em questão, a julgar, inclusive, pelos preços praticados nas mensalidades (algo equivalente a um salário mínimo, em média), considerando-se que outras instituições concorrentes possuem mensalidades equivalentes, porém ligeiramente abaixo do que é praticado pela escola estudada? Em tempos de crise econômica esse questionamento torna-se até certo ponto relevante. Alguns trechos das entrevistas nos ajudam a compreender onde reside supostamente esse diferencial.

“Já trabalhei no setor financeiro da escola na parte de atendimento, então recebemos pais o tempo todo pedindo um desconto nas mensalidades ou mesmo uma bolsa de estudos; também já escutei muitos pais dizerem que a educação é a única herança que querem deixar para seus filhos, então, mesmo pagando às vezes sem poder, os clientes enxergam o potencial da escola, veem a escola como vitrine...um investimento” .

“Nós estamos atento às dificuldades que os pais estão enfrentando. Ontem mesmo apresentamos no conselho um relatório sobre a quantidade de alunos que nós tínhamos e a quantidade de alunos novos que entrou na escola; inclusive ontem comentamos sobre uma reportagem que saiu no jornal sobre a inadimplência nas escolas particulares, onde o índice está altíssimo. Nunca tínhamos visto antes aluno de escola particular sair diretamente para escolas públicas; a gente via aluno de escola particular saindo pra outra escola particular com uma mensalidade um pouco menor, mas não diretamente pra escola publica como tá acontecendo...não sei como outras escolas estão lidando com isso, mas tentamos estar sensíveis a essa nova situação, procurando negociar com os pais que querem manter seus filhos na escola”.

A escola teve seu surgimento nos anos 2000, tendo tido uma precursora que também era tida como referência na cidade em termos de ensino de qualidade atrelado a resultados em exames de vestibular ou de natureza semelhante. Alguns dos colaboradores da instituição atual foram “herdados” da antiga, bem como algumas práticas de gestão, segundo o que conseguimos levantar em nossa pesquisa de campo. O fato de surgir com uma nova proposta não apresenta como um dos critérios de diferença e supremacia diante de outras instituições, de tal forma que na cidade há outras que

possuem mais anos no mercado. Neste ano de 2017, a escola completa seu 17º ano de existência, com um total de 6300 estudantes e média de 1260 alunos por unidade.

Nas falas corriqueiras de diálogos informais sobre qual seria a melhor escola para proporcionar aos estudantes na cidade, a escola em questão está sempre presente, sendo feitas menções tanto no que se refere à infraestrutura quanto à qualidade de ensino e gestão. Esses fatores são facultados e inseridos cotidianamente sobre alguns pressupostos únicos, dentre os quais o principal seria a aprovação nos vestibulares; algo semelhante também ocorria no que se refere à imagem que era atrelada a instituição que a antecedeu, o que acreditamos que tenha favorecido - logo nos seus primeiros anos de existência - numa melhor aceitação pelo mercado da instituição pesquisada, em ocasião de seu surgimento. Dados do último Censo Escolar da Educação Básica (2014) apontam que, dos 149 estabelecimentos de ensino privado presentes na cidade voltados para a Educação Infantil e Fundamental I e II (mesmo público alvo da unidade pesquisada), ela é a que possui o maior número de clientes, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 3. Ranking das escolas em número de alunos na cidade de Campina Grande.

Escola	Nº de alunos na Educação Infantil e Fundamental I e II**
Escola Aplicação*	1.901
Concorrente 1	1.335
Concorrente 2	850
Concorrente 3	826
Concorrente 4	795
Concorrente 5	647
Concorrente 6	626

*Nome fantasia dado a instituição pesquisada.

** Dados do Censo Escolar da Educação Básica de 2014.

Esse enquadramento de uma escola que detém qualidade centralizada pelas provas de acesso as universidades cria um elemento de coesão determinante para a inserção de novos estudantes. Basicamente, o direcionamento dado às ações de Marketing Institucional, encontradas tanto no material de divulgação da escola como em revistas de circulação local e *Outdoors* frisam intensamente o desempenho da escola nesse aspecto. A instituição, conhecida por toda Paraíba, tem, em anos consecutivos, efetuado um conjunto de divulgações sobre os resultados dos estudantes nas provas de vestibulares. Ao trafegar tanto pela cidade, como nos arredores da escola, as placas de divulgação da excelência e do que consideram como sucesso estampam os locais. De frente a escola, noticia-se a maior nota em uma das provas do maior vestibular do país.

Em função das nossas observações, acredita-se que a externalização de costumes e crenças tradicionais (em parte herdadas pela instituição antecessora), assegurando o controle do comportamento do grupo de profissionais e seguindo o enquadramento e

objetivo daqueles que matriculam os filhos na escola (quase sempre pautada na expectativa dos resultados apregoados nas peças publicitárias), constitui até aqui uma das questões substanciais para o sucesso e permanência no mercado. Desta maneira, constitui outro ponto elementar para discussão: de que forma os costumes e crenças tradicionais da escola se traduzem na gestão estratégica do conhecimento, direcionando à coesão do grupo de colaboradores e de que forma contribuem para a permanência da escola num mercado acirrado, como uma das mais competitivas?

Tal como já dito acima, a observação informal entra em conjunto com as entrevistas para a construção de nossa análise, não necessariamente como maneira de provar as hipóteses acima suscitadas, mas como maneira de observar e relacionar a ação dos colaboradores na prática cotidiana.

Ao adentrarmos no interior da unidade pesquisada, desde os primeiros passos entende-se o conceito de “ambiental” usado para designá-la: percebe-se, quanto à infraestrutura, um parque com diversos instrumentos direcionados aos mais novos, além de um espaço designado como “Fazendinha” composto por vários animais, configurando-se como um espaço lúdico para as aulas do primeiro ciclo, sempre em constante presença das professoras. Ainda se fazem presentes coletores para a coleta seletiva do lixo e não se encontra, aos olhos de uma primeira percepção, qualquer vestígio de papel ou outro tipo de resíduo no chão, aspectos que reforçam ainda mais a idéia de “contato e respeito com a natureza”, tanto para os que lá trabalham como para os seus clientes.

A preocupação com a temática ambiental vem crescendo nos últimos anos dentro das empresas. Por mais que seja tentador diminuir essa preocupação como sendo apenas uma estratégia de marketing para angariar novos clientes, no que chamamos de “Marketing Verde”, a abordagem dessa temática pode ser traduzida de outra forma: a de que a empresa está atenta com os dilemas e preocupações da sociedade atual; dessa forma, acreditamos ser esse um fator a mais (além da expectativa criada em relação aos resultados em vestibulares e outros tipos de exames), que a escola consegue “vender” aos seus clientes.

Segundo Guimarães, Viana e Costa (2015), a utilização da estratégia do Marketing Verde ou de qualquer conotação de preocupação ambiental pela empresa na concepção de produtos ou oferta de serviços, tem se demonstrado como um diferencial qualitativo frente ao mercado competitivo. Tais estratégias visam, dentre outros aspectos, influenciar a decisão de compra dos consumidores (Enoki et al. 2008).

Como já dissemos anteriormente, quanto aos aspectos metodológicos de nossa pesquisa, construímos a presente análise baseando-se na investigação não somente da unidade objeto de estudo, mas também de outras fontes de pesquisa (visita a sites de internet e material de divulgação), no intuito de buscarmos entender, do ponto de vista do mercado de ensino – e também dos serviços oferecidos pelos concorrentes da escola pesquisada – informações que pudessem contribuir com o entendimento do quê, afinal, torna a escola estudada um dos principais estabelecimentos de ensino do estado da Paraíba.

Ao inovar, atrelando a conotação “ambiental” à designação da escola (e adotando todas as medidas, já mencionadas, que caracterizam tal definição dentro da organização), a instituição de ensino ofereceu aos seus clientes um “produto diferenciado”. Como já mencionado, a referida unidade objeto de nosso estudo, teve seu início há 17 anos. Na ocasião não havia na cidade nenhuma outra escola que tivesse essa conotação de forma tão explícita; porém, nos últimos anos, tem se multiplicado na cidade o número de instituições privadas de ensino que tem adotado o mesmo *Layout*, instalando “mini fazendas de animais”. Ao todo, conseguimos identificar (em incursões absolutamente informais), ao menos quatro outros estabelecimentos privados (e que atendem basicamente ao mesmo público de clientes: crianças nas séries iniciais de estudo), que passaram a oferecer recentemente (ao menos nos últimos cinco anos), esse mesmo tipo de “atrativo” ou espaço lúdico dessa natureza, o que nos leva a acreditar que a inovação, promovida pela escola objeto de nossa pesquisa, passou a ser tida como referência para outras escolas concorrentes. Essa posição de Referência é percebida nitidamente nos discursos de alguns entrevistados:

“Queremos ser referência.... se vão nos imitar ou não isso não nos preocupa. Queremos oferecer o que há de melhor. Estamos tentando antever as necessidades, trazer sempre novidades na nossa forma de ensino”.

“A gente sabe que a gente tá num ambiente competitivo, frente a outras instituições; a gente sempre tem que estar se reinventando, se adaptando às novas circunstâncias. É como você mesmo falou: uma empresa que pensa no futuro deve sempre se antecipar nas coisas”.

“O que eu consigo observar é que somos uma escola que é está sempre focada no futuro. Agente está sempre dando um passo a frente; a gente procura sempre fazer isso. Meu entendimento é esse: a gente procura sempre o que vai acontecer daqui a cinco anos, pra sermos sempre uma referência, compreende? Acredito que nós somos uma referência e eu vejo desse jeito”.

Inovar é, sob o ponto de vista da Administração, um fator diferencial que pode colocar uma empresa em vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Num período marcado pela crescente incorporação de conhecimento nas atividades produtivas, a inovação passou a ser entendida como variável ainda mais estratégica para a competitividade de organizações e países (Cassiolato e Lastres, 2005).

Quanto à infraestrutura, percebe-se ao centro o espaço administrativo e em outro ponto, uma pequena igreja faz parte do espaço. A escola ainda oferece Laboratórios, Biblioteca, Teatro, Arena de Esportes, Piscina coberta aquecida e Campo de futebol. Adentrar na instituição é se deparar com uma organização fluida dos pontos de trabalho, o que acreditamos ser um fator facilitador para a gestão administrativa, por permitir uma melhor transição e integração entre os diferentes setores. Ainda em relação à infraestrutura que a escola dispõe, ela é oferecida pela instituição como um fator diferencial que contribui para a aprendizagem dos alunos; não obstante, alguns discursos evidenciam isso nitidamente, a exemplo do que se segue:

“O nosso colégio prima por um espaço agradável e ambientes de convivência interessantes....quem conhece essa escola sabe que o espaço de convivência e o espaço pedagógico são espetaculares, então isso ajuda na convivência e ajuda na aprendizagem das crianças e dos adolescentes”.

Todos os funcionários, desde os porteiros até os que possuíam cargos administrativos, seguiam o mesmo comportamento cordial diante daqueles que iam deixar os estudantes e aqueles que lá trabalham. Todos também estavam bem apresentados, com uniformes impecavelmente limpos e alinhados. Frisa-se, mais uma vez, que presenciamos o tratamento cordial indistinto (entre os funcionários e seus clientes, ou mesmo entre os seus funcionários), durante toda a nossa incursão no estabelecimento.

Lembramos mais uma vez que a descrição e observação em campo permitem a constatação dos elementos que estão presentes no comportamento cotidiano, tendo encontrado nesse ponto - fardamento e aspectos da conduta dos colaboradores - a existência de uma espécie de alinhamento com um padrão de organização. Essas comunicações favorecem e fortalecem que a análise dos dados, neste caso, centraliza-se no uso de metodologias qualitativas de obtenção dos dados. O uso da metodologia quantitativa na tentativa de correlacionar fatores ou variáveis não se apresentaria como satisfatória.

Partindo do pressuposto que a coesão do grupo segue o paradigma de uma forma singular de comportamento, seja para com os clientes internos ou externos, deve haver

estruturas, formas coercitivas abstratas ou concretas para sua manutenção. Notadamente, os padrões do comportamento e a permuta de conhecimento foram facilmente observados na instituição, visto que, nas falas dos entrevistados, discorria-se facilmente um desenho organizacional de diálogo e acesso as informações. Para nós, durante as entrevistas foi perceptível que algumas das respostas constituíam parte de um conjunto de crenças e atitudes comuns ao todo, que são mantidas por diversas formas facilmente observáveis por aqueles que fazem a estrutura.

As decisões, organizações e necessidades são rapidamente colocadas e comunicadas por seguirem um processo pragmático e determinado, favorecendo o percurso de uma comunicação. Uma empresa que consegue manter um bom nível de troca de informação entre os seus colaboradores (ações que irão refletir na própria Gestão do Conhecimento), são fundamentais para o funcionamento pleno organizacional e também podem refletir numa vantagem competitiva por favorecer uma melhor prestação de serviços aos seus clientes. Segundo Almeida (2013), a comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos funcionários levando-os ao comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e a troca de informações e de conhecimento (Almeida, 2013).

Um ponto importante a se levantar quanto à padronização do comportamento se refere a uma das formas de treinamento que os funcionários recebem ao serem contratados pela empresa: além de receberem diretamente orientações técnicas dos funcionários veteranos - o que podemos chamar de “transmissão do conhecimento tácito”, assim definido por Nonaka e Takeuchi (1997) – os funcionários recém contratados tem acesso a uma “Cartilha de Regras e Condutas”, contendo orientações quanto à adoção de procedimentos e de boas práticas, sendo abordados aspectos como relacionamento e do comportamento esperado dos mesmos (procedimentos a serem adotados quanto à cordialidade, cooperação, confiança, ética profissional, e pontualidade). Isso fica evidenciado em alguns momentos de nossas entrevistas, a exemplo do trecho abaixo, coletado junto a um dos dirigentes da instituição, quando questionado como era promovida a integração na estrutura organizacional para serem atingidos os objetos institucionais:

“Em primeiro lugar, a escola ela tem um manual de procedimentos que é o nosso Código de conduta e ética que normatiza os procedimentos, a descrição de cargos e das funções...então isso é muito bem estabelecido. Um segundo ponto é que nós temos outro documento que é o Organograma Organizacional; então dentro daquele organograma nós temos a distribuição de cargos, funções e atribuições

para cada função muito bem estabelecidos....o que nós chamamos de descrição de cargos”.

Interessante observar que, ao pautar todos os paradigmas que a instituição e o indivíduo devem manifestar, pontuando o local que ocupam e as características que devem socializar, a escola consegue oferecer aos seus clientes um serviço padronizado em termos de qualidade, o que também se configura como um fator diferencial, podendo levar a otimização do serviço prestado. Isso pode gerar uma espécie de “consciente coletivo” que termina por pautar o comportamento de todos os colaboradores da escola. Mesmo entre os profissionais que atuam em outros estabelecimentos de ensino (alguns dos professores da escola mantém vínculo empregatício com outras escolas da cidade), esse padrão de conduta impresso pela escola estudada se mostra tão forte, que impede que quaisquer vícios ou atitudes não condizentes com o que a escola exige e espera de seus profissionais, parecem ser suprimidos.

Mais do que simplesmente melhorar o funcionamento da escola, isso pode refletir na imagem que o público, e os clientes em especial, podem ter da mesma: o de uma instituição essencialmente “organizada”, o que pode refletir indiretamente em vantagem competitiva, uma vez que este pode ser um fator relevante aos pais dos alunos na hora de renovarem as matrículas, ou mesmo na hora de indicarem a escola a terceiros.

Na unidade “ambiental” (onde concentramos nossas observações), a preocupação por parte dos sujeitos em passar uma “boa imagem” se faz presente, inclusive como forma de fidelizar clientes, tal como é visto em algumas entrevistas; a proposta de ensino em contato com a natureza e aprendizado lúdico, bem como a imagem de organização frente à estrutura que a escola proporciona aos estudantes dos anos iniciais, ou da pré-escola, são a “porta de entrada” dos estudantes na instituição. Uma vez “fidelizados”, os alunos podem, ao concluir os estudos na referida unidade, migrarem automaticamente para a outra unidade que oferece o ensino subsequente (Ensino Médio). Isso fica evidenciado na fala de um dos entrevistados:

“Eu penso que quando as crianças já vem da educação infantil a gente tem um cuidado muito grande por que essa é a porta de entrada da nossa instituição. Nós temos uma reunião a noite pedagógica com os pais para ver a participação efetiva da família. Temos muito cuidado porque esses alunos estão começando então é a partir de nós, do nosso trabalho que eles vão ou não continuar na escola...Da nossa equipe pedagógica até o porteiro estamos comprometidos em fazer isso: sermos um diferencial na cidade para os pais, o que gera fidelização”.

Outro ponto importante em relação a análise de como a escola se comporta em relação ao mercado competitivo diz respeito a sua relação com outras instituições de ensino. O sentido de Competitividade está relacionado ao alto desempenho da organização, com a liderança da excelência e do saber fazer, levando em consideração as necessidades e as expectativas dos clientes e do mercado (Colombo, 2004).

Em alguns momentos, percebe-se que, em relação às escolas da cidade e do próprio estado, ela é mais competitiva: a escola se esforça para conquistar novos clientes (e manter os antigos) sob a premissa de que oferece um ensino de excelência, pautada em propostas pedagógicas, disponibilidade de colaboradores qualificados e de infraestrutura diferencial. Alguns dizeres das peças publicitárias reforçam essa idéia: “A escola de grandes conquistas!”, “A escola da sua vida!”.

De maneira geral, pelo que pode ser obtido e analisado pelas entrevistas, a escola tenta ser competitiva no sentido de buscar sempre inovar nos seus serviços, antevendo-se às possíveis necessidades do mercado:

“Eu acho que a competitividade ela é saudável desde que, eu veja que eu concorro comigo mesmo, então a todo o momento a gente não fica se comparando a outras escolas. Se você foi pela 11ª vez primeiro lugar no Enem a gente quer ser 12ª, independente da colocação dos outros, então a concorrência é em relação a nós mesmos”.

“É uma escola competitiva, porque veio pra ficar e quer ficar bem....a gente compete nesse sentido. Os alunos em Matemática estão indo bem, mas de repente a gente pode fazer uma oficina de matemática, de literatura. Se as outras escolas estão fazendo eu não sei, mas vamos proporcionar aos nossos alunos uma hora extra de estudo”.

“Com relação a outras instituições, nossa escola é vista como um colégio de resultados, então realmente em Campina Grande e em João Pessoa é um clima bem competitivo entre as escolas particulares....bastante competitivo, porém tentamos nos concentrar no que podemos fazer de melhor, no que podemos trazer de diferente!”.

Esse tipo de concorrência é natural em qualquer estabelecimento comercial, e não podia ser diferente em se tratando de instituições privadas de ensino. Segundo Colombo (2004), essas instituições, em geral, conviveram durante vários anos com um confortável ambiente não-competitivo, onde a procura era proporcionalmente maior do que a oferta, o que gerava alta rentabilidade a essas organizações; entretanto, quando novas empresas surgiram no segmento educacional (bem como as já existentes aumentaram consideravelmente a oferta de cursos), o mercado foi pouco a pouco tornando-se mais competitivo, diminuindo a lucratividade e causando o encerramento das atividades para algumas que não conseguiram sobreviver à crise com que se deparavam (Colombo, 2004, p. 18).

Importante frisarmos que em relação a instituições de ensino de outras regiões demográficas do país (especialmente escolas particulares das regiões Sul e Sudeste) a relação da escola pesquisada com as demais é pautada essencialmente pelo senso de parceria e de troca de experiências. Nesse caso, a escola busca trazer inovações de escolas de referência nessas regiões que, inegavelmente, conseguem sobreviver num mercado mais competitivo, dado o número bem mais elevado de estabelecimentos privados de ensino. Ainda sobre esse aspecto, outro ponto relevante em relação à escola estudada é que ela é filiada ao Programa das Escolas Associadas à Unesco² (PEA/Unesco), o que permite à escola participar de uma comunidade formada por outras instituições de ensino.

Essa relação de parceria com outras instituições é evidenciada nas seguintes falas, sobretudo quando se questionou a forma como se dava a parceria com outras instituições de ensino:

“A escola tem um projeto de conhecer outras escolas, entendeu? Assim... conhecer a parte da gestão, da direção, às vezes os supervisores... supervisão e direção vão em outros lugares; por exemplo em Belo Horizonte: quais são as escolas de lá que estão se destacando? Então vamos lá, conhecemos como é o trabalho, o que é que tem sido feito, daí trazemos pra cá. Toda segunda feira a gente tem reunião com todos os coordenadores, supervisores, diretor de escola e setor de psicologia, então todas essas informações e novidades são passadas nessas reuniões. Dessa forma fazemos a parceria com outras escolas”.

Segundo o que pudemos coletar nas entrevistas, a escola tem como meta estabelecida, se tornar referência em nível de regiões Norte e Nordeste no ano de 2018; para alguns pode parecer algo pretencioso, mas na verdade, a escola não está muito longe de alcançar esse patamar: segundo informações coletadas no próprio material de divulgação da escola, ela já se encontra entre as nove melhores instituições privadas do Nordeste³. Acreditamos que o estabelecimento de metas bem definidas é, do ponto de vista da gestão estratégica, um fator diferencial que pode acarretar em vantagem competitiva de uma empresa; baseamos nosso entendimento no que tem sido postulado por outros estudiosos, a exemplo de Vasconcelos e Cirino (2000).

Em função de todos os aspectos levantados e discutidos ao longo da atual análise, acreditamos que o posicionamento de destaque que a escola estudada tem no mercado de ensino privado no Estado da Paraíba e, em especial, na cidade de Campina Grande, são resultados de um conjunto de parâmetros de qualidade que a escola adota, pautados

² Extraído do site institucional.

³ Desempenho obtido em relação às notas do Exame Nacional do Ensino Médio – Enem.

sempre na busca pela inovação e pioneirismo dos serviços e na oferta de um produto diferenciado da concorrência.

4.2 Percepção dos sujeitos sobre a base da função social e cultural da escola.

Com as mudanças da vida em sociedade e do próprio homem ao longo dos últimos séculos, sobretudo após a Revolução Industrial, novas formas de organização do trabalho foram surgindo, sobretudo com a substituição da propriedade comum pela propriedade privada; nesse contexto, marcado dentre outros aspectos pelo advento da sociedade capitalista e mecanização do trabalho, surgiram alterações não só na estrutura de organização da sociedade, mas também nas relações sociais de produção, a concepção de homem, de trabalho e de educação.

Em função do desaparecimento dos interesses comuns a todos os membros iguais de um grupo e a sua substituição gradativa pela prevalência dos interesses distintos, pouco a pouco antagônicos, foi alterando-se a forma de organização do trabalho, trazendo reflexos, inclusive, ao processo educativo, que até então era único, passando-se a evidenciar o seguinte aspecto: a desigualdade econômica entre os ‘organizadores’ e os ‘executores’ trouxe, necessariamente, a desigualdade dos processos de educação (Ponce, 1994, p. 27).

Nessa perspectiva, a educação passou a ter como finalidade preparar os trabalhadores para as novas exigências, demandas e anseios do mundo do trabalho. Como bem define Viana (2000), “A escola surge como um local criado para a transmissão de saberes socialmente úteis, de acordo com os padrões culturais que vigoram num determinado tempo (histórico) e numa determinada sociedade”.

Freitag (1980) ressalta a frequente aceitação por parte de muitos estudiosos de que toda doutrina pedagógica, de um modo ou de outro, sempre terá como base uma filosofia de vida, uma concepção de homem e, portanto, de sociedade. Ainda segundo o autor (1980, p.17), a educação é responsável pela manutenção, integração, preservação da ordem e do equilíbrio, e conservação dos limites do sistema social, ao que ainda reforça: "para que o sistema sobreviva, os novos indivíduos que nele ingressam precisam assimilar e internalizar os valores e as normas que regem o seu funcionamento”.

A Função social da empresa constitui o poder-dever de um empresário e dos administradores da empresa, em harmonizarem as atividades da empresa segundo o interesse da sociedade, mediante a obediência de determinados deveres (Tomascevicus

Filho, 2003, p.40). Nesse sentido, toda atividade empresarial pode ser visualizada sob três aspectos: como sociedade civil, como empreendimento econômico e também como destinação social ou função social (Adams e Oliveira, 2016).

Segundo Bueno (2001), compreende-se como função social da escola o acesso à cultura e a constituição de espaço harmônico social que sustente e instigue a formação da cidadania (Bueno, 2001). Para Marques (2001), a função da escola do século XXI é incentivar o potencial do aluno considerando as diferenças socioculturais em benefício da aquisição do conhecimento e desenvolvimento global. Dentro dessa ótica, três objetivos devem ser levados em consideração pelas escolas modernas: prospectar e dar apoio ao desenvolvimento em níveis físico, afetivo, moral, cognitivo, de personalidade; formar cidadãos capacitados para intervir no meio social; Fomentar aprendizagem continuada dando ao aluno diferentes formas de aprender e de se inserir no mercado de trabalho (Marques, 2001).

A determinação de valores por parte das instituições de ensino torna-se o ponto-chave para a determinação de sua própria função social. Segundo Oliveira (2010), o essencial do trabalho educativo é garantir a possibilidade do homem tornar-se livre, consciente e responsável a fim de concretizar sua humanização. Nesse intuito, tanto a escola como as demais esferas sociais devem proporcionar a procura, a investigação, a reflexão, buscando razões para a explicação da realidade, uma vez que é através da reflexão e do diálogo que surgem respostas aos problemas.

Na instituição de ensino, foco de nossas observações, a função social e cultural da escola são facilmente identificáveis no material de divulgação (revista impressa e site institucionais), Cartilha de Regras e Condutas (destinada aos funcionários) e Manual do aluno (entregue no ato de efetivação da matrícula no estabelecimento). Nas citadas fontes, é colocado de forma muito clara a missão, visão e valores institucionais, tal como podemos constatar no Quadro 8.

Quadro 8. Principais aspectos da função social da escola.

Missão	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer ensino de qualidade e formação integral, que promovam o surgimento de cidadãos competentes, felizes e de líderes construtores de uma sociedade justa, fraterna e eficiente, no uso dos recursos naturais. • Propiciar uma educação de qualidade, direcionada à formação integral do aluno com vistas ao exercício pleno da cidadania.
Visão	Ser uma escola de referência no Norte e Nordeste brasileiro, em excelência educacional.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Democracia e Transparência; • Multiculturalismo e pluralismo de ideias;

	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de paz, justiça e cidadania; • Conhecimento sistemático e inovação; • Formação continuada e intercâmbio cultural; • Ética, solidariedade e responsabilidade ambiental.
--	---

Fonte: material de divulgação institucional.

Tais aspectos da missão, visão e valores são norteadores das ações político-pedagógicas envolvendo os diversos momentos de participação e de estruturação da unidade escolar (Oliveira, Moraes e Dourado, 2006); configuram-se como elementos-chave na condução das atividades da organização, e que, no caso da escola pesquisada, vão de encontro à função social e cultural estabelecidos pelo PEA/Unesco, a qual ela é conveniada, como já mencionamos anteriormente (PEA/Unesco, 2017).

Uma escola membro do PEA deve desenvolver projetos formativos voltados para a preservação do meio ambiente, direitos humanos e interculturalidade, que ressaltem uma cultura de paz⁴, (aspectos que também foram facilmente identificados na missão, visão e valores estabelecidos pela instituição pesquisada). No já mencionado “Manual do aluno”, é colocado de forma clara que:

“o objetivo maior da educação das crianças está em formar cidadãos que possam atuar na comunidade como seres críticos e transformadores; que possam construir sua história de vida a partir do processo ação-reflexão-ação e agirem como cidadãos baseados no princípio da ética, do respeito, da democracia, da justiça, da responsabilidade e, principalmente, do amor ao próximo e da fé cristã”.

Muito embora as bases da função social e cultural da escola estivessem bem estabelecidos no material de divulgação e manuais institucionais, uma questão a ser analisada é a de que, uma vez bem definida teoricamente e claramente apresentada aos seus colaboradores, como ocorre a percepção dos sujeitos sobre a base da função social e cultural da escola? Em que reside a importância desses sujeitos estarem em concordância com esses fundamentos (não apenas teoricamente, mais no sentido mais prático), vivenciando no seu dia a dia os fundamentos da função social e cultural da escola? Tentamos buscar essas respostas mediante nossas incursões e entrevistas.

Mediante a posterior análise dos discursos sobre a temática, verificamos que houve uma grande variação no entendimento do que vem a ser a função social e cultural da escola. Para uma melhor discussão das informações obtidas, as respostas foram divididas em categorias, segundo a similaridade das linhas de pensamento apresentadas pelos entrevistados, como veremos a seguir.

⁴ Informações retiradas do site do PEA/Unesco.

4.2.1. Função social da escola focada no resultado em exames

Quando questionados sobre o entendimento da Função social da escola ou sobre os aspectos da formação do aluno, cerca de cinco do total de 16 entrevistados focou essencialmente a resposta no direcionamento do ensino voltado para o resultado nos exames (vestibulares e Enem); entretanto, não temos como afirmar com total certeza se isso foi motivado por uma interpretação equivocada do conceito de “função social” ou se realmente o que se apregoa na prática (segundo a visão dos funcionários) é realmente uma filosofia norteadora voltada majoritariamente para esse enfoque: o desempenho nos exames. Isso fica evidente em algumas entrevistas, como podemos constatar abaixo:

“Hoje temos muito como foco o Enem, mas temos outras preparações em torno do conhecimento... E uma coisa está relacionada à outra. Quando você procura relacionar o conteúdo, com o dia a dia você está ajudando o aluno a ter uma visão mais crítica...a não aprender por aprender, mas com um sentido. Acho que formar um bom aluno tem muito a ver com isso. Hoje você tem que procurar um estudo, ensinar de uma forma, que você veja aquele estudo, não apenas como algo conteudista, mas que vai servir pra você mais adiante”.

“Acredito que seja voltada para a oferta de um ensino de qualidade. Essa imagem de escola de resultados... dos alunos se saírem bem nas notas do Enem reforçam ainda mais essa idéia de que colocando o aluno aqui ele vai ter acesso a um bom ensino. Nossa função é fazer tudo o que for possível para os alunos atingirem esse objetivo”.

*“Olha, justamente... fazemos isso (**função social da escola**) investindo no aluno, exigindo dele resultado, não é atoa que estamos há onze anos à frente no Enem , seguidos, nós não perdemos nossa posição. Mas é sempre cobrando também dos professores, pra que passem o melhor para os alunos, e exigindo dos alunos também os resultados. Eles são educados e ensinados não só pra chegar no ensino médio pensando no Enem, mas é já do fundamental um”.*

A visão de uma instituição de ensino voltada essencialmente para a busca de melhor desempenho em exames (a exemplo dos vestibulares e do Enem) poderia dar margem a uma interpretação equivocada, dando a impressão de que ela foca essencialmente suas atividades em busca dos resultados e não no desenvolvimento dos seus alunos sob uma ótica mais “humanista”; entretanto, como já dissemos anteriormente, não temos como afirmar se tal visão foi fruto ou não de uma má interpretação do conceito de “função social” ou se realmente há, para os colaboradores, o predomínio desse enfoque quanto à função social da escola.

Devemos frisar que não queremos fazer aqui nenhum juízo de valor no que se refere se essa interpretação de função social: se é a mais correta ou não. Formar cidadãos aptos a um melhor posicionamento no mercado de trabalho também pode ser interpretado como função social, por garantir melhores condições de vida (do ponto de

vista material/financeiro) para os sujeitos. Segundo o Artigo 23 da Declaração Universal dos Direitos Humanos, promulgado pela ONU, em 1948: *“Todo o homem tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego”*. Nesse sentido, Lobo (2006) ressalta que a função social da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade de força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico e por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente (Lobo, 2006, p. 29).

4.2.2. Função social da escola focada em ações filantrópicas

Em algumas falas dos sujeitos, a compreensão da função social da escola ganhou uma interpretação de “ações sociais” ou “filantrópicas”, focando a escola como agente promotor de oportunidades de estudo para aqueles clientes que não tinham condições de arcar integralmente ou parcialmente com as mensalidades. Embora o conceito de função social possa incluir a inserção social dos indivíduos (dependendo daquilo que a escola estabelece como missão, visão e valores), acreditamos que considerar como função social apenas esse tipo de atividade pode ser reflexo de um conhecimento parcialmente equivocado a respeito do assunto. Isso fica evidente em alguns discursos:

“A escola tenta desenvolver esse lado da função social. Tentamos enxergar o lado da família, então, quando os pais não tem mais condições de manter o aluno e quando é um bom aluno, quando é um aluno que se destaca realmente, a escola entra pra ajudar. Temos alunos bolsistas aqui na escola”.

“Quando tem um bom aluno que a família às vezes nos procura também, dizendo: “Olha, eu tenho um aluno excelente, ele é medalhista, porém eu não tenho condições de pagar a mensalidade. Como a escola pode nos ajudar” aí a vezes a gente dá um bom desconto ou dá meia bolsa... A gente tem essa parte de investir nos alunos .

O fato da escola oferecer bolsa de estudos integral aos filhos dos funcionários ou a estudantes da rede pública (sobretudo aqueles que se destacam pelo desempenho notório em olimpíadas e outras competições acadêmicas de mesma natureza), pode contribuir para reforçar essa imagem da instituição entre alguns dos seus funcionários.

4.2.3. Outros entendimentos sobre função social da escola

Devemos frisar que para alguns sujeitos houve certa dificuldade em compreenderem o significado de “função social” (algo que não foi identificado no pré-teste de nossa entrevista). Em alguns casos houve a tentativa de explicar o conceito por

meio da “tradução” do termo para uma linguagem menos “conceitual/academicista” (o que só foi possível por se tratar de uma entrevista semi-estruturada, permitindo uma adaptação da pergunta ou a incursão por novos caminhos investigativos, como já discutimos anteriormente na metodologia). Nesse caso, perguntamos o que os pais dos estudantes (na visão dos sujeitos entrevistados) esperavam da escola ao matricularem seus filhos na instituição. As respostas focaram em diferentes aspectos, como podemos constatar nos trechos selecionados a seguir:

“Eu entendo que para alguns pais existe a expectativa de, matriculando seu filho em nossa escola ele pode ter no futuro um melhor desempenho no Enem, mas eu não posso pensar que seja somente isso porque eu trabalho com a educação infantil desde um ano de idade, então eu não posso pensar que um pai está colocando um aluno com um ano de idade pensando nessa criança passar no Enem, porque se for só isso aí nós vamos partir pra outra instância: a de que os pais estão com uma visão completamente errada... O que os pais procuram sempre na nossa escola é a excelência no serviço, o atendimento, a estrutura física, o próprio acesso ao conhecimento. O que os pais procuram na escola é a excelência do trabalho nós oferecemos”.

“Acho que o que mais motiva os pais a nos procurarem é o nome consolidado da escola e isso é muito do reflexo dos resultados, como o Enem, por exemplo”.

“Acredito que é por esse lado da escola de se preocupar em oferecer o melhor para os seus alunos. Pela perspectiva visionária da empresa. Quando eu entrei aqui, acompanhávamos oito crianças com diagnóstico que exigiam acompanhamento especial; hoje, eu acompanho sessenta e cinco. Acho que isso é fruto da confiança que os pais tem na proposta de inclusão da escola”.

“Acho que por estarmos dentro da escola compreendendo que é uma empresa mas, a gente quer tá em família. Eu quero que meu filho sintá-se agregado estudando aqui, mas como pai eu também quero me sentir agregado, acolhido. Então a gente faz um processo de entrevista com os pais e alunos, porque temos o interesse de observar essas crianças e fazer com que ele se sintá inserido, e não apenas mais um”.

“Os pais esperam a qualidade do ensino, mas não é só isso.... também temos a parte da infraestrutura e das ações sociais, pois temos bastante projetos”.

4.2.4. Função social da escola focada na formação do cidadão

Em algumas das entrevistas coletadas percebemos um entendimento, por parte dos entrevistados, de alguns dos princípios essenciais do que a instituição define como sendo a sua função social e cultural, cujos principais aspectos foram observados no Quadro 8. Na análise dos discursos percebe-se o enfoque dado no papel da escola na formação dos cidadãos, e nos princípios que a escola defende para essa formação, algo muito semelhante ao que a escola estabelece como missão, visão e valores (considerados aqui como elementos que compõem e definem a própria razão social e

cultural da escola). Alguns trechos do material coletado nas entrevistas são bem reveladores, nesse sentido:

“Bem...Nós temos que passar para os nossos professores, nossos alunos e a comunidade em geral uma boa impressão, até porque nós temos uma responsabilidade de formar essas crianças esses jovens para o cidadão do futuro e eu entendo como elemento fundamental para o sucesso de qualquer instituição, não só de ensino mas para qualquer empresa de qualquer segmento, que deve haver a união e a unidade. O trabalho em equipe não é “trabalho em grupo” é diferente... grupo é diferente de equipe! Então eu acredito muito em time, ou seja, no trabalho coletivo. Não interessa para nós as “estrelas”... não é a titularidade mas a importância de cada pessoa individualmente. O que a gente valoriza na escola é o trabalho em equipe é o trabalho em grupo, em time, e isso traz reflexos também no modo dos nossos alunos se relacionarem”.

“Eu acho que desde nos pequenininhos, nós temos a preocupação em construir um aluno cidadão. A partir do momento que a gente trata com eles a questão de ter cuidado com as coisas dele, ter cuidado com a sala, não jogar papel no chão, respeitar o colega, não é? Respeitar o professor. E eu acho que são valores que a gente vai trabalhando, principalmente neles quando são menores...nos maiores a gente vai reforçando”.

“Nós temos um departamento de psicologia na escola que trata muito bem dessas questões sociais fundamentais e com projetos inclusive dentro das salas de aula com os alunos tratando dessas questões como tolerância, até do próprio bullying”.

“O professor tem que ser exemplo de conduta para os alunos. Como vou falar de ética em sala de aula se o professor falar mal de outro (colega), mesmo que seja de outra instituição?... como ele pode falar para os alunos não beberem...que bebida faz mal se ele aparece bebendo fora do ambiente escolar ou nas redes sociais? Não admitimos isso aqui! Temos que vivenciar os valores que pregamos. Apesar de ser um ambiente que exige resultados, já que tem esse lado do Enem, tentamos cultivar a harmonia e companheirismo entre os nossos alunos”.

Ainda em relação à função social e cultural da escola, vale salientarmos a existência de vários projetos pedagógicos com temáticas em consonância com a missão, visão e valores (e dessa forma, com a própria função social e cultural estabelecidos pela instituição), conforme podemos averiguar pelo material de divulgação do site institucional. Alguns desses projetos podem ser visualizados no Apêndice III.

Alguns desses projetos foram lembrados por alguns dos entrevistados como exemplos de uma formação voltada para o desenvolvimento humano/cidadão dos alunos (numa perspectiva muito mais ampla do que simplesmente prepara-los para a aprovação nos exames e melhor posicionamento no mercado de trabalho).

“A escola ela tem alguns projetos que visam estimular no aluno uma visão mais voltada para o lado social, humanizado, até porque nós defendemos que a aprendizagem não acontece só dentro da sala de aula, dentro das quatro paredes. Dessa forma, nos empenhamos para que o aluno possa visitar, possa visualizar,

possa conviver com espaço de aprendizagem fora da sala de aula e até mesmo fora da escola; então nós temos, por exemplo, projetos como PROVIC, que é um projeto de visitação instituições científicas por exemplo... vamos a Cagepa, quando se está trabalhando a questão da qualidade da água... na Energisa, quando estamos falando sobre a questão do consumo de energia e a produção de energia...temos ainda o TURÉ, que é um projeto de turismo ecológico, então são viagens que não proporcionam só um momento de lazer, mas permitem que o aluno visualize aquilo que ele está aprendendo em sala de aula.... temos também o projeto VOCARE, que trabalha com a questão das vocações, onde gente visita as universidades para conhecer o funcionamento do curso, a estrutura curricular dos laboratórios no sentido de despertar desses alunos a vocação e a escolha correta do curso que ele pretende escolher para o seu futuro para sua vida...acredito que tudo isso contribui para a formação de um cidadão mais preparado para a vida lá fora”.

*“Na escola temos alguns projetos voltados pra isso (**função social da escola**)... por exemplo, agora no final do ano passado, os alunos do fundamental, tão passeando por Campina e aí eles pegam um sábado um projeto acadêmico... eles pegam essas crianças de uma determinada série e passeiam por Campina para mostrar toda a história da cidade na qual eles vivem. Então passa nos pontos turísticos, passa no museu, passa nos tropeiros e sai explicando. Um professor de História vai dentro desse ônibus e explica como tudo começou, passa na estação de trem, fala como era feito a parte do transporte do algodão no início de Campina Grande mostra tudo, mostra a evolução da cidade.. São vários projetos que ajudam o aluno a ampliar seu conhecimento”.*

“Uma escola ela é educadora, então a gente tem que passar, na maioria das vezes, os bons costumes pra os alunos. Então, como a gente vai cobrar do aluno se a gente não faz?...Temos que ser um bom exemplo para os nossos alunos”.

4.2.5. Função social da escola focada na relação entre escola e família

Pelo que podemos coletar em alguns discursos, ficou evidente a visão que alguns sujeitos tem de que para a escola exercer plenamente sua função social se faz necessária uma parceria contínua entre a instituição e a família; acreditamos que essa perspectiva (na qual a família torna-se um elemento relevante na formação do cidadão) também pode ser considerada como mais uma interpretação do que os sujeitos entendem como sendo a “função social e cultural da escola”; tal interpretação pode estar relacionada com os objetivos da escola apresentados no já mencionado “Manual do Aluno” e no “Manual de Regras e Condutas” (destinado aos funcionários), onde em alguns trechos se evidencia a preocupação em oferecer um ensino pautado nos princípios do amor ao próximo e da fé cristã.

“Uma coisa que nós temos muito, que nós prezamos muito é o fato de que essa escola acredita que a educação se dá através de uma parceria, e essa parceria é entre família e escola.. Por mais que se fale hoje que as escolas se tornaram depósitos de crianças e tal, nós não concebemos a educação dessa forma”.

“Temos na nossa escola algo que está se perdendo... eu digo perdendo porque é o que a gente tem visto por aí: a falta de valores. Tentamos aqui cultivar os valores familiares. A família é fundamental em todo esse processo. É realmente uma parceira!”.

Pelo que pudemos coletar das entrevistas, os colaboradores apresentaram, uma percepção relativamente considerável a respeito da função social e cultural da escola. Como já dissemos anteriormente, não temos como avaliar se algumas das respostas dadas foram fruto de uma má interpretação do conceito de função social e cultural, ou se foram o puro e simples reflexo do modo de pensar dos sujeitos.

Atualmente, pelo que observamos e coletamos em nossas incursões, a forma mais usual de se fazer isso é através do manual entregue aos funcionários no ato de admissão na empresa. Segundo o diretor da unidade:

“Entregamos ao nosso colaborador um manual de procedimentos que é o código de conduta e ética e o organograma para que ele tome pé a empresa, da organização, dos nossos valores, de qual é a nossa missão, da nossa visão... isso tem que ficar muito claro na cultura organizacional. Isso a gente deixa muito claro no processo seletivo”.

Acreditamos que ações que intensifiquem o debate sobre tais aspectos – a função social e cultural da empresa – junto aos seus colaboradores, podem trazer importantes contribuições para desmistificar conceitualmente o tema, trazendo como referência para a vivência do dia a dia, aquilo o que a empresa espera em termos de resultados para si mesma e para a sociedade como um todo, como bem definem Adams e Oliveira (2016):

“A função social da empresa mostra-se como o produto espontâneo da capacidade das empresas para que se promovam soluções para os novos problemas da sociedade em que estão inseridas. Além de satisfazer as exigências jurídicas, também se preocupa em integrar as dimensões sociais, ambientais e econômicas nas sua política global... É uma empresa capaz de contribuir promovendo os valores da comunidade onde se está inserida em nível local, nacional e internacional e em todos os domínios da vida humana, de modo a se obter justiça e equidade social, promovendo o equilíbrio necessário para assegurar uma legitimação social, possivelmente ultrapassando a relação de conflito da típica sociedade industrial”.

(Adams e Oliveira, 2016).

O relativo alinhamento da conduta dos funcionários com a ideologia que representa a função social e cultural da empresa gera benefícios, pois sabe-se que isso pode gerar um maior envolvimento dos sujeitos em alcançar os resultados, dando sustentabilidade à humanidade do amanhã.

4.3 Estratégias utilizadas pela instituição para se tornar mais competitiva perante os seus concorrentes na visão dos sujeitos de pesquisa.

Embora o tema “Competitividade” já tenha sido debatido anteriormente nos nossos resultados (especificamente no item 4.1), focaremos nossas discussões na visão dos sujeitos sobre as estratégias utilizadas para que a escola venha se mantendo como uma das maiores instituições privadas de ensino do Estado, como já discutimos anteriormente. No contexto do nosso roteiro de entrevista semi-estruturada, perguntamos aos entrevistados “O que a escola oferece que as outras não oferecem?” ou “Quais as estratégias utilizadas que fazem a escola ser tida como uma escola de referência perante às demais do mesmo seguimento?”.

As respostas focaram em várias estratégias, como veremos à seguir:

4.3.1. Política de valorização dos seus funcionários

O eficaz gerenciamento de pessoas torna-se o sustentáculo para que as organizações possam prestar serviços de qualidade e assim adquirirem uma vantagem competitiva perante seus concorrentes e uma posição de destaque no mercado. Nesse contexto, um dos grandes desafios atuais para as empresas é o de conseguir incentivar e motivar o seu Capital Humano, fazendo como que os objetivos da organização sejam também os objetivos de seus colaboradores que passam a encarar o trabalho não só como forma de sustento, mas de realização pessoal e fonte de prazer (Lima, 2011).

Quando perguntamos aos entrevistados quais as estratégias para se manter em uma posição de destaque perante outras instituições concorrentes, alguns sujeitos focaram essencialmente suas respostas na valorização dos funcionários como sendo uma vantagem competitiva em relação às demais, refletindo diretamente na retenção de seus talentos, por parte da empresa.

Alguns trechos reveladores podem ser conferidos abaixo:

“Acredito que quem trabalha aqui dificilmente quer sair, a não ser que seja por motivos pessoais. Nós trabalhamos os nossos colaboradores, eu acho que quem trabalha aqui quem conhece até pode avaliar melhor, então a gente tem graças a Deus uma política de incentivo e de estímulo onde os colaboradores, os professores e os funcionários trabalham aqui; eu pelo menos percebo isso: eles trabalham bem, eles são valorizados e ele se sentem felizes em trabalhar aqui na nossa escola e isso eu acho que eles também passam para os nossos alunos, para os pais e para as pessoas que utilizam os nossos serviços”.

“Eu acho assim: que o Aplicação já se consolidou. Os profissionais não veem na cidade uma outra proposta, inclusive salarial, tão interessante quanto a da escola; acho que isso já fideliza.... Talvez, o que ameaçasse a saída do professor fosse um concurso publico... A minha renda do serviço publico é maior do que a do Aplicação, mas eu tenho uma paixão, uma historia e eu me sinto tão bem aqui que é preferível que eu fique na escola”.

Segundo Marques (2017), para um melhor desempenho, as instituições precisam, além de investir em tecnologia de processos, desenvolver ações que valorizem os funcionários como um dos principais responsáveis pelo sucesso dos projetos da empresa, de modo que, a receita da competitividade permanente está nas estratégias de motivação e comprometimento dos funcionários nos processos de mudanças das empresas (Marques, 2017). Nessa perspectiva, é preciso resgatar o papel do ser humano nas organizações, com a finalidade de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. Agindo dessa forma, a organização verá que o capital humano será seu grande diferencial competitivo (Lima, 2011).

4.3.2. Política de capacitação dos seus funcionários

A capacitação dos funcionários leva, incontestavelmente, a uma melhora na qualidade da prestação dos serviços, trazendo consequências diretas para um melhor desempenho num ambiente competitivo. Segundo Ariza (2004), treinando e motivando os funcionários, existe uma probabilidade que a instituição alcance a lealdade dos atuais alunos, conquiste novos clientes e gere a satisfação do profissional pelo melhor desempenho de seu trabalho (ARIZA, 2004).

Alguns dos entrevistados acreditam que a capacitação contínua, oferecida pela escola, é um fator diferencial em relação à concorrência que pode gerar vantagem competitiva; nesse sentido, selecionamos alguns trechos das entrevistas que evidenciam esse aspecto:

“Atualização constante, a semana pedagógica, por exemplo, não tenho conhecimento de outra instituição que faz isso, a quantidade de profissionais que vieram para fazer isso, o fato de ter outra instituição em outra cidade, que faz”.

“Ah! É muito diferente, (da escola em relação às outras) aqui é muito diferente assim, por exemplo... aqui a gente tem um número grande de reuniões e planejamentos, já nas outras escolas não tem o número de reuniões que tem aqui. Aqui tem reuniões, muita reunião, muito planejamento. Não vi isso em nenhuma outra”.

A velocidade pela qual nossa sociedade sofre transformações, seja no modo de produzir bens e serviços ou na hora de consumi-los, exige que as instituições estejam, a todo o momento, procurando inovar e se adaptar às novas exigências do mercado. Nessa perspectiva, investir na capacitação do funcionário é algo necessário para toda e qualquer empresa, inclusive numa instituição de ensino.

Para a implantação de um projeto institucional é de extrema importância que as pessoas envolvidas na empresa estejam com a mesma visão de comprometimento e de capacitação. Por esse motivo, a formação de pessoal é um dos requisitos de sucesso para qualquer projeto de inovação. Trata-se de uma preparação/investimento para garantir o sucesso institucional a curto, médio e longo prazo (Marques, 2017).

Nesse sentido, Tavares (2005), afirma que toda organização deve se manter em constante formação, proporcionando aos seus funcionários a aquisição de novos conhecimentos. Pode-se dizer que essa afirmação é de grande relevância, pois, quando os funcionários passam por um processo de treinamento, eles propõem inovações ou soluções de problemas até então despercebidos, gerando desperdícios de recursos (tanto materiais como humanos), agilmente detectados por quem está diretamente ligado ao processo e consegue enumerar facilmente onde estão as falhas e como elas podem ser melhoradas.

Um outro aspecto importante que envolve a relação entre a capacitação de colaboradores como a aquisição de vantagem competitiva é apresentado por Lacombe (2005, p. 362). Segundo o autor, é preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade e atributos, caso contrário não se tem um cenário de vantagem, mais de “nivelamento” entre as instituições; dessa forma, faz-se necessário que a capacitação seja conduzida também no sentido de motivação e de construção da lealdade e do comprometimento dos colaboradores para com a empresa, aprimorando sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais. (Lacombe 2005, p. 362).

4.3.3. Política de resultados

Alguns dos entrevistados focaram suas respostas no desempenho dos alunos nos exames, em especial no Enem. Tal aspecto mostra-se em total consonância com o que é apregoado pela maior parte das peças publicitárias da instituição, sendo apontado inclusive como uma das possíveis grandes motivações que levam os pais a matricularem seus filhos na escola, como já discutimos anteriormente.

Manter clientes impressionados (para recomendar a instituição, criar boca a boca positivo e investir na satisfação para garantir o retorno do seu investimento) e apostar na satisfação do seu público pelo trabalho prestado, configura-se como ótimas ferramentas para a disputa, dentro da guerra da competitividade entre instituições (Ariza, 2004).

Como já mencionado, o desempenho dos alunos da escola pesquisada é apontado como um fator diferencial perante a concorrência, como podemos conferir nos discursos que se seguem:

“Bom, acho que o nome que foi consolidado, né?... É muito do reflexo dos resultados que conseguimos alcançar, como o Enem, por exemplo”.

“Acho que nosso principal diferencial em relação à concorrência é que temos um ensino voltado para resultados. Já somos a onze anos primeiro lugar em aprovação nos vestibulares. Isso cria expectativa nos alunos, nos pais. A gente passa a se cobrar um desempenho que garanta mais um ano de primeiro lugar. Na Paraíba não temos outra escola que consiga manter esse patamar. No Nordeste acredito que são poucas que também consigam”.

“Olhe...para explicar o que eu vejo na escola que não vejo nas outras vou tentar te explicar no meu ponto de vista: numa percepção do pai de aluno do Aplicação⁵ e uma percepção do não pai. Vou explicar: meus amigos a maior parte deles os filhos não estudam aqui; eles dizem: “o Aplicação força o filho a ser competitivo, ele força o aluno a tá vencendo olimpíadas; a gente só vê, “ganhou, ganhou” e parece que vocês não lidam, não educam os filhos.”. Eu como tenho outra visão de mundo e defendo a camisa dessa empresa, por acreditar nela vou dizer a eles: a escola não educa; quem educa são vocês! o Aplicação ensina! mas qual o diferencial que o pai vê e se mantém fidelizado no colégio? A equipe pedagógica consegue tratar a família de forma competente, acertada; ela é assertiva nas ações dela! O corpo docente ele consegue trabalhar em sala de aula pela capacitação, pela boa remuneração, pelo reconhecimento que a direção e as supervisões e as vice direções dão a eles de forma mais atuante que as outras escolas. Em outras palavras, eles pagam bem, eles capacitam bem, eles dão bons materiais... Qual o resultado disso tudo? Pra o cliente interno quando ele vê: “o Aplicação pela décima primeira vez ganhou o Enem!” para mim isso não é surpresa. Isso é um diferencial para mim e eu me mantenho fidelizado, acredito na escola... Então são essas duas visões contrastantes que, ao meu ponto de vista, de quem é cliente de quem não é cliente tem, que mantém a escola como um potencial, como diferente e como vitrine mesmo!”

“Eu acho que permeia muito pela confiança, sabe? Eu noto nas falas dos pais, que eles confiam muito no trabalho que a gente desenvolve e por isso que muitos estão aqui, muitos dizem até assim “ah, eu coloquei meu filho na melhor escola da cidade”, quer dizer, eles confiam no trabalho que a gente desenvolve, por isso que a maioria tá aqui”.

⁵ Nome fantasia dado à instituição de ensino pesquisada.

“Exatamente por essa busca na excelência do trabalho. Não é porque nós hoje temos o título de onze vezes a escola campeão no Enem na Paraíba que isso nos coloca numa posição de conforto de dizer: “ah!.. onze anos, vamos relaxar porque tá ruim de alguém alcançar os onze anos!”. Não é isso... então se nós fomos onze vezes então queremos ser agora doze; pra isso, eu preciso melhorar do ano passado pra esse ano!”.

“Olha, justamente investindo no aluno, exigindo dele resultado. Não é a toa que estamos há onze anos à frente no Enem , seguidos!...nós não perdemos nossa posição. Mas é sempre cobrando também dos professores, pra que passem o melhor para os alunos, e exigindo dos alunos também os resultados. Eles são educados e ensinados não só pra chegar no ensino médio pensando no Enem, mas é já desde do fundamental um”.

4.3.4. Inovação

A inovação é, juntamente com o conhecimento, importantes ingredientes para a empresa que deseja ser líder e garantir vantagem competitiva perante as demais empresas do mesmo segmento (Lima, 2011). Esse foi outro aspecto apontado pelos entrevistados como fator diferencial oferecido pela instituição pesquisada em relação às demais concorrentes:

“Eu acho assim, com inovação, sabe? Até, usa-se um termo, a escola tenta ser protagonista, eu lembro bem que quando começaram com a história do ENEM , quando começou mesmo, nenhuma escola acreditava que isso fosse acontecer, e isso, aqui a gente já começou a trabalhar nessa visão, mesmo ainda não estando fundamentada, sendo uma situação que vai acontecer, então a gente já tem que tá pensando se isso acontecer”.

“Olha... já estou aqui a quase seis anos, e o que eu tenho visto sempre aqui na escola é essa busca por novidades, por fazer diferente do que estão fazendo por aí; essa é sempre uma preocupação nossa. Procuramos ver o que tem de novidade nas feiras, nos encontros aí fora... em outras escolas do Sul e Sudeste e tentamos adaptar pra nossa realidade. Nenhuma outra escola da região consegue fazer isso: está sempre trazendo novidades. Terminamos sendo referência na região”.

Os caminhos da inovação são vias de dois sentidos: no primeiro a inovação é exigida ou requerida pelo mercado, isto é, o processo de desenvolvimento de uma inovação tem origem a partir de uma necessidade dos clientes. Nesses casos, a inovação é comandada pela perspectiva do mercado; nessa perspectiva, a empresa vai em busca do conhecimento necessário, (internamente e/ou em terceiros), para desenvolver o produto que atenda às demandas do mercado. No sentido oposto, um produto ou serviço inovador é desenvolvido pela empresa pela disponibilidade de um novo conhecimento ou tecnologia, surpreendendo muitas vezes os seus clientes (Calmanovici, 2011).

No contexto da escola pesquisada, ela consegue inovar das duas formas. Mantendo contato direto e constante com a família dos alunos ela toma ciência das exigências, sugestões e reclamações dos clientes; em cima disso ela tenta buscar soluções a fim de atender as expectativas do seu público.

A outra forma de inovar verificada na escola é caracterizada quando a mesma busca, por livre iniciativa, melhorias ou formas alternativas de prestar seus serviços, surpreendendo seus clientes. Nesse caso, verificamos que a escola participa de feiras, encontros em nível Nacional e faz visitas rotineiras a outras escolas privadas, tidas como referência em outras regiões do país (não sendo, portanto, seus concorrentes diretos). Nesse caso ela inova por trazer novas propostas (substancialmente nas áreas de gestão, tecnologia e pedagógica), que até então não são vistas em outras empresas na cidade ou mesmo no Estado. Uma vez que essas inovações são testadas e aprovadas pelo público, ela passa então a ser referência para suas concorrentes locais.

4.4 Compreensão dos processos de sistematização de geração de valor através da gestão de capital intelectual e elaboração de indicadores de gestão correspondentes.

Para uma efetiva apresentação e discussão dos resultados, o trabalho foi organizado da seguinte forma: primeiramente iremos discutir cada uma das variáveis analisadas dentro de cada uma das categorias de capital intelectual que adotamos como referência no presente trabalho (Capital Humano, Capital Estrutural, Capital de Relacionamento, Cultura e valores Organizacionais e Estratégia). Posteriormente será feito um diagnóstico dentro de cada um dos indicadores de gestão adotados como parâmetro.

4.4.1. Capital Humano

Durante muito tempo, a mão de obra dentro das empresas ganhou uma conotação pejorativa. O ápice dessa premissa ganhou forma durante os anos iniciais da Revolução Industrial, em que as pessoas dentro das organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos. Hoje, a mão de obra ganhou um status de extrema importância dentro das organizações. Essa importância é enfatizada por Chiavenato (2004, p. 5); na afirmação do autor, “as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, ou seja, são as pessoas que dão vida ao dia-a-dia da instituição.

Segundo Mayo (2003), sem as pessoas, todos os elementos estruturais de uma empresa (tanto os relativos aos clientes como da própria organização), poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. Quando realizada da forma correta, a gestão de pessoas torna-se uma excelente vantagem competitiva, pois a empresa que tem funcionários satisfeitos funciona inteiramente melhor. Não adianta ter um belo prédio, um produto útil, se as pessoas que compõe a empresa não se sentem parte integrante, é bem provável que as conseqüências não sejam as melhores (Lima, 2011).

Define-se como Capital Humano como sendo o conjunto de recursos incorporado nas pessoas cujos talentos, competências, atitudes, habilidades e capacidade de inovar são direcionados para a criação de produtos e serviços de qualidade, com o intuito de atrair novos clientes e fidelizar os mais antigos, procurando satisfazê-los da maneira possível (Marques e Palmeira, 2011).

Como já foi dito anteriormente em ocasião dos procedimentos metodológicos que foram adotados no presente trabalho, para avaliarmos o Capital Humano na instituição de ensino pesquisada, foram analisadas quatro variáveis: capacitação, capacidade de inovar, retenção de funcionários e competências individuais.

4.4.1.1. Capacitação

Entende-se como capacitação o ato de preparar-se ou tornar-se apto a realizar algum tipo de trabalho dentro da empresa; nesse sentido, a capacitação pode ser uma importante ferramenta por direcionar o desenvolvimento de habilidades, capacidade intelectual e técnicas de trabalho dos colaboradores, focalizando-os em direção ao alcance dos seus objetivos. Outra vantagem da adoção de uma política de capacitação dentro de uma empresa é que a capacitação também contribui para a formação e realização pessoal dos seus colaboradores (Alves, 2004).

No que se refere à capacitação dos colaboradores na instituição de ensino pesquisada, verificou-se inicialmente certa distorção do que seria ou não “capacitação”. Alguns a consideraram como sendo as reuniões pedagógicas que acontecem semanalmente (o que, segundo pudemos apurar, tratam-se na verdade de reuniões de planejamento pedagógico, de planejamento de atividades, realizada principalmente entre os coordenadores e professores); outros apontaram como sendo “capacitação” as palestras motivacionais, que ocorrem essencialmente durante a Semana Pedagógica, antes do início das aulas. Poucos entrevistados consideraram como “capacitação” as reuniões mensais ou semestrais que ocorrem com a realização de cursos, mini-cursos,

workshops, palestras, treinamentos e oficinas, tendo a eventual participação de palestrantes e especialistas que vem de fora da organização (de outras instituições ou de empresas de consultoria). Acreditamos ser esse último caso o que realmente se caracteriza como sendo capacitação.

Quanto à temática dos cursos de capacitação promovidos pela instituição, geralmente elas abordam temas que refletem necessidades específicas dentro do funcionamento da escola. Pelo que apuramos, se for detectada uma necessidade específica dentro de um setor, então geralmente se promove a capacitação para tentar suprir uma possível carência na formação de um grupo específico de profissionais. Um dos exemplos mencionados é quando a escola implanta um novo software educacional; nesse caso, promove-se a capacitação junto aos professores que vão utilizar aquela determinada ferramenta. Nesse sentido, as capacitações são, portanto, pontuais, geralmente direcionadas a um público alvo específico dentro do grupo de colaboradores. Por essa razão, não foi difícil de encontrar, entre os entrevistados, colaboradores que afirmavam desconhecer ou nunca terem participado de tais encontros.

De maneira geral, os entrevistados se mostraram dispostos a estarem participando de cursos de capacitação. Alguns inclusive mostraram iniciativa ao procurarem, fora da empresa, capacitação complementar para melhor exercerem suas funções, o que demonstra um certo nível de comprometimento dos colaboradores com a busca pela melhor prestação dos seus serviços. Nessa conjuntura eles passam a serem proativos, buscando, por livre iniciativa, uma forma melhor de estarem prestando seus serviços; houve inclusive os que achassem que ir em busca de capacitação deve ser uma tarefa e iniciativa de total responsabilidade do funcionário, o que alguns denominaram de “Correr atrás!” (inclusive, ter iniciativa e ir em busca de capacitação seria, segundo alguns, uma das características do “perfil adequado” para se trabalhar na instituição).

Nos casos em que a busca por capacitação parte unicamente da iniciativa dos colaboradores, a escola tenta adotar uma política facilitadora, flexibilizando horários de expediente. Apesar da escola não financiar esses cursos fora da instituição, ela eventualmente custeia inscrições em Congressos para a apresentação de trabalhos (o que também podemos considerar como uma forma de aperfeiçoamento profissional).

Vale salientarmos que a realização de capacitação foi apontada, por alguns entrevistados, como sendo um fator diferencial da escola para as demais concorrentes. Segundo os mesmos, não existe na cidade outra instituição que promova a capacitação de seus colaboradores pela realização de oficinas e encontros de forma equivalente à instituição pesquisada, o que também a torna inovadora nesse aspecto e lhe confere, até

certo ponto, numa maior num diferencial competitivo em relação às demais concorrentes. De acordo com Belluzzo (1996), além de resolver graves problemas, a capacitação pode trazer implicações numa melhor prestação de serviço para satisfazer as necessidades dos usuários. Outros benefícios incluem: redução de custos, promoção de um ambiente de trabalho agradável, diminuição na rotatividade de pessoal, entrosamento entre os funcionários e elevação na produtividade, tornando a empresa mais competitiva (Santos e Guarneri, 2000; Gomes, 2007).

Não são todos os funcionários que sabem dessa possibilidade. Cinco de nossos entrevistados informaram desconhecer ou não souberem informar se a escola mantinha uma política de capacitação dos seus colaboradores (seja promovendo-a, ou incentivando-a de alguma forma). Talvez, colocar isso de maneira mais clara seja uma forma de promover, entre os seus colaboradores, a busca pela capacitação, trazendo reflexos inclusive na valorização do seu colaborador, refletindo diretamente na retenção e fidelização do funcionário à escola. Segundo Gil (2006), o valor de um empregado mais capacitado torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas (Gil, 2006, p. 23-24), o que pode ser visto também como um fator diferencial perante a concorrência.

Outro aspecto que pudemos verificar pela coleta de entrevistas, é que quando a escola promove encontros de capacitação fica facultado ao funcionário participar ou não; nesse sentido, alguns entrevistados disseram ter tido conhecimento de encontros de capacitação em sua área de atuação, mais que por um motivo ou outro deixaram de participar. Entendemos que isso pode ser um desperdício de esforços da instituição, tanto financeiros (quando a escola paga um palestrante externo para ministra-la) ou um desperdício de esforços humanos (quando alguém da própria instituição direciona seu tempo e dedicação para promover uma capacitação onde nem todo o público-alvo estará presente).

Acreditamos que haveria um melhor retorno para a empresa se essas capacitações fossem sistemáticas e contassem com a participação efetiva de todos os colaboradores cuja a temática da capacitação pudesse ser absorvida e utilizada. Com a participação efetiva de todo o público-alvo, dentro das especificidades e necessidades de aperfeiçoamento de cada setor, a instituição receberia o retorno extra de conseguir certa “padronização” na qualificação dos seus recursos humanos, fazendo com que se nivelasse o padrão de qualidade do serviço prestado. Na falta de um funcionário, por exemplo, os outros do mesmo setor podiam oferecer a mesma qualidade no serviço, uma vez que todos estarão igualmente preparados e qualificados para tal.

4.4.1.2. Capacidade de inovar

Antes de iniciarmos a discussão sobre como a instituição de ensino pesquisada procura inovar na prestação de seus serviços, vamos definir o conceito de “inovação” que nos guiamos para o levantamento das informações e criação do nosso diagnóstico.

Em estudos clássicos sobre inovação geralmente se define como empresa inovadora as organizações que interagem e sobrevivem em ambientes com concorrentes relativamente estáveis, tradicionais, cujos produtos e tecnologias apresentam longos ciclos de vida, tendo sofrido poucas mudanças na sua forma de oferecer produtos e serviços e que desconsideram tendências de mercado (Bignetti, 2002).

Para a condução de nossas observações, partimos do pressuposto de que a inovação não é gerada apenas por avanços e resultados em pesquisa e desenvolvimento (P&D) que geram novas tecnologias, maquinários e ferramentas. As práticas gerenciais antecedem e, em princípio, podem contribuir para a capacidade de inovação da empresa, de forma que a inovação pode ser de natureza empresarial e não simplesmente de natureza tecnológica (Cunha, 2005).

Na instituição objeto de estudo, verificamos que uma das formas de inovar se refere à elaboração de projetos pedagógicos que criam maneiras alternativas de ensino, mais dinâmicas. Esse aspecto foi enaltecido pela grande maioria dos entrevistados como sendo uma forma de inovação, sobretudo quanto à forma e metodologias de ensino.

A escola em questão possui uma grande variedade de projetos, o que de certa forma, termina sendo um diferencial e permite, na maioria das vezes, uma maior integração com a família do aluno. Segundo a maioria dos entrevistados, sobretudo entre aqueles que também trabalham ou já trabalharam em outras empresas do mesmo segmento, esse é um dos fatores que diferem a instituição de seus concorrentes (mais voltados para uma proposta de ensino essencialmente tradicional). Ao todo conseguimos identificar ao menos vinte projetos apenas no site institucional, abrangendo as mais diferentes áreas (cultura, esportes, lazer, social, etc...), como pode ser visualizado no Apêndice III.

Outro fator relevante referente a execução desses projetos e de uma política pedagógica diferenciada na cidade (e talvez do estado), é que indiscutivelmente eles promovem uma maior interação da escola com a família dos alunos e com a comunidade de uma forma geral, gerando reflexos para a imagem da empresa perante a sociedade. Nesse aspecto, a escola pesquisada passa a ser tida como referência em

termos de inovação na maneira de ensinar. Como nos foi revelado por alguns colaboradores, alguns desses projetos tem sido, inclusive, copiados por outras instituições concorrentes, a exemplo do projeto que conscientiza os alunos para a importância da adoção de uma dieta saudável. Em tempos onde se discute enfaticamente os riscos de uma dieta desequilibrada para a saúde das pessoas, em especial das crianças, a escola termina ganhando destaque por trazer à tona o debate e o combate ao problema.

A escola pesquisada também tem procurado inovar se preparando para a oferta de um ensino inclusivo e de qualidade voltado para as crianças com necessidades especiais. Não são todas as escolas da cidade que são referência no atendimento especializado desse público. Segundo uma das coordenadoras entrevistadas, nos últimos dois anos houve um aumento considerável de cinco para sessenta e cinco alunos, o que demonstra que os esforços realizados (em termos de capacitação dos colaboradores e do uso de metodologias para atender alunos com necessidades especiais) tem trazido retorno para a escola.

Muito embora a inclusão de alunos com necessidades especiais esteja prevista na Lei 13.146, de 6 de julho de 2015, poucas escolas tem se preparado para atender essa nova demanda. Não pudemos averiguar se nas outras escolas privadas do município têm existido esforços semelhantes de forma sistemática para oferecerem um ensino de qualidade para esse público alvo específico (como determina a Lei); entretanto, consideramos que o aumento considerável da procura pela escola é sinônimo de que a mesma vem se estabelecendo como uma referência. Esse seria outro aspecto a ser explorado nas campanhas publicitárias da instituição: o de ofertar um ensino inclusivo, especializado e de qualidade, algo que não conseguimos identificar de maneira tão explícita no material que tivemos acesso.

Uma forma de inovar apontada pelos entrevistados e que conseguimos identificar na nossa incursão em campo é que a escola vem buscando sempre fazer uso de novas tecnologias, sobretudo pelo uso de redes sociais para uma melhor comunicação e interatividade com seus clientes. Além do uso da já tradicional “Agenda” (também utilizada como principal canal de comunicação entre a família e a escola por outras instituições privadas de ensino), a escola tem buscado inovar ao fazer uso de novas ferramentas de e-mail para comunicação direta com os pais e disponibilização de espaço virtual de registro de atividades, onde, em caso de falta do aluno, o mesmo pode consultar o que foi ministrado em sala de aula e quais são as atividades passadas

naquele dia. Tudo isso é inovação, é um diferencial da forma tradicional pela qual a maioria das escolas mantém seu relacionamento com a família.

Durante as entrevistas foram comuns menções de que a escola sempre tenta focar no futuro, antever mudanças antes mesmo de se criarem as necessidades. Como alguns definiram: “Buscar sempre antever o que vai acontecer daqui a cinco anos”. Para isso a escola tem procurado de maneira sistemática, participar de feiras de tecnologia a nível nacional, tentando sempre trazer softwares voltados tanto para a área administrativa como para a de serviços, além de manter-se atenta com o que tem sido desenvolvido por outras escolas de referência das regiões Sul e Sudeste, especialmente em escolas de Minas Gerais (onde se encontram a maior parte das instituições com as quais a escola promove esse tipo de parceria). Pelo que averiguamos a administração (sobretudo a direção geral), está sempre buscando, em outros centros, coisas novas, o que a coloca sempre “a um passo a frente” da concorrência, como alguns colaboradores chegaram a definir.

Outro ponto relevante quanto à busca pela inovação na prestação dos seus serviços se refere à contratação recorrente de empresas de consultoria especializadas em diferentes segmentos que orientam e ajudam a traçar novas diretrizes para o funcionamento da escola, sobretudo quando se refere às novidades tecnológicas e metodológicas, ajudando a trazer o que de mais novo está sendo trabalhado ou usado em instituições de ensino no país.

Foi por meio de estudos de demanda perante os clientes que foram implantados o ensino em tempo Integral e o ensino de Inglês. No caso do ensino de inglês, a escola ofereceu inicialmente o serviço de forma terceirizada, havendo a participação de outra empresa que era responsável por essa área de atuação; posteriormente, a própria escola passou a oferecer esse serviço, tendo inclusive absorvido alguns colaboradores (já especializado na prestação desse serviço) como seu capital humano. Oferecer um curso de Inglês ou mesmo o ensino em tempo integral, são inovações que não estão presentes (ao menos até o presente momento), nos principais estabelecimentos concorrentes da referida escola. Ela consegue, portanto, oferecer um ensino diferenciado nesse aspecto, e atender a uma nova demanda do mercado.

Pelo que foi averiguado nas nossas incursões e pela análise dos discursos de seus colaboradores, acreditamos que a referida instituição de ensino tem desenvolvido ações sistemáticas de inovação, o que tem contribuído para que ela permaneça sendo uma das principais instituições desse segmento na cidade e mesmo no Estado. Como bem define um dos entrevistados:

“Em educação não podemos ser estáticos, porque a educação é algo que se renova em todos os sentidos, se renova no sistema de ensino, no seu fazer. O aluno de hoje é totalmente diferente do aluno de cinco anos atrás. Precisamos sempre pensar em estratégias pra melhorar nossa prestação de serviço. Buscar trazer inovações que nos diferenciem das outras empresas”.

4.4.1.3. Retenção de funcionários

Tão importante quanto capacitar seus colaboradores a empresa deve criar mecanismos para conseguir reter o seu capital humano. De nada adianta a empresa destinar recursos, custear capacitação se, na hora de receber o retorno desse investimento, o colaborador passar a não se sentir estimulado a dar o seu melhor ou pior, resolver deixar a empresa para trabalhar em uma de suas concorrentes; nesse sentido, Straioto (2000) considera que o capital humano de uma empresa é o seu ativo mais importante, um recurso valioso, pois possui capacidade de gerar benefícios futuros importantes, tais como maior produtividade, redução de custos operacionais e satisfação dos clientes.

Diante da perspectiva que os colaboradores fazem parte do patrimônio intangível de uma instituição, um dos grandes desafios administrativos atuais se refere à adoção de políticas de retenção de talentos. Até algum tempo atrás, essas ações baseavam-se quase que exclusivamente na concessão de aumentos; posteriormente isso passou a não ser suficientes e as empresas tidas como mais "atrativas" para se trabalhar eram as que concediam benefícios como vale alimentação, vale transporte, auxílio creche e plano de saúde. Segundo Moitinho (2011), no mundo contemporâneo, os pensamentos e ideais passaram a serem outros: mais do que garantir proventos ou vantagens financeiras, os colaboradores buscam hoje outros tipos de atrativos, tais como a adoção, por parte das empresas, de uma política de valorização, reconhecimento profissional, plano de cargos e carreira e, acima de tudo, realização pessoal.

Sovienski e Stigar (2008, p.55), afirmam que existem alguns pontos básicos para um bom ambiente de trabalho que devem ser exercidos pela gestão de pessoas bem como por todos que constituem a organização, são eles: admitir uma filosofia social de inspiração humanística; reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional; envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão; reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e

convergente com os objetivos estratégicos da instituição. Entendemos que todos esses elementos contribuem para a retenção do capital humano na empresa.

Segundo Pontes (2000), as empresas tendem a supervalorizar os cargos estratégicos, que envolvem essencialmente a gestão e os que estão em contato direto com os clientes, e depreciar os de nível operacional, uma vez que o mesmo corresponde à base da organização e é composto por um número maior de colaboradores; entretanto, acreditamos que todos os setores de uma empresa devem ser contemplados por uma política de valorização do trabalho e por um sistema de recompensas, considerando que todos os colaboradores possuem certo grau de importância para o sucesso da instituição.

Uma das formas mais usuais de se gratificar os colaboradores (e de ajudar a fideliza-los à empresa) é por meio da remuneração. Ela pode ser feita de acordo com as habilidades que o colaborador possui; por suas competências (que abrangem além das habilidades o uso de conhecimentos complementares, capacidades, e de características comportamentais como liderança e de livre iniciativa) ou por resultados (em função do atendimento de metas pré-estabelecidas). Todas essas formas são, essencialmente, maneiras de valorização profissional que ajudam a reter o capital humano na empresa.

Pelo que pudemos apurar a evasão dos funcionários é pontual. Não se tem na empresa uma alta rotatividade dos seus colaboradores. Geralmente os funcionários (sobretudo os professores) que deixam a instituição o fazem porque geralmente passaram em concursos públicos federais, sendo absorvidos principalmente pelos Institutos ou Universidades (cuja remuneração e o plano de cargos e carreira são, notoriamente mais expressivos). Entretanto, devemos salientar que alguns dos entrevistados mesmo tendo um emprego no serviço público municipal (onde pelo tempo de serviço ganham um pouco mais), se recusam a deixar de trabalhar na escola objeto de novas observações. Segundo esse entrevistado existe uma total identificação com o trabalho na escola, mesmo ganhando menos do que ganha no serviço público municipal. Um dos depoimentos colhidos ilustra bem o que a maioria dos entrevistados nos revelaram a esse respeito:

“Como eu disse, nós não temos na nossa escola perda de funcionários, perda de capital humano, salvo quando esse profissional ele tem interesse de fazer carreira acadêmica, quando ele tem interesse de ir pra uma Universidade aí ele presta concurso e aí, pelo fato da instabilidade, pelo fato dos sonhos do serviço público e também pelo sonho de lecionar, de trabalhar numa instituição, numa academia numa Universidade, então isso acontece; salvo isso, nós não perdemos os nossos quadros... então a gente faz tudo que for possível para que esse professor, esse coordenador, esse colaborador sintam-se valorizado e acolhido entre nós”.

Diante dessa premissa (de que não é somente uma questão salarial), qual ou quais seriam os outros fatores que contribuem de forma incisiva para a retenção do capital humano na instituição?

De maneira geral, pelo que podemos coletar com os entrevistados, a fidelização e retenção dos seus colaboradores chave tem sido efetuado de forma efetiva na instituição. Acreditamos que isso também pode estar relacionado com a distribuição de bolsas de estudos integrais oferecidas aos filhos dos funcionários, o que pode ser considerado como um fator relevante, tendo em vista de que nem todas as escolas na cidade tem essa mesma política. Isso já surge como um diferencial da escola perante as concorrentes.

Quando questionamos os colaboradores quanto à existência de um plano de cargos e carreiras dentro da instituição, encontramos alguns discursos contraditórios. Alguns afirmaram incisivamente que sim, enquanto outros afirmaram que não, que na verdade o que existia era uma progressão vertical de funções de acordo com o mérito individual (o que implicava diretamente no gradativo aumento salarial em função do maior grau de exigência da nova função).

De todo modo, apesar da discrepância em relação a esse assunto (não conseguimos informações suficientes para afirmarmos categoricamente se existia ou não um plano de cargos e carreira), acreditamos que as regras ou condutas para a ascensão ou bonificação dos colaboradores devem estar bem estabelecidas e serem de conhecimento de todos, indistintamente, desde daqueles que exercem funções de apoio aos que tem cargos com poder decisório. Isso pode contribuir para um clima de maior transparência e incentivar os colaboradores a darem o melhor de si, dentro das funções que exercem. Uma sugestão seria de, dentro de cada nível horizontal das funções contidas no Organograma da empresa, criar formas de bonificações diferentes, dentro de cada um dos níveis, seja em virtude do alcance de metas previamente estabelecidas ou em função de um desempenho notório, de destaque; entretanto, devemos frisar que qualquer iniciativa dessa natureza deve ter um maior embasamento de uma consultoria específica para esse assunto, pois bonificações dadas sem um critério muito bem estabelecido podem gerar um clima de competitividade e pouco colaborativo, trazendo implicações para o desempenho dos agentes.

Um outro fator que, segundo o que coletamos nas entrevistas, contribui para o estabelecimento de uma clima colaborativo e que leva a retenção do capital humano, refere-se ao tratamento dispensado, sobretudo da gerência em relação aos seus colaboradores. Muitos afirmaram ser esse (o tratamento humanizado) um diferencial

inclusive da instituição em relação às demais. Isso contribui para o que alguns definiram como “vestir a camisa” da instituição (algo também reforçado pelas palestras motivacionais eventualmente realizadas pela instituição), promovendo a criação de laços de amizade, algo favorecido inclusive pelas festas de confraternização promovidas pela instituição (identificamos a realização de ao menos três grandes comemorações: uma no meio do ano, em ocasião dos festejos juninos; uma em comemoração ao Dia dos Professores e outra em comemoração ao final do ano).

A existência de um Manual de regras e condutas também contribui para esse clima colaborativo e cordial, uma vez que aspectos envolvendo ética profissional e de relacionamento humano também são abordados, direcionando o comportamento dos sujeitos para uma vertente mais humanizada, com alguns princípios previamente estabelecidos. Uma questão lembrada por dois dos entrevistados é a de que, quando em função de algum erro ou equívoco na execução de suas atividades, geralmente os colaboradores não são repreendidos publicamente (o que poderia gerar possíveis constrangimentos). Geralmente os funcionários são chamados à atenção por meio de uma conversa reservada, apenas na presença do colaborador e do seu supervisor imediato. Isso vai de encontro ao que é defendido por Soviensi e Stigar (2008):

“Para que haja sucesso na empresa, é preciso que os objetivos da gestão estratégica de pessoas estejam claros e definidos. O que vai garantir a qualidade nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores. Desenvolver e estimular a qualidade de vida vem sendo um dos grandes desafios da atualidade em várias instituições e também nas próprias pessoas, visando além da produtividade, o bem estar social que a pessoa merece (p.58)

4.4.1.4. Competências individuais

No contexto administrativo, define-se como competência o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficientes conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa definição trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, sendo todos importantes para o desempenho adequado das funções, nas quais o profissional é dito competente (Amaral, Garcia, Faria e Aliprandini, 2008).

Em uma empresa, independente do setor em que atue, é de fundamental importância que exista além do mapeamento dos setores, cargos e funções, faz-se necessário o mapeamento das competências, a fim de direcionar as habilidades, a força produtiva e os talentos dos colaboradores para a realização do trabalho, o que costuma-

se designar por Gestão de Pessoas por Competências (Dutra, 2004). Quando a empresa tem bem definido seus cargos, funções e atribuições, fica mais fácil de mapear as habilidades de seus funcionários, agilizando a tomada de decisão quando, por exemplo, ocorrer algum desfalque do seu recurso humano e for necessária uma rápida substituição.

Nas entrevistas procuramos saber se havia, na instituição, algum setor de gerenciamento que cuidasse do mapeamento das competências e habilidades dos colaboradores. Segundo o que conseguimos apurar, a escola contratou recentemente uma empresa de consultoria que realizou todo o mapeamento dos cargos, funções e atribuições, elaborando um Organograma Geral para auxiliar a gestão da instituição. Isso parece ser bem definido e a maioria dos entrevistados demonstrou conhecimento a esse respeito.

“A nossa escola ela por ter crescido rápido, ela no início ela tinha uma carência muito grande nessa área, mas dentro do nosso planejamento estratégico nós estabelecemos a criação de várias funções e de várias lideranças para que a escola pudesse ter uma estrutura organizacional mais horizontalizada e mais eficiente. Então várias funções, vários cargos foram criados, a exemplo o departamento de RH, o departamento de TI, o departamento de marketing, o de assessoria de comunicação... todos esses”.

Algo interessante que conseguimos observar é que, por mais que o organograma oriente a gestão e os colaboradores sobre os cargos e suas competências, não há na instituição nenhum mapeamento efetivo das habilidades individuais. Um colaborador ele pode, no organograma, ter a sua função bem estabelecida, porém, ele pode ter habilidades que o qualificam para estar atuando eventualmente em outros setores (especialmente nos casos em que outro funcionário tenha que se ausentar da instituição, seja por motivo de doença, licença ou outra razão qualquer).

Pelo que averiguamos, quando se precisa fazer a substituição de algum colaborador isso é feito de uma forma até certo ponto improvisada: procura-se saber do coordenador do setor se existe algum colaborador que possa estar suprindo provisoriamente as necessidades do setor desfalcado. Entendemos que dificilmente o coordenador tem como conhecer todos os conhecimentos, habilidades, atitudes e talentos dos colaboradores do seu setor; de qualquer modo, seria interessante algum tipo de registro, indicando que determinado colaborador pode atuar em determinados setores. Imaginemos que, na ausência do coordenador, seja difícil a tomada de decisão de como fazer esse rearranjo do trabalho. O armazenamento num banco de dados ou a existência de qualquer outro tipo de registro tornaria muito mais ágil qualquer tomada

de decisão, além de trazer reflexos no ganho de produtividade e tornar a gestão mais participativa (Ruzarrin, Amaral, Prates e Simionovschi, 2002).

Identificar as habilidades (e não somente as competências) pode reduzir os custos com a contratação de substitutos ou mesmo ser uma forma de valorizar os colaboradores que podem se sentir lisonjeados por serem reconhecidos nas suas habilidades, nos seus talentos específicos, trazendo inclusive, reflexos na retenção do capital humano da empresa, como já discutimos anteriormente.

Exemplificando a situação descrita anteriormente, um dos depoimentos dos entrevistados nos chamou bastante a atenção. Um colaborador revelou que havia recentemente terminado o curso superior de Assistente Social, mas que a direção não tinha tomado conhecimento, apenas alguns colegas de trabalho mais próximos. Nesse caso, a escola passou a contar com um colaborador que além de exercer sua função (ligada à parte administrativa), tinha agora uma formação extra, um conhecimento a mais a ser disponibilizado à empresa: uma formação na área de assistência social, algo que pode ser bastante útil dentro das especificidades da instituição: voltada para o ensino e que envolve diretamente as relações humanas.

Desconhecer, não fazer uso ou não valorizar essa nova potencialidade desenvolvida no seu colaborador pode refletir diretamente em três aspectos: desperdício de capital humano (pelo fato do colaborador não ser aproveitado no total de suas potencialidades), desestímulo pela busca de capacitação (uma vez que o próprio funcionário vai financiar sua capacitação sem saber se terá um retorno por isso) e perda do próprio capital humano (uma vez que ele pode migrar para uma empresa concorrente onde suas novas potencialidades sejam mais bem reconhecidas).

Mais do que a simples descrição de cargos e de competências, seria indicado que a empresa mantivesse um banco de dados com todas as habilidades, formação e aptidões dos seus funcionários, tomando-se o cuidado de mantê-lo sempre atualizado. O próprio setor de Recursos Humanos (que já existe na empresa) poderia ficar imbuído dessa função. Paralelamente, a escola poderia adotar um sistema de gratificação para valorizar o colaborador que procurasse se capacitar, ou que estivesse disposto a desenvolver suas habilidades e talentos em prol da empresa. Isso criaria mais empatia, dedicação e satisfação nos colaboradores. Os ajudaria a “vestir a camisa da empresa”, como alguns mesmos definiram.

Embora alguns entrevistados tenham revelado a existência de gratificações, não pudemos averiguar quais os critérios utilizados para a concessão das mesmas (se foram dadas por um maior desempenho em termos de produtividade, por reconhecimento ou

por curso de capacitação concluído). Alguns afirmaram que a escola tinha uma política de gratificar o funcionário do mês, enquanto que outros afirmaram desconhecer tal possibilidade.

Frisamos que essa política de valorização (já discutida anteriormente no tópico anterior), poderia ser utilizada em diferentes graus, desde entre os colaboradores lotados nas funções mais simples até aos que exercessem funções de maior complexidade. A sugestão é que para cada setor presente no organograma da empresa fosse estabelecido algum tipo de gratificação. Gratificações dadas sem o estabelecimento de regras claras podem gerar sentimentos de competitividade dentro da própria empresa. Em alguns setores (como o de vendas), isso pode ser salutar, mas acreditamos que no contexto da instituição pesquisada, isso não seria muito edificante. A predominância de um clima mais colaborativo entre os colaboradores poderia ser mais proveitosa para a empresa em questão.

4.4.2. Capital Estrutural

O capital estrutural inclui toda a estrutura organizacional que apoia a produtividade do capital humano, incluindo-se aí os equipamentos de informática, os software, os bancos de dados, as patentes e as marcas registradas. Portanto é tudo que pertence à empresa, constituindo-se o ambiente real instalado pela organização, sendo composto pelos procedimentos internos e externos que existem dentro da instituição (Francini, 2002). No presente trabalho, no que se refere ao capital estrutural da empresa estudada visou-se avaliar o armazenamento de conhecimento, a infraestrutura, tecnologia da informação e estrutural organizacional.

4.4.2.1. Armazenamento

O armazenamento é a segunda etapa da Gestão do Conhecimento (GC). No armazenamento, buscam-se soluções para se codificar e disponibilizar o conhecimento. O objetivo do armazenamento é buscar a manutenção do conhecimento da empresa e assim torna-lo mais facilmente recuperável, para posterior utilização. Ou seja, é a estrutura organizacional que realiza a reposição do conhecimento (Grotto, 2001; Leite e Costa, 2007; Gonzalez, Martins e Toletto, 2009; Batista, 2012).

No que se refere ao armazenamento do conhecimento na instituição pesquisada, percebeu-se na fala de alguns sujeitos, que os registros de atividades ou confecções de

relatórios atualmente se fazem utilizando recursos da informática como editores de textos e de planilhas que são armazenados em “nuvens” ou drives. Para esses entrevistados, se faz necessário o registro das atividades realizadas nos diferentes setores da instituição para que os avanços no funcionamento da organização não sofram retrocesso, atraso ou descontinuidades quando por alguma razão ocorrer mudanças ou substituição de colaboradores que prestam serviços nessas repartições.

Pelo que pudemos averiguar, a escola realiza pesquisas de satisfação com os alunos e pais e levantamentos de dados para verificar a aprendizagem dos alunos na instituição, onde essas informações são armazenadas como o objetivo de ser utilizadas na melhoria na prestação de serviços pela organização.

Outra forma de armazenamento do conhecimento realizado pela instituição é o incentivo ao desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, onde os docentes submetem seus projetos aos seus supervisores imediatos e posteriormente ao desenvolvimento e a apresentação dos resultados em congressos ou encontros científicos essas trabalhos de pesquisas são armazenados em bancos de dados na organização. Além das pesquisas acadêmicas também se realiza elaboração e a publicação de livros com textos produzidos pelos alunos com a colaboração dos docentes.

Um dos grandes benefícios do armazenamento das informações que foi detectado junto aos entrevistados é elaboração de um banco de dados sobre os alunos. Isso é feito em cada um dos setores onde os mesmos estão vinculados. Isso permite uma melhor integração do acompanhamento dos alunos, o que reflete na oferta de um serviço mais personalizado, voltado para as necessidades de realidade de cada um dos clientes. Quando a empresa adota esse intercambio fica mais difícil ocorrer à descontinuidade do trabalho realizado junto aos alunos e, conseqüentemente ocorre uma maior satisfação dos seus usuários. Esse banco de dados também pode facilitar a troca de informações entre a instituição e os pais ou responsáveis pelos discentes.

Em relação à comunicação entre os funcionários e entre os funcionários e os familiares dos alunos, inicialmente era realizada por meio de conversas informais, onde o conteúdo desses diálogos era facilmente perdido ou distorcido, mas atualmente foi implementado o uso de correios eletrônicos (e-mail) como uma forma de armazenar essas informações repassadas. Desta forma, a resolução de problemas que eventualmente possa surgir, torna-se mais ágil.

Entretanto, na fala de alguns sujeitos, boa parte do conhecimento gerado dentro da organização não são registrados e são apenas repassadas entre os setores ou colaboradores por meio de conversar informais. Um dos entrevistados reconhece que

nos últimos anos têm ocorrido avanços no sentido de registrar as informações geradas dentro da instituição e que já foram motivos de reuniões para debater esse tema, mas ainda é reconhecida a necessidade de melhorias em relação ao armazenamento das experiências para serem utilizadas em situações futuras. Essas melhorias podem ser embasadas em estudos realizados por Gonzalez, Martins e Toletto (2009), onde afirmam que os novos conhecimentos gerados dentro da organização devem ser identificados, avaliados e armazenados por pessoas a quem compete essa função dentro da empresa. Entre as atividades realizadas nessa etapa da GC incluem-se: o registro das atividades rotineiras como procedimentos e instruções técnicas; elaboração de relatórios detalhados; registro das lições aprendidas (positivas e negativas) e disponibilização das informações em uma base de dados.

Entretanto, algumas formas de conhecimento como as experiências e especializações dos colaboradores, que diz respeito ao conhecimento tácito nem sempre é possível armazenar, assim para viabilizar a transferência desse tipo de conhecimento é necessário realizar trocas de experiências entre os diferentes colaboradores, por meio de contato direto (Batista, 2012).

4.4.2.2. Infraestrutura

Segundo Oliveira e Beuren (2003), a infraestrutura compreende as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados dos clientes, etc.

No presente trabalho solicitou-se aos entrevistados para comentar sobre a infraestrutura encontrada na organização para realização de seus trabalhos. Segundo eles, e também foi possível averiguar *in loco*, a escola apresenta uma estrutura física bem ampla, como já foi mencionado anteriormente na caracterização da escola. Para um dos entrevistados, uma estrutura bem organizada é de grande importância, pois além de permitir melhor ambiente de trabalho para os colaboradores, no caso específico de uma instituição de ensino também pode contribuir para melhorar a aprendizagem dos alunos. Segundo Beltrame e Moura (2009), os projetos de edificações das escolas devem entre outros aspectos deve se levar em consideração o conforto ambiental como: as condições térmicas, luminosidade e acústicas que podem levar a variações climáticas que implicam o bem estar e o aproveitamento didático dos alunos que se encontram nesses ambientes. Segundo esses autores, quanto mais adequado for o conforto térmico das edificações, melhor será o desempenho de seus usuários e o aproveitamento didático

dos alunos em sala de aula.

A infraestrutura além de auxiliar no aspecto da aprendizagem também contribui para a retenção dos alunos. Em se tratando de instituição particular de ensino pode implicar na fidelização dos clientes. Segundo Dias, Theóphilo e Lopes (2010), em estudos realizados em Instituições públicas de ensino superior, estrutura deficiente é um dos aspectos que elevam os índices da evasão de alunos. Essa estrutura a qual se refere os autores é relacionada ao espaço física de um modo geral como sala de aula, laboratórios, equipamentos e biblioteca.

Durante a entrevista também se questionou se a instituição realiza investimentos em equipamentos ou tecnologias para auxiliar nos trabalhos realizados. Segundo os entrevistados, a instituição além de apresentar uma estrutura física adequada para a área em que atua (educação) também se faz de forma frequente investimentos em novas tecnologias e equipamentos que facilitem o trabalho dos colaboradores para que assim possam prestar um serviço de qualidade como quadro interativo, data show e sistema de áudio e vídeo. Segundo um dos colaboradores quando se tem estrutura adequada e recursos disponíveis é possível apresentar um bom desempenho e uma melhor produtividade alcançando mais facilmente os resultados objetivados pelos funcionários e pela organização.

O que pode ser perceber na fala de alguns entrevistados, que esses investimentos em novas tecnologias são realizados desde que não onere os custos para a instituição e para os clientes. Também se leva em consideração o valor dos equipamentos/ferramentas adquiridos e sua utilidade na instituição. Casos há a necessidade do uso de algum tipo de equipamento que será empregado apenas algumas raras situações se buscam terceirizar o serviço como forma de baratear os custos.

Além dos investimentos em equipamentos, a instituição sempre procurar realizar inovações na área de Tecnologia como o uso de aplicativos e ferramentas interativas. De acordo com os entrevistados foi criado o aplicativo chamado “Jogos da Amizade” que buscou a integração entre a instituição outras cinco escolas, reunindo em torno de 1500 alunos, como forma de realizar trocas de experiências. Também foi criado o aplicativo “Enem Aplicação”, voltado para o ensino médio que integrou tanto escolas públicas como a comunidade, que teve como objetivo aprimorar os estudos para o referido exame. Além desses aplicativos, a instituição apresenta outra ferramenta de interação chamada agenda digital, onde o aluno ou seus pais/responsáveis podem acessar para verificar o que foi realizado nas aulas. Caso o discente se ausentou por algum motivo, poderá utilizar essa ferramenta para realizar a atividades que foram desenvolvidas na

escola, durante o tempo que se manteve ausente.

As inovações tecnológicas acontecem tanto no setor de administração, na comunicação com os pais por meio do armazenamento de dados dos alunos que frequentemente é atualizado, como também na área de ensino. Nesse sentido sempre a escola se atualizar em relação às principais novidades nesses setores; para isso os gestores participam de feiras tecnológicas nacionais e tem procurado acatar as sugestões do setor de TI e equipe pedagógica que frequentemente mantém intercâmbios com outras instituições de ensino como Universidades e Institutos especializados em tecnologias.

Em relação ao ensino, além das aulas estruturadas com equipamentos e tecnologias que possam auxiliar na melhor forma de passar o conteúdo, os docentes também utilizam os laboratórios para ministrar aulas práticas e a estrutura física como um meio lúdico no sentido de fixar melhor o conhecimento pelos alunos. Para Beltrame e Moura (2009), o espaço escolar é um ambiente de extrema importância para a formação de seres humanos. Para esses autores, a harmonia entre os usuários e o ambiente é um aspecto que deve ser bem relacionado, pois é necessário que haja uma interação entre o espaço físico, atividades pedagógicas e comportamento humano.

Caso em algumas situações a instituição não dispõe de estrutura suficiente, são realizadas parcerias com outras organizações, como instituições públicas e privadas. Nessas empresas se faz visitas técnicas como também o desenvolvimento de atividades práticas envolvendo os professores e alunos. Entre essas empresas citadas pelos entrevistados estão: empresa fornecedora e energia, empresa de água e esgoto, Universidades Federais, Universidade Estadual, Universidades Privadas e Institutos Federais de Educação.

O que foi possível observar, por meio das respostas dos entrevistados, a infraestrutura é um dos pontos fortes dessa instituição, não sendo necessário realizar adequações. Pois além da estrutura física, são realizados investimentos em equipamentos, ferramentas de informática, *Softwares*, inovações tecnológicas e em equipamentos visando o melhor desempenho dos alunos e a satisfação de seus usuários.

4.4.2.3. Tecnologia da informação

No entendimento de Paiva, Aragão e Pereira (2005), as tecnologias de informações é que coloca a disposição os instrumentos para a captação, o armazenamento e o compartilhamento de informações e de conhecimento nas

instituições.

Em relação às tecnologias da informação na instituição pesquisada foi questionado se os entrevistados poderiam enumerar as principais tecnologias da informação utilizadas para organizar as atividades organizacionais

Muitos não souberam responder a esse questionamento, mas foi possível identificar na fala de alguns que há um colaborador específico que cuida desse setor dentro da organização. Assim foi verificado que a empresa faz o uso de plataformas pedagógicas e administrativas e ferramentas que são utilizadas na rotina escolar.

Na área pedagógica se faz o uso da plataforma Geekie®, uma forma de aprendizagem adaptativa que auxilia os alunos na busca ou no complemento de seu conhecimento. Também se utiliza a plataforma “Bernoulli®”, uma parceria desenvolvida junto a uma instituição de Belo Horizonte-MG, que permite fazer estudos comparativos de aprendizagem dos alunos da instituição com escolas do Estado da Paraíba e de todo o Brasil, sendo muito utilizada na avaliação do Enem.

Usualmente é feito o uso de uma plataforma digital de incentivo à leitura, conhecida como Guten News®, onde há trabalhos, jogos pedagógicos, jogos interativos e atividades de leitura e escrita que estimula os discentes a se atualizarem em relação o que acontece no Brasil e mundo, estimulando dessa forma a leitura.

Em relação a área administrativa foi desenvolvido uma parceria com uma empresa que desenvolveu uma plataforma chamada Fortes, sendo utilizada para o controle de folha de pagamento, para controle de admissão e demissão de funcionários e processo seletivos

No setor administrativo também se faz o uso da plataforma TOTVS®, muito conhecida pela maioria das empresas. Nessa plataforma se trabalha com a folha de pagamento, boletim de desempenho, contas a pagar, conta a receber, almoxarifado compras e patrimônio, levantamento patrimonial e se faz todo o gerenciamento da área de logística e administrativa.

Desta forma, foi possível diagnosticar que a empresa investe em ferramentas da Tecnologia da informação em vários setores, apresentando um ótimo suporte técnico e pedagógico para a instituição, podendo a tornar mais competitiva. Esses dados corroboram com Silva (2002) que afirmam que no momento atual a contribuição da evolução da tecnologia da informação na sociedade, bem como as mudanças impostas pelo modelo econômico que leva a uma competitividade intensa, tem ocasionado significativas modificações no modelo que as corporações devem estruturar e trabalhar novos processos e novas formas organizacionais.

Por outro lado à gestão das informações não pode se ater apenas em relação a ferramentas, mas também se deve levar em consideração o contato entre os colaboradores. Assim a tecnologia da informação deve auxiliar os funcionários para tomarem as melhores decisões, porém não podem limitar o contato entre os mesmos, pois segundo Nonaka e Tacheuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento se da por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito e não de forma isolada e que algumas formas de conhecimento só são repassadas por meio de trocas de experiências.

4.4.2.4. Estrutura organizacional

No que se refere à estrutura organizacional podemos defini-la como sendo a configuração organizacional que disciplina os relacionamentos hierárquicos e as responsabilidades dos indivíduos; em outras palavras, é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Quando se tem uma estrutura organizacional, fica muito mais fácil para o gestor planejar, dirigir e controlar, não só uma empresa, mas qualquer outro tipo de instituição. Analisando a escola objeto de nossas observações, são mais de 200 funcionários, somente na unidade onde concentramos a maior parte de nossas incursões. Gerir um grande número de colaboradores só é possível se existir uma boa definição e divisão de atribuições dentro dos diversos setores.

Uma das formas mais didática de se visualizar e compreender a estrutura organizacional de uma empresa é através da construção de um Organograma Institucional. Quando bem executado, além de categorizar o trabalho em setores, ele deve deixar claro a responsabilidade sobre as funções, tanto em relação a sua execução como a sua supervisão, promovendo uma otimização da divisão do trabalho, agrupando aqueles que mais apresentam interdependências nas suas atividades diárias, delegando competências e identificando pontos onde a empresa precisa criar postos de trabalho a fim de suprir suas carências e atenderem as suas demandas.

A estrutura organizacional deve ser delineada obedecendo a alguns critérios, principalmente levando-se em consideração os objetivos e estratégias estabelecidos em prol do alcance das metas futuras da empresa. Se uma empresa almeja ser a líder no seu segmento e para isso depende do seu relacionamento direto com os clientes, faz-se necessário a existência de um setor estratégico na área de marketing ou de comunicação (Corazza, 2003).

Não é exagero dizer que uma Estrutura Organizacional está sempre ultrapassada e necessitando de mudanças, uma vez que ela é o reflexo direto da necessidade de rearranjo do trabalho como forma de estratégia para o alcance de metas. Qualquer empresa, sendo ela de pequeno, médio ou grande porte, precisa estar constantemente traçando, revisando e traçando novas metas para não se tornar ultrapassada, num mercado cada vez mais competitivo. Como bem define Castro (2015)|:

“A Estrutura Organizacional responde por uma estratégia e a estratégia por sua vez responde às mudanças do ambiente. Ora, se o ambiente está em contínua mudança, a estratégia também e por consequência deveria a estrutura também mudar”.

Considerando o aspecto da mutabilidade e dinamicidade dessa estrutura organizacional em função do atendimento das novas estratégias da empresa, acreditamos que esse organograma deveria passar por revisões periódicas, Criando nossos cargos extinguindo outros, delegando novas funções aos setores, fundindo ou compartimentalizando-se quando fosse necessário. Segundo o mesmo autor:

“Se pararmos de mudar, ou estabilizarmos em ciclos muito longos (acima de 2 anos como uma média geral, sendo uma revisão anual aconselhável) é provável que aos poucos estamos definhando ou envelhecendo a empresa, afinal, ela passa a ser menos atrativa ao mercado”. (CASTRO, 2015).

Como já discutido anteriormente, a instituição pesquisada contratou uma empresa de consultoria que elaborou seu Organograma contemplando toda a sua estrutura organizacional. Pelo que pudemos averiguar isso foi realizado em 2013, portanto a quatro anos atrás. Frisamos a importância da escola realizar revisões periódicas, ao menos a cada dois anos, visando analisar a necessidade de fazer alterações de acordo com as novas metas e desafios traçados pela empresa.

4.4.3. Capital de Relacionamento

O Capital de Relacionamento é composto pelos intangíveis (valores, compromissos e conhecimentos compartilhados, seja com outras empresas ou com seus clientes), que formam a base para a sua reputação e conquista da confiança do mercado consumidor. Esse conceito surgiu do aprofundamento do capital de cliente proposto por Edvinsson e Malone (1998), que consideravam que o relacionamento de uma empresa

com seus clientes é distinto das relações mantidas com os empregados e com seus parceiros estratégicos.

Atualmente, o conceito mais difundido de Capital de Relacionamento é o que abrange todo o conhecimento obtido por todos os tipos de relações da empresa, seja ela com competidores, fornecedores, associações, governo ou outras organizações que interagem no ambiente organizacional, além dos clientes (Stewart, 1998).

No presente trabalho, para análise e diagnóstico do Capital de Relacionamento da empresa foram utilizadas as seguintes variáveis: parcerias, concorrência, compartilhamento, competências organizacionais, satisfação dos usuários e fidelização.

4.4.3.1. Parcerias

Como já definimos anteriormente, em ocasião da definição das variáveis de Capital de Relacionamento a serem analisadas (Tabela 2), as parcerias correspondem aos vínculos externos formados para unir recursos e esforços para se alcançarem objetivos.

Nesse sentido, foram feito questionamento dos entrevistados sobre o relacionamento da instituição com outras empresas. Além das parcerias que já foram mencionadas anteriormente em relação ao capital estrutural na dimensão pedagógica, administrativa e de infraestrutura, a instituição também realiza parcerias com outras organizações que são formas de cooperação no sentido de melhorar a prestação de serviços para seus usuários. Buscam-se parceiros tanto locais, no estado em outros estados.

Algumas parcerias foram desenvolvidas com algumas empresas locais para o fornecimento de ferramentas relacionadas à tecnologia da informação, para realizar o armazenamento de dados, fornecer suportes de informática e realizar programação de computadores.

Em relação a empresas de outros locais foi desenvolvida parceria com uma empresa do estado do Rio Grande do Norte para aquisição de software e visando melhorar a gestão educacional.

De acordo com os entrevistados, estabeleceu-se um intercâmbio com uma escola de Minas Gerais objetivando realizar trocas de experiências, nas áreas de gestão e de práticas pedagógicas, onde os alunos puderam das duas instituições puderam verificar *in loco* como é trabalho realizado por cada uma das organizações.

Também são realizadas troca de informações com outras escolas concorrentes situadas no mesmo município ou em outras cidades, principalmente quando são realizadas transferências de alunos entre essas instituições.

Desta forma, o desenvolvimento de parcerias ou cooperação entre instituição é de grande importância, principalmente quando se busca inovações. Em relação às organizações, o estabelecimento de parcerias pode acontecer entre duas organizações entre várias organizações. Como a base de conhecimento para inovar é complexa, as empresas com menos recursos, como as pequenas e médias, necessitam, em muitas ocasiões, desenvolver parcerias com várias organizações ao mesmo tempo a fim de desenvolver uma determinada tecnologia (Pellegrin, Balestro, Antunes Junior e Caulliraux, 2007).

4.4.3.2. Concorrência

Podemos definir como Concorrência como sendo o relacionamento externo da escola com outras empresas que prestam o mesmo serviço. A concorrência pode ser considerada de certo modo positiva para as empresas, pois as tiram da chamada “zona de conforto” e as obrigam a sempre buscarem a renovação de seus serviços, sendo os clientes os principais beneficiários nesse processo.

Apesar desse assunto já ter sido tratado de forma indireta, uma vez que Concorrência está intimamente relacionado com Competitividade (algo já debatido no presente trabalho, sobretudo no ítem 4.3), devemos considerar que todas as variáveis constituintes da Gestão do Conhecimento até então mencionadas (e que compõe em conjunto o próprio capital intelectual da empresa), tem como objetivo tornar a escola mais competitiva, e ser mais competitiva significa essencialmente “fazer frente” as outras empresas do mesmo segmento, isto é: manter-se em posição de destaque perante a concorrência.

A hegemonia da escola no segmento em que atua (mesmo praticando uma mensalidade ligeiramente mais elevada em relação às principais concorrentes) representa para seu público alvo a principal opção frente as demais. O produto entregue, ao qual compreende os processos formativos, encontra nos costumes e crenças (alinhado ao conhecimento científico), a base central para sua efetividade, algo reforçado constantemente pelas ações de marketing da instituição.

A análise das entrevistas demonstram, de maneira geral, a coesão, alinhamento e sinergia dos colaboradores em prol da manutenção do posicionamento de destaque da empresa perante a concorrência. Nesse ponto a principal “bandeira” levantada é a da

manutenção da supremacia da escola como sendo, por onze anos consecutivos, a líder em aprovações nos vestibulares e no Enem. Na visão dos entrevistados, não se encontra na cidade empresas que possam ameaçar essa hegemonia. Talvez na outra cidade, João Pessoa, poderíamos identificar instituições que pudessem competir em pé de igualdade com a escola, tendo em vista um maior número de instituições privadas de ensino.

Os pais são, na visão dos entrevistados, são essencialmente atraídos pelos resultados no Enem. Esse é um fator bem explorado pelas peças publicitárias e parece ser um dos fatores que mais diferenciam a escola das demais. São onze anos consecutivos como primeiro lugar do Enem no Estado e sétima melhor colocação em nível de região Nordeste. Isso gera uma credibilidade em torno da escola, algo que não é tão explícito na concorrência.

Outro diferencial em relação à concorrência, refere-se ao tratamento humanizado dispensado por parte da direção aos seus colaboradores o que, segundo os entrevistados, não é algo comum de se encontrar na concorrência. Tratando bem o colaborador qualificado evita-se que ele migre para outras empresas concorrentes. Mesmo para alguns, trabalhar na referida escola é tido como um “sonho”, algo almejado por qualquer profissional da cidade, só comparável ao desejo de ingressarem no funcionalismo público (em uma Universidade ou em um Instituto Federal).

Em relação ao relacionamento com as outras instituições particulares de ensino da cidade o clima que prevalece é predominantemente o de competitividade. Buscando sempre inovações nos diferentes setores, a preocupação recorrente da escola é o de sempre buscar oferecer um serviço diferenciado da concorrência (isso ficou bem claro durante as coletas de entrevistas). Como muitos apregoam, a escola une esforços para tentar antever o que em cinco anos poderá ser ofertado por suas concorrentes. Nesse sentido, foi pioneira na oferta do ensino em tempo integral (algo não oferecido pelas suas principais concorrentes). Alguns discursos que foram coletados ilustram bem essa premissa de busca constante pela hegemonia perante a concorrência:

“Eu acho que nos diferenciamos da concorrência, demonstrando e buscando sempre a excelência. Tudo que a gente faz a gente tenta não se comparar ao que está fazendo menos e sim ao que está fazendo mais, aos tipos de práticas de quem está fazendo mais (referência às escolas das regiões sul e sudeste, com as quais a escola mantém parcerias)... Então, sempre buscar fazer o que a gente faz da melhor forma possível, buscando se comparar às escolas que estão se desenvolvendo mais”.

Do ponto de vista da estratégia de mercado em relação às concorrentes, podemos dizer que a escola objeto de nossas observações se enquadra na categoria de “Estratégia

Análítica”, definida por Miles & Snow (1978); essas empresas tem o perfil estratégico de tentar manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor (nesse caso específico, a escola se espelha em produtos/serviços oferecidos por instituições parceiras, líderes de mercado, situadas essencialmente em outras regiões do país). Em muitos aspectos essa é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora; no primeiro caso, a empresa segue a estratégia de oferecer pouca variedade de produtos/serviços, mas com a garantia de manter o mesmo padrão senão superior ao da concorrência. Numa estratégia prospectora, a empresa que adota a postura de procurar ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços, priorizando o pioneirismo em oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos (Miles & Snow, 1978 *apud* Vieira, Machado, Brey e Rosseto, 2012).

Outro fator que demonstra a relação de competitividade frente a concorrência se refere as metas estabelecidas pela instituição pesquisada, dentre as quais convém destacar a de ser a principal escola de referência a nível de norte de nordeste. Em função disso, a escola e passa a fazer todos os ajustes e empenhar seu capital humano na busca desse objetivo. É, portanto, uma escola altamente competitiva.

Segundo Pinto e Pinto (2012), conhecer o campo no qual se quer atuar, pesquisar o mercado, identificar ameaças e oportunidades, verificar a necessidade do negócio; tudo isso deve ser pensado conscientemente não só no momento de ingressar no negócio próprio, mas também em todos os estágios de desenvolvimento da empresa, pelo fato de cada dia consistir em um novo desafio, com novas oportunidade e conquistas.

Criar mecanismos que mantenham a escola sempre atualizada sobre as novas tendências e necessidades de mercado são medidas que podem auxiliar a manter a hegemonia da escola perante a concorrência. A contratação de empresas de consultoria na área educacional podem ser importantes ferramentas nesse sentido.

4.4.3.3. Compartilhamento

Para efeito didático, iremos considerar Compartilhamento como sendo a variável do capital de relacionamento que se refere ao intercambio de conhecimentos entre os indivíduos (colaborador/colaborador e colaborador/cliente), no âmbito organizacional. Para que as organizações se mantenham vivas e competitivas, necessitam criar

momentos para que seus colaboradores possam tomar novos conhecimentos e estejam preparados para tomadas de decisão quando necessário.

A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento. Ou seja, a comunicação interna coadjuva os colaboradores a reterem os objetivos, envolvendo-os no seu projeto, proporcionando-lhes uma ação participativa com um maior envolvimento com a cultura da organização. Desta forma, a comunicação interna está ligada à motivação sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos da organização (Almeida, 2013).

Nesse contexto, a coesão do grupo (sobretudo em termos de objetivos e metas) mostra-se como uma importante ferramenta a fim de que a empresa possa fazer melhor uso do seu capital intelectual. Para o seu efetivo estabelecimento dentro da empresa, tal como já fora debatido neste texto, os indivíduos devem estar alinhados de acordo com os processos, costumes, crenças, valores, etc. da instituição, algo que exige um eficiente conjunto de mecanismos de compartilhamento de informações entre seus colaboradores e mesmo entre estes e os seus clientes. A difusão de conhecimento através do “Manual de Condutas e Regras” e das reuniões pedagógicas facilitam a difusão do conhecimento explícito e tácito (pela troca de experiências) entre os colaboradores, sobretudo entre os novatos e os que pertencem há mais tempo no quadro da instituição.

Algo presente na escola pesquisada e que lhe traz benefícios diretos é o canal aberto para comunicação com outras instituições de ensino com as quais mantem relação de parceria. Nesse caso, a capacidade de comunicação confere vantagem competitiva à instituição por ser uma forma eficiente de se manter atualizada sobre as inovações no segmento, permitindo o acesso a metodologias e tecnologias avançadas.

Outro aspecto valorizado na instituição se refere à busca de um canal aberto de comunicação entre a escola e a família dos alunos. Para melhor promover esse aspecto, a escola tem buscado se manter mais próxima de seus clientes inovando nas ferramentas de comunicação. Além da já tradicional Agenda Escolar, ela tem feito o uso de redes sociais e de e-mails para tal finalidade. Isso permite, dentre outros aspectos, que a escola se mantenha em contato direto também com as expectativas, reclamações e sugestões de seus clientes, permitindo-lhe uma melhor orientação na tomada de decisões assertivas, possibilitando um maior grau de satisfação nos seus clientes, o que pode inclusive trazer reflexos para a fidelização dos mesmos.

Na busca de uma melhor padronização dos serviços prestados nas suas diferentes unidades (tendo em vista que duas estão localizadas na cidade de Campina Grande e outras três na cidade de João Pessoa), a escola tem procurado nos últimos anos aprimorar o seu intercâmbio interno de informações. Para isso têm ocorrido reuniões sistemáticas entre as equipes de coordenadores das duas cidades. Mesmo quando localizadas na mesma cidade, existe a preocupação por parte da direção de manter a continuidade do acompanhamento de seus clientes quando esses migram de uma unidade para a outra; devemos ressaltar que nenhuma unidade compete com a outra, pois cada uma é destinada a um segmento de ensino (Fundamental I, Fundamental II e Ensino Médio). Nesse caso, a padronização do padrão de qualidade oferecido pelas diferentes unidades ajuda a consolidar o nome da marca da empresa, estando ela em Campina Grande ou em João Pessoa.

Uma situação que exemplifica claramente esse esforço da instituição em manter um eficiente intercâmbio de informações entre suas unidades se refere a recente construção de um banco de dados contendo as principais informações acadêmicas de seus alunos (habilidades, dificuldades e potencialidades), como forma de agilizar a troca de informações entre os colaboradores, garantindo um atendimento mais personalizado ao cliente. Em outras palavras, a gestão do conhecimento favorecido pelo TI, juntamente com uma cultura organizacional favorece o comprometimento e desempenho da equipe, sem lentidão na troca de informações.

4.4.3.4. Captação de colaboradores

Os colaboradores de uma empresa são, sem sombra de dúvidas, um dos seus ativos mais valiosos. É a partir do empenho dos colaboradores, de sua proatividade, que a empresa produz e oferece seus produtos e serviços aos seus clientes; nesse sentido, selecionar seus recursos humanos, é um ponto-chave para um funcionamento promissor e sua própria sobrevivência.

Dada a sua importância para o Capital Intelectual da empresa, procuramos averiguar quais as principais ferramentas utilizadas pela escola pesquisada para captar novos colaboradores. De maneira geral, a indicação por parte dos colaboradores mais antigos tem sido a forma mais frequente pela qual a empresa tem realizado novas contratações. Geralmente, a partir da indicação, são realizadas entrevistas a fim de se avaliar as capacidades, habilidades e qualificações dos candidatos. Na falta de indicações, a empresa contrata uma empresa terceirizada que realiza essa busca do profissional com o perfil desejado.

Um dos aspectos levados em consideração no momento da seleção e que nos foi claramente colocado pelos entrevistados refere-se ao perfil desejado do candidato, onde características como experiência, proatividade, iniciativa e identificação com a cultura organizacional são levados em consideração. Nesse último aspecto, vale ressaltarmos sobre a importância, em ocasião do momento de seleção de seus colaboradores, de que a empresa considere a sinergia do candidato com os princípios da cultura organizacional da empresa.

Segundo Souto e Garcia (2009), um aspecto importante, resultante da aceitação da cultura organizacional por parte dos seus colaboradores, é o comprometimento destes com a organização, onde os indivíduos tornam-se dispostos a um grande esforço em prol das metas e dos resultados desejados ao assimilarem e internalizarem os valores e objetivos da empresa. Para Naves e Coleta (2003), o comprometimento dos colaboradores pode ser classificado como: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) uma tendência a manifestar um esforço considerável em favor da organização; e (3) a manifestação de um forte desejo de permanecer como membro da organização (Naves e Coleta, 2003, p. 211).

Deve-se frisar que a captação de novos colaboradores não ocorre somente no sentido da empresa selecionar candidatos. Eventualmente, quando a escola identifica a necessidade de contratar alguém qualificado para atuar num segmento específico dentro da instituição, ela eventualmente entra diretamente em contato com colaboradores de outras empresas que tenham as qualificações exigidas ou que exerçam a mesma função na qual a escola sente a necessidade de intervir; nesse caso, é feita uma proposta ao profissional (quase sempre pautada em benefícios financeiros e de melhores condições de trabalho), a fim de atrair para si esses novos colaboradores com habilidades e talentos desejados (estejam eles trabalhando ou não em empresas que são suas concorrentes).

No mundo dos negócios, captar talentos em empresas concorrentes faz parte de uma importante estratégia empresarial, pois além de melhorar seu quadro de recursos humanos, enfraquece a concorrência ao absorver seus talentos. Não foram relatados casos em que ocorressem uma situação inversa: dos colaboradores da empresa pesquisada deixarem a instituição para trabalharem em empresas concorrentes, o que nos leva a crer que as medidas adotadas pela política de retenção de colaboradores (já discutida anteriormente), tem se mostrado eficaz.

4.4.3.5. Satisfação dos usuários e fidelização de clientes

No mundo dos negócios, os clientes são os grandes responsáveis pelo “existir” das empresas. Sem clientes não há como uma empresa se manter. É perceptível para os consumidores o quanto num mundo cada vez mais competitivo, as relações entre empresas e clientes têm sofrido mudanças a cada dia e hoje, independentemente da área de atuações de uma empresa ou de seu tamanho, uma empresa deve conhecer profundamente seu público consumidor. Negócios que visam unicamente à venda e os lucros, ignorando a satisfação dos clientes pela compra de um produto ou serviço, estão fadadas a sucumbirem diante da concorrência. Nesse contexto, interagir e criar vínculos com os clientes torna-se um ponto crucial para a fidelização dos mesmos e a consequente permanência e crescimento no mercado.

Hoje em dia, com o advento dos recursos tecnológicos e da multiplicação dos meios de comunicação, as empresas tem se deparado com um outro grande desafio: como manter e fidelizar clientes satisfeitos e que ajudem a criar uma imagem positiva e consolidada da empresa? Atualmente multiplicam-se nos meios digitais canais de reclamação e de difusão negativa das empresas. Leva-se às vezes muito tempo para conquistar e fidelizar um cliente, mas ao sinal de qualquer deslize, a empresa pode ter sua imagem negativada em virtude de ser noticiada uma reclamação ou queixa de insatisfação numa mídia social, a exemplo do Facebook®, Whatsapp®, dentre outros. Existem inclusive sites especializados em divulgar apenas esse tipo de informação.

Entender as expectativas dos clientes, o seu grau de satisfação, suas sugestões são pontos cruciais que levam a sua fidelização. A família de um aluno pode ser levada a matricular seu filho na escola, porém, ao qualquer sinal de desgaste nessa relação de confiança, pode ser um fator decisivo entre renovar a matrícula no próximo ano ou mesmo antes disso, solicitar a sua transferência para outra escola.

Para conquistar novos clientes e fidelizar os que já possuem, as empresas devem partir da premissa de que é necessário manter entre os mesmos um elevado grau de satisfação com o serviço prestado. No caso da escola, ele deve oferecer de forma irrefutável, aquilo que os pais dos alunos essencialmente esperam, algo que no contexto da escola pesquisada configura-se essencialmente no desempenho exemplar em exames como o do Enem. A escola deve sempre focar naquilo que é importante para os seus clientes.

A adoção sistemática de pesquisas de satisfação de clientes é, sem sombra de dúvidas, uma eficiente ferramenta dentro da Gestão do Conhecimento para captar e

medir (segundo a perspectiva dos mesmos), a qualidade externa ou performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras que levem a uma melhor prestação de seus serviços. Intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas, a pesquisa sobre a satisfação de clientes insere-se entre os pré-requisitos que sustentam ações eficazes de marketing (Rossi e Slongo, 1998).

No contexto da escola pesquisada não conseguimos identificar nenhuma ação contínua de medição do grau de satisfação dos clientes, muito embora a escola tenha se mostrado aberta para o constante diálogo com seus clientes. Todo o *Feedback* recebido baseia-se quase que exclusivamente no canal direto de diálogo, interagindo com a família no dia a dia escolar (comunicação por agenda, e-mails, reuniões de pais, etc...). Não foi constatada a presença de nenhum mecanismo de avaliação (seguindo metodologias ou orientações acadêmicas) para a realização de tal. Mesmo que eventualmente a escola já tenha realizado algo nesse sentido (tendo em vista que a contratação de empresas de consultoria especializadas parece ser usualmente utilizada pela escola como elemento norteador de suas ações futuras), faz-se necessário que essas pesquisas de satisfação sejam realizadas de forma frequente, sistemática.

Outro ponto a ser levantado é que, geralmente, incorre-se no erro de realizar pesquisas desse tipo apenas no final do ano, o que pode mascarar as respostas, uma vez que existe uma ligeira tendência das pessoas se mostrarem mais solícitas (e menos exigentes em suas expectativas), por estarem contaminadas com o chamado “Espírito Natalino”. O ideal seria fazê-las ao menos duas vezes por ano, sendo uma na metade (dando tempo da escola se reorganizar em função do *feedback* recebido) e outra no final do ano (como forma de avaliar se as ações tomadas no meio do ano surtiram ou não efeito).

Outra alternativa seria criar, dentro do próprio site institucional da escola, questionários estruturados que pudessem avaliar esse grau de satisfação dos clientes. Seria inclusive uma forma de melhor validar esse retorno de informações a escola, uma vez que a aplicação de qualquer questionário por meio de entrevista poderia deixar os clientes constrangidos e influenciar na maior captação de respostas positivas que não indicam, necessariamente, os anseios, desejos, queixas e sugestões dos clientes.

Todas as pesquisas de satisfação dos clientes tentam alcançar um objetivo principal: a prospecção de novos e a fidelização dos atuais; nesse ponto, para a construção de um bom relacionamento entre o cliente e a empresa é de fundamental importância que os clientes sejam bem tratados. Para isso acontecer, é preciso conhecer

bem, saber manter a comunicação, escutar as necessidades e reconhecer a sua fidelidade. Atualmente, esta proximidade é uma das práticas mais comuns entre as empresas, pois o desenvolvimento de mecanismo que reflitam diretamente na retenção de clientes, contribuindo para manutenção da supremacia de determinada empresa perante as outras empresas do mesmo segmento (algo semelhante ao que acontece com a escola objeto de estudo em nossa pesquisa).

4.4.4. Culturas e Valores Organizacionais

Segundo Schein (1992, p.12), a cultura organizacional se refere ao um conjunto de expressões que os sujeitos aprenderam na resolução de seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem de tal forma para serem consideradas válidas e, então serem repassadas para novos membros como a maneira correta de perceber, raciocinar e sentir em relação a esses desafios.

4.4.4.1. Geração

A geração de conhecimento aqui estudada corresponde à criação ou captação de novos conhecimentos pela organização, a partir de sugestões e ideias individuais e coletivas de seus colaboradores visando à melhoria dos produtos e processos organizacionais.

Em relação à geração de novos conhecimentos questionaram-se os entrevistados se na empresa existe um senso de confiança entre esta empresa e os seus funcionários e como ocorre essa confiança.

Um dos fatores que foi mencionado pelos entrevistados é que existe confiança da empresa em relação aos seus colaboradores no processo de tomada de decisão. Cada liderança de determinado setor é autônomo nesse sentido, porém se exige que as decisões tomadas sejam comunicadas a seus superiores explicando o motivo de ter agido de tal maneira, havendo também momentos para que sejam compartilhadas e avaliadas. Nesse sentido, Terra (2005) especifica que o capital humano, composto por valores, regras individuais e organizacionais, bem como pelas capacidades, habilidades e atitudes de cada colaborador, é a “Mola Propulsora” da geração de conhecimentos e valores nas organizações. Isso significa reconhecer as obrigações de estimular a motivação intrínseca, o formação de contatos pessoais, à análise de diferentes perspectivas, a abertura para a constante comunicação e para o aprendizado através de experiências, tentativas e erros individuais.

Todos os colaboradores, no que diz respeito as suas funções tem liberdade para

desempenha-la da melhor forma possível. Somente as decisões mais complexas são tomadas de forma colegiada, com a coordenação de setores e a direção geral da instituição.

Essas decisões estão interligadas a questões de relacionamentos entre colaboradores, satisfação dos mesmos, compra de materiais e equipamentos, gastos com materiais, apresentação de novas ideias e projetos e funcionamento de cada setor.

Uma das questões exemplificadas no processo de tomada de decisão é a aquisição de equipamentos, pois quando algum colaborador visualiza alguma tecnologia útil para a instituição, realiza-se o teste e se decide pela aquisição caso seja necessária.

Em relação aos professores, ao fazer o planejamento de suas atividades, ou o desenvolvimento de projetos, antes de ser aplicadas em sala de aula, passa por uma supervisão no sentido de verificar a adequação do que será trabalhado com a política institucional da escola.

Outro fato verificado que implica em uma relação de confiança é o permanente diálogo entre empresa e seus colaboradores, tanto nos processos de tomada de decisão quanto no desempenho de suas funções. Sempre são realizadas reuniões entre coordenadores, supervisores e funcionários, onde as decisões nunca são impostas, sendo oferecida a todos a oportunidade de sugerir ideias.

Nesse sentido, de acordo com os entrevistados, a instituição sempre procurar dar autonomia aos seus colaboradores como forma de haver uma melhor fluidez no funcionamento da empresa, pois quando há uma centralização das decisões, na mão de uma só pessoa, a instituição se torna engessada. Desta forma, sempre se incentiva o trabalho em equipe, uma vez que se trata de uma instituição de ensino, onde se trabalha com formação de seres humanos, então é necessário repassar para os alunos a cultura do trabalho em grupo como forma de exercer melhor a cidadania.

O trabalho em equipe é uma forma de permitir o contato entre os colaboradores, realizar trocas de experiência e assim gerar novos conhecimentos.

Outra relação de confiança que interliga a empresa e seus funcionários, além do das oportunidades de capacitação e incentivos financeiros, quando os colaboradores desempenham suas funções de forma adequada, a instituição percebe esses esforços e realiza recompensas com premiações, inclusive por meio de viagens.

Desta forma, reconhecendo os esforços dos colaboradores, dando autonomia para que os mesmos possam desempenhar suas funções e tomar decisões, acatando novas ideias e projetos e incentivando o trabalho em equipe permite a geração de novos conhecimentos que irão contribuir para o crescimento de desenvolvimento dos

funcionários e da organização.

4.4.4.2. Inovação do conhecimento

A inovação do conhecimento se refere à política de estímulo da empresa para que seus colaboradores inovem na prestação de seus serviços, como forma de diagnosticar como ocorrem as inovações na organização, os entrevistados foram questionados se percebem na empresa estímulos para com os professores para que inovem no modo de ensinar, ou seja, transmitir o conhecimento para os seus alunos e de que forma isso ocorre.

Pelo que pudemos apurar, a escola tenta inovar na forma com a qual os professores trabalham os conteúdos em sala de aula. O número de projetos multidisciplinares que a escola desenvolve evidencia ainda mais essa prática (APÊNDICE III). Alguns dos entrevistados frisaram a liberdade para criarem novas metodologias, sugerirem a adoção de livros e sugestões para a compra de equipamentos que possam tornar as aulas mais dinâmicas. Devemos ressaltar que essa inovação e discussões nesse sentido são tratadas especialmente durante os planejamentos pedagógicos, que ocorrem ao menos uma vez por semana.

4.4.4.3. Renovação

A renovação se refere ao treinamento e capacitação dos seus colaboradores visando às necessidades estratégicas da empresa ou dos funcionários. Aspectos dessa variável já foram discutidos no item referente ao capital humano (4.4.1); entretanto nossas discussões serão concentradas na natureza motivadora da renovação do conhecimento.

Pelo que podemos constatar, as capacitações oferecidas pela empresa, destinam a suprir lacunas de conhecimento necessárias para um melhor desempenho de suas atividades. São, portanto, ações pontuais, de acordo com a demanda. Quando nos referimos à necessidade individual dos sujeitos para a busca aperfeiçoamento de seus conhecimentos, a escola não tem uma política de custeio efetivo dessa formação complementar, limitando-se apenas ao financiamento de inscrições em congressos para a divulgação dos projetos desenvolvidos pelos colaboradores dentro da instituição; entretanto a escola tenta flexibilizar os horários dos colaboradores para que os mesmos possam ir em busca de sua própria capacitação. Em se tratando de cursos de pós-graduação a escola concede, em alguns casos, gratificações financeiras aos seus colaboradores.

4.4.4.4. Base filosófica

Nessa variável da Gestão do Conhecimento, foi analisada a percepção dos sujeitos quanto à razão sociocultural da organização, como um elemento norteador das ações pedagógicas.

Aspectos quanto a percepção dos sujeitos em razão desse tema foi amplamente discutido no item 4.2 do presente trabalho, de modo que concentraremos nossa discussão no diagnóstico desse aspecto da organização.

Pelo que pudemos averiguar, o recurso mais utilizado para a difusão dos valores e cultura organizacional entre os colaboradores e clientes é por meio do “Manual de Regras e Condutas” (destinado aos funcionários) e do “Manual do Estudante” (destinado aos clientes). Como já discutido anteriormente, ter acesso a essa cultura organizacional não significa, necessariamente, vivenciá-la no dia a dia; entretanto, no caso da escola pesquisada, nos ficou claro que boa parte desses princípios são condutores das atividades dentro da organização. Frisamos apenas a necessidade desses valores, metas, princípios e visões sempre mais divulgados nas peças publicitárias e ações de marketing (que tem focalizado, quase na sua totalidade, apenas nos resultados dos exames de seleção, a exemplo do Enem).

4.4.5. Estratégias

Segundo Oliveira (2004), estratégia é um conjunto de decisões determinadas em um plano do processo organizacional que inclui missão, objetivos e uma série de ações administrativa em um todo interdependente. Define-se dessa forma que a estratégia pode servir de guias de ações pré-determinadas ou também um conjunto de resultados posteriormente, com produto de comportamento organizacional específico.

No presente trabalho em relação à estratégia de empresa, procurou-se verificar a quantificação dos resultados, a política de satisfação de seus colaboradores, e o planejamento estratégico.

4.4.5.1. Quantificação de resultados

Em relação à estratégia da empresa como parte da gestão de conhecimento, questionaram-se os sujeitos da pesquisa se na instituição possui um banco de dados dos últimos quatro anos sobre quantidade de alunos que haviam passado no ENEM. Segundo os entrevistados, a escola possui esse banco de dados que é registrado

anualmente. Segundo os mesmos, essa informação é de extrema relevância, pois permite que os gestores da instituição verifiquem se um dos objetivos está sendo alcançados, pois entre outros aspectos, a escola visa em relação as suas metas, aprovar o maior número possível de estudantes em Universidades em relação à concorrência. Esse fato corrobora com o conceito de Planejamento estratégico, onde segundo Waqued e Machado (2015), é a elaboração de hipóteses, registro de dados e delimitação de problemas com embasamento no raciocínio lógico e na associação de recursos. Segundo Barbosa e Brondani (2005), por meio do levantamento e a análise de dados é possível detectar os pontos fortes e fracos da empresa e partir dessas conclusões é possível tomar decisões para minimizar tais pontos fracos e maximizar e explorar os pontos fortes.

4.4.5.2. Política de satisfação dos seus colaboradores

Uma das estratégias mais relevantes para uma empresa e, principalmente quando se trata de uma instituição de ensino é o investimento em capacitação, pois além de qualificar seus os profissionais para prestar um serviço de excelência também se torna uma forma de valorizar desses colaboradores que irão permanecer por tempo maior na instituição.

Nesse sentido perguntou-se aos entrevistados se a Instituição investe em capacitações científicas, inovação e novas ideias para reter o seu capital humano. Alguns entrevistados responderam que quando chegaram à instituição já eram capacitados em cursos da área e até mesmo já possuíam curso de pós-graduação. Por outro lado, segundo os entrevistados, a instituição deixa os funcionários livres para se especializarem em cursos de graduação e pós-graduação de seu interesse e até procura ajudar de alguma forma, como a flexibilização dos horários e até mesmo custeando a ida em congressos e encontros científicos. Para Chiavenato (2002), a qualidade de vida dos funcionários pode melhorar por meio da capacitação e qualificação profissional, pois quando são bem treinados conseguem desempenhar com mais facilidade e confiabilidade suas funções, encontrando prazer no seu trabalho.

Como já se mencionou anteriormente, segundo o que foi apresentando pelos entrevistados, a instituição procura criar um ambiente favorável, como o investimento infraestrutura, inovações tecnológicas e ambientes de convivência, para que os colaboradores consigam desempenhar sua função da melhor forma possível. Nesse sentido não é levado em consideração apenas a questão salarial, mas também o fornecimento de bolsas para os filhos de funcionários e gratuidade em planos de saúde de forma que os profissionais se sintam seguros e confiantes. Isso é reforçado por

alguns entrevistados, onde mencionaram que nunca algum funcionário se desvincula da escola em menos de um ano por iniciativa da instituição e que maior parte desses colaboradores estão na organização em torno de quatro a cinco anos e alguns já estão vinculados a mais de dez anos.

Outro fator importante, mencionado por um dos entrevistados é a relação entre a gestão e os funcionários, pois sempre mantém o diálogo e a comunicação para resolver os problemas que por alguma razão possam surgir. Segundo alguns entrevistados, quando se verifica um funcionário descontente em relação à determinada situação que acontece na instituição, os gestores sempre procuram incentivar e apoiar para que esse colaborador não desvincule da organização. Muitos só deixam a empresa quando são selecionados em concursos públicos. Para Almeida e Costa (2012), as organizações precisam de profissionais que trabalhem, entre outros fatores, dinâmicas de grupos e principalmente a autoestima e o relacionamento entre os profissionais que constituem a empresa para que eles possam se sentir bem em seu ambiente de trabalho e acima de tudo saber que são valorizados, assim a vontade de trabalhar é ainda maior e tanto a empresa como o trabalhador irão se beneficiar. Afinal não existem organizações sem as pessoas, são elas que as controlam e as fazem funcionar.

Um dos pontos fortes da instituição é a convivência entre os colaboradores, desde os cargos mais simples aos mais elevados há uma igualdade de tratamento, não havendo distinção entre os funcionários em relação a sua atuação dentro da empresa. Desta forma, há uma ótima relação de confiança entre os a empresa e seus colaboradores, onde a escola acaba criando vínculo com seus funcionários. Para Almeida e Costa (2012), fomentar as relações interpessoais dentro das organizações é tão sério quanto a capacitação, pois quanto melhor for essas relações, maior será a colaboração, produtividade e qualidade.

4.4.5.3. Planejamento estratégico

Para Pinto e Pinto (2012), o planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia a administração, uma vez que norteia os planos de ações gerenciais da organização por meio de um plano antecipadamente determinado de metas e estratégias, amenizando qualquer tomada de decisão equivocada.

Nesse sentido, procurou-se verificar por meio dos entrevistados se a empresa realiza planejamento a curto, médio e longo prazo para atrair novos alunos e de que forma isso acontece. De acordo com os entrevistados, o planejamento é realizado com objetivos e metas bem definidos. Uma das metas a ser alcançado pela instituição é se

tornar referência na área nas Regiões Norte/Nordeste até o ano de 2018, onde se estabeleceu essa meta no ano de 2014. Porém, para que isso seja alcançado está sendo realizada uma política de valorização e incentivo aos colaboradores, pois somente com um bom trabalho dos mesmos é possível alcançar esse objetivo. Esse fato vem corroborar Teixeira e Alonso (2014), onde afirmam que todas as empresas precisam realizar um planejamento adequado e estratégias que implicam no estabelecimento de metas e objetivos a serem alcançados. Para Grandó (2012), o empreendedor precisa visualizar o futuro, apresentar criatividade, ser determinado, persistente e capaz de liderar, organizar e planejar, demonstrar interesse pela área em que atua apresentando eficácia técnica e emocional para se responsabilizar pelos riscos e se interessar por buscar novos conhecimentos e soluções inovadoras para o seu empreendimento.

Para um dos entrevistados é possível visualizar esse planejamento pelo próprio crescimento da instituição, que mesmo com a ampliação no seu número de alunos nos últimos anos, a mesma cresceu de forma ordenada sem perder a qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, a empresa sempre procura atualizar a sua forma de atender seus usuários por intermédio dos funcionários de acordo com os momentos atuais e o público que será atendido. Isso só é possível porque frequentemente se discute novas ideias com os colaboradores buscando sempre a implantação de novas estratégias para atender todos os clientes de forma satisfatória.

Esse é o grande desafio da instituição, uma vez que se trabalha com educação que não algo estático e constantemente passa por renovações, implementada pelo estado ou pelo aparecimento de novas demandas.

Verificou-se também que no setor administrativo se realiza um bom planejamento na forma de gerir os recursos, analisando-se os períodos onde há a necessidade de se realizar maior desembolso. Um exemplo é no início do ano, no período de matrículas onde há a necessidade de contratar mão-de-obra temporária e investir em materiais necessários para atender todas as demandas.

Com o objetivo de realizar planejamento, a instituição contrata empresas especializadas que prestam consultoria através de levantamentos de dados, como exemplo demonstrando se o número de alunos aumentou ou diminuiu ao longo do tempo.

Uma das formas de atrair novos alunos é oferecer serviços de qualidade, e se tratando da escola em questão, implica na oferta de ensino de qualidade. Nesse sentido, um dos entrevistados mencionou que se trabalhar a educação sócio construtivista, onde se busca desenvolver projetos que impliquem em habilidades direcionados para cada

faixa etária. Desta forma, para que esses projetos sejam desenvolvidos com sucesso, o ano letivo é dividido em trimestres e as atividades a serem desempenhadas são planejadas semanalmente.

Desta forma, no sentido de planejar as ações da empresa se reforça na fala de um dos entrevistados demonstrando que a instituição sempre procura antecipar os acontecimentos para que não seja surpreendida diante de alguma situação imprevista, corroborando dessa forma com Waqued e Machado (2015) que conceituam planejamento como sendo a antecipação de uma decisão, facilitando a realização de empreendimentos e o cumprimento de objetivos. Para esses autores, planejar é uma tarefa necessária em qualquer empresa, independente do seu tamanho, número de colaboradores e de concorrentes.

Como forma de melhor planejar suas ações, a empresa realiza constante avaliações do seu desempenho com o objetivo de corrigir os erros cometidos.

5. DISCUSSÃO FINAL

As instituições de educação básica no Brasil vêm sofrendo grandes mudanças em função do ambiente em que se encontra. Nos casos das instituições de ensino privadas, as principais características dessas mudanças estão relacionadas à grande competição, a maior prioridade no ensino básico de educação, a procura de melhoria na qualidade do ensino, a capacidade de inovar em repassar o conhecimento para o aluno e o foco na eficácia organizacional.

Desse modo, o presente trabalho teve como objetivo estudar a gestão estratégica do conhecimento como instrumento de geração de valor em uma instituição privada de ensino superior. Foi estudado um conjunto de conceitos relacionados ao tema Capital Intelectual, fundamentando-se na Gestão do Conhecimento, na administração estratégica e na investigação prática da pesquisa de campo, como forma de analisar o conteúdo prático-teórico levantado.

Esta investigação tomou como norte de orientação alguns dos principais modelos de estudos da gestão do conhecimento, como forma de entender na prática como acontece e se faz uso da gestão estratégica do conhecimento, como um instrumento de geração de valor para uma instituição privada de ensino básico de educação.

Como ambiente selecionado para a pesquisa, o Colégio Aplicação situado na cidade de Campina Grande-Paraíba, apresentou-se, junto aos seus colaboradores, como um universo capaz de indicar os sujeitos de pesquisa para a externalização de conceitos e experiências coletados no presente estudo, contribuindo substancialmente para o enriquecimento final desse trabalho de Tese.

Além disso, na busca pelo alcance dos objetivos traçados, o presente trabalho lançou mão de uma vasta revisão bibliográfica sobre o tema, através de artigos, livros, internet, entre outros documentos, tanto em autores clássicos, como autores mais recentes; outra importante fonte de conhecimento utilizada para a construção da Tese que aqui se apresenta, foi, como já citados acima, os próprios sujeitos de pesquisa mediante a aplicação de questionários, roteiros de entrevista semi-estruturada, mediante a observação participante, como também a própria análise dos resultados da pesquisa.

Mediante a pesquisa desenvolvida, o capital intelectual e a gestão estratégica do conhecimento, contribuíram como fatores determinantes em suas bases científicas, por serem consideradas essencialmente como um instrumento de valor no âmbito gerencial da Escola pesquisada, de acordo com a análise e diagnóstico das variáveis propostas e como elementos-chave dentro dos conceitos de capital intelectual e do diagnóstico de gestão estratégica.

De maneira geral, a escola mantém uma gestão estratégica bem direcionada, fazendo uso de seu capital intelectual de maneira substancialmente efetiva; entretanto, deve-se ressaltar, que em algumas variáveis analisada a escola precisa enfatizar e melhorar suas ações, a exemplo:

- ✓ Melhorar o registro efetivo e atualizado das habilidades e capacitações dos seus colaboradores;
- ✓ Uma melhor divulgação de sua política de gratificações e ascensões junto aos seus colaboradores;
- ✓ Melhorar o armazenamento das informações e decisões tomadas durante as reuniões;
- ✓ Otimizar o mapeamento das competências individuais, divulgando em cada setor o Organograma da instituição;
- ✓ Melhorar o sistema de diagnóstico da satisfação dos clientes.

Pode-se verificar, em linhas gerais, que a Gestão do conhecimento tem de fato, contribuído para a geração de valor para a referida instituição privada de ensino, contribuindo para torna-la uma instituição de referência na região onde se situa e uma incontestável líder de mercado.

6. RECOMENDAÇÕES

No desenvolvimento dessa pesquisa, por se tratar de uma pesquisa-ação, que se caracteriza pela discussão polêmica em torno de um fenômeno ou objeto estudado, dado a extensão e complexidade do assunto, consciente da impossibilidade de se explorar todos os ângulos num tempo razoavelmente determinado, a pesquisa apresenta algumas limitações mais importantes da pesquisa:

- por se tratar de uma população altamente compromissada, o tempo de entrevista com cada sujeito de pesquisa quase sempre está condicionado ao horário de trabalho dos mesmos;
- o roteiro de entrevista serve de orientação para cumprimento das variáveis percorridas, mas de certa forma engessa a possibilidade de incorporação de novos fatos ou objetos de discussão trazidas durante a entrevista;
- a grande massa de dados gerada impõe o desafio do pesquisador de selecionar e priorizar o que quer transmitir.

Finalmente, deve-se salientar que, para ampliar a investigação da gestão estratégica do conhecimento como instrumento de geração de valor nas instituições privadas de ensino básico, alguns aspectos merecem uma discussão e estudos mais aprofundados. Portanto, com base nos resultados obtidos e decorrentes dessa investigação, recomendam-se os seguintes desdobramentos para trabalhos futuros:

- explicar mais especificamente, não apenas de forma genérica, como os objetivos, estratégias, ações e planos de trabalho de uma organização de ensino básico podem ser realmente priorizados e executados por indivíduos engajados com a missão organizacional;
- aplicar a pesquisa na mesma instituição de ensino, sendo em outra cidade onde ela atue com um maior número de participantes, pois existem outras coordenações e gerências para aplicação dos instrumentos de coleta de dados dos gestores, bem como outros professores para a aplicação do questionário;
- aplicar a pesquisa em outras instituições de ensino básico privadas com características diferente do Colégio Aplicação, dentro ou fora do Estado da Paraíba, para analisar se existe a gestão do conhecimento para a obtenção da vantagem competitiva;
- aplicar a pesquisa também em instituições de ensino básico públicas com a finalidade de fazer um comparativo entre as particulares, e analisar se existe a gestão do conhecimento dentro desses diferentes tipos de instituições de ensino, e se existe também a relação dessa gestão com a busca da vantagem competitiva.

O presente estudo demonstrou claramente a necessidade de uma profunda reflexão dos sujeitos pesquisados, que fazem parte de uma organização de ensino baseada em conhecimento, para repensar sua maneira de conduzir ações desenvolvidas, seus processos cognitivos, seus planos e metas, e principalmente sua forma de participação, com o objetivo de criar uma organização com uma cultura de participação pró-ativa que possa ajudá-la no cumprimento da missão.

Cabe lembrar que no presente estudo não se teve a pretensão, em nenhum momento, de esgotar possibilidades de discussões ou tirar conclusões ambiciosas sobre o tema tratado. Acredita-se, que outros estudos podem e devem ser complementares a esse, o que contribuirá para ampliar o conhecimento e enriquecer as metodologias sobre capital intelectual, gestão do conhecimento e administração estratégica.

7. REFERÊNCIAS

- Abreu, P. G. H. (2010). How good does your early warning system have to be? *Competitive Intelligence*, v. 13, n. 4, p. 11-20, 2010.
- Ackerman, F; Stanton, E. A.; Bueno, R. (2010). Fat tails, exponents, extreme uncertainty: simulating catastrophe in Dice. *Ecological economics*, v. 69, n.8, p. 1657-1665.
- Adams, F.; Oliveira, M. G. (2016). Responsabilidade social e função social da empresa. In: IV Congresso Nacional da FEPODI, p. 95 – 104.
- Almeida, L. (2013). Comunicação e Ciências Empresariais. A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Exedra, Revista Científica ESEC*, v. 8, p.91-103.
- Almeida, L.I.S.; Costa, G.M.T. (2012). Pedagogia empresarial: A importância da valorização humana na empresa. *Revista de Educação do Ideau*, v. 7, n. 15.
- Almeida, M. G. M.; El hajj, Z. S. (1997). Mensuração e avaliação do ativo: uma revisão conceitual e uma abordagem do goodwill e do ativo intelectual. *Caderno de Estudos FIPECAFI, São Paulo*, v.9, n. 16, p.66-83.
- Alves, R. (1996). *Filosofia e Ciência*. São Paulo: Poética.
- Alves, R. C. V. (2004) A Gestão de pessoas em unidades de formação: importância da capacitação no uso de tecnologias. *Revista de Iniciação científica da FFC*, v. 4, n. 2, p. 32-51.
- Amaral, R. M.; Garcia, L. G.; Faria, L. I. L.; Aliprandini, D. H. (2008). Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Ciência da Informação, Brasília*, v. 37, n. 2, p. 7-19.
- Angeloni, M. T. (2008). *Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva.

Antunes, M. T. P. *Capital intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.

Araújo, A. C.; Cavalcante, J.N.; Gomes, M.L.B; Aranha, A.B.L. (2009). O líder como agente de mudança na era do conhecimento: Um estudo de caso com diretores de uma rede de supermercadista. In: Encontro Nacional de engenharia de Produção, 29, 2009, Salvador. Anais... ENEGEP A engenharia de produção e o desenvolvimento sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão, 29. Rio de Janeiro: ABEPRO, p. 01-12.

Ariès, P. (1973). L'enfant et la famille sous l'Ancien Régime. *L'enfant et la famille sous l'Ancien Régime*.

Ariza, A. C. (2004). *Planejamento e ações de Marketing*. In: *Gestão Educacional: Uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed.

Barbosa, E.R.; Brondani, G. (2005). Planejamento estratégico organizacional. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, v1, n.2.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* *Análise de conteúdo* *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.

Batista, F. F. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão, Brasília: IPEA. Recuperado de <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>.

Belluzzo, R. C. B. (1996). Da capacitação dos recursos humanos à gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação. *Ciência da Informação*, 25(2).

Beltrame, M. B.; Moura, G. R. S. (2009). Edificações escolares: infra-estrutura necessária ao processo de ensino e aprendizagem escolar. *Travessias*, v. 3, n. 2.

- Biasoli-alves, Z. M. M.; Silva, M. H. G. F. D. (1992). *Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta*. Paidéia, FFCLRP – USP, Ribeirão Preto (2).
- Bignetti, L. P. O. (2002). Processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. *Revista de administração contemporânea*, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 33-53.
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bryon, E. (2001). At P&G beauty makeover needs to prove it has legs. *Wall Street Journal*, 26.
- Bueno, J.G.S. (2001). Função social da escola e organização do trabalho pedagógico. *Educar*, Curitiba, n. 17, p. 101-110.
- Burrows, M; Brown, S. (2008), Household technology adoption, use, and impacts: past, present and future. *Information systems frontiers*, v. 10, n. 4, p. 397- 402.
- Caldas, R. W; Amaral, C. A. A. (2002). *Mudanças, razão das incertezas: introdução à gestão do conhecimento*. São Paulo: CLA Cultural. 123.p.
- Calmanovici, C. E. (2011). A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. *Revista USP*, n.89, p. 190-203.
- Carbone, P. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. (3ra. ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Cassiolo, J. E.; Lastres, H. M. M. (2005). Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. *São Paulo Perspectivas*, São Paulo , v. 19, n. 1, p. 34-45.
- Castro, L. T. A importância da Estrutura Organizacional de uma Empresa. (2015).
- Chiavenato, I. (2002). *Carreira e competência: gerenciando o seu maior capital*. São Paulo: Saraiva.

- Choo, C. W. A. (2003). *Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac.
- Colenci junior, A.; Spigolon, A.L.; Prezoto, M.A.G.; Sâes, M.E.L. (2008). Gestão estratégica das instituições de ensino superior: uma contribuição ao melhor desempenho no caso brasileiro. Recuperado de <http://www.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2008/comunicacao-oral/formacao-tecnologica/a-gestao-estrategica.pdf>.
- Colombo, S. S. (2004). *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed. 262 p.
- Corazza, R. I. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. RAE-eletrônica – v. 2 · n. 2 · jul-dez/2003. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n2/v2n2a06>.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas.
- Cunha, N.; Viana, C. (2005). As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Davenport, T; Prusak L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dias, E. C. M.; Theóphilo, C. R.; Lopes, M. A. S. (2010). Evasão no ensino superior: estudo dos fatores causadores da evasão no curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes – MG. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 7., São Paulo. Anais... São Paulo: Êxito.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

- Edvinsson, L; Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Enoki, B. A.; Adum, S. H. N.; Ferreira, M. Z. Aureliano, C. A. Valdevino, S. L. (2008). Estratégias de Marketing Verde na percepção de compra dos consumidores na grande São Paulo. *Revista Jovens Pesquisadores*. N. 8.
- Fazenda, I. C. A. (2004). *Novos enfoques da pesquisa educacional*. (6ta. ed.). São Paulo: Cortez, v.01, 150 p.
- Ferasso, M; Saldanha, J. A. V. (2011). Gestão do conhecimento aplicada em instituições de ensino superior: o caso da associação catarinense de fundações educacionais. *Revista GUAL*, Florianópolis, p.51-69.
- Ferreira, B.F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- Ferreira, P. P. (1969). *Administração de Pessoal*. São paulo: Atlas, 257p.
- Fialho, F. A. P. (1998). *Introdução ao estudo da consciência*. Curitiba: Gênese.
- Fleury, M. T. L.; Oliveira Junior. M. M. (2008). (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. (3ra. ed.) Porto Alegre, Artmed, 405p.
- Francini, W.S. (2002). A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. *RAE-eletrônica*, v. 1, n. 2, jul-dez.
- Freitag, B. (1980) *Educação, estado e sociedade*. (4ta. ed. rev.) São Paulo: Moraes, 1980.

- Garg, V. K. Walters, B. A.; Priem, R. L. (2003). Chief executive sanning emphases, environment dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 24, n.8, p. 725-744.
- Gil, A. C. (2006). *Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ta. ed.) São Paulo: Atlas, 200p.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29.
- Gomes, L. C. (2007). Influencia da capacitação sobre a motivação do trabalho. *Saúde Coletiva*, v. 4, n° 16, p. 113-119.
- Gonzalez, R. V., Martins, M. F., & Toledo, J. C. (2009). Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. *Ciência da Informação*, v. 38, n.1, 57-73.
- Grando, Ney. (2012). *Empreendedorismo inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil*. São Paulo: Évora.
- Grotto, D. (2001). Um olhar sobre a gestão do conhecimento. *Revista de Ciência da Administração*, v.3, n.6, p.31-37.
- Guimarães, C.; Viana, L. S.; Costa, P. H. S. (2015). Os desafios da consciência ambiental: o marketing verde em questão. In: *C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA*. n. 4, p. 94-104.
- Hudomiet, P; Kézdi, G.; Willis, R.J. (2011). Stock market crash and expectations of American households. *Journal of Applied Economics*, v. 26, n. 3, p. 393-415.
- Ireland, R. D; Hoskisson, R. E.; Hitt, M. A. (2014). *Administração Estratégica*. São Paulo: Cengage Learning, 461p.

- Kannan, G., & Aulbur, W. G. (2004). Intellectual capital: measurement effectiveness. *Journal of intellectual capital*, 5(3), 389-413.
- Kayo, E. K. (2002). A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível-intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, BR.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Laville, C.; Dionne, J. A. (1999). *Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: UFMG.
- Leite, F.C.L.; Costa, S.M.S. (2007). Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. *Ciência da Informação*, v. 36, n. 1, p. 92-107.
- Leung, S. (2010). Vietnam: an economic survey. *Asia-Pacific Economic Literature*, v.24, n.2, p.83-103.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: management and reporting*. Washington: Brookings.
- Lima, R. F. O. (2011). *Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa*. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ.
- Lobo, J. (2006). O princípio da função social da empresa. *Revista Jurídica Consulex*. Brasília: Consulex, v. 228, p. 29.
- Lutz, C; Kemp, R.G.M.; Dijkstra, S.G. (2010). Perceptions regarding strategic and structural entry barriers. *Small business economics*, v. 35, n. 1, p. 19-33.
- Lynn, B. E. (2000). Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets. *Ivey Business Journal*, Toronto.

- Malhotra, N. K. (2003). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Manzini, E. J. (1991). *A entrevista na pesquisa social*. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158.
- Marques, E. S. R. A. (2017). Importância da valorização do funcionário nas inovações das empresas. Revista TecHoje. Recuperado de <http://www.techoje.com.br/site/techoje/principal/index>.
- Marques, J. H. V. L.; Palmeira, E. M. (2011). Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações. In: Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b>.
- Marques, R. (2001). *Professores, família e projecto educativo*. Porto, PT: Asa Editores.
- Medeiros Neto, E. Q. (2003). Qualidade de vida no trabalho e gestão ambiental: estudo na Millennium. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.
- Miles, R., Snow, C.C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGrawHill.
- Minayo, M. C. D. S., Deslandes, S. F., Cruz Neto, O; Gomes, R. (2013). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. In Temas sociais. Vozes.
- Minayo, M. C. S.; Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p.239-262.
- Moitinho, G. C. (2011). Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. Revista Digital de Administração, v.1, n.1.

- Mudambi, S. M.; Tallman, S. (2010). Make, buy or ally? Theoretical perspectives on knowledge process outsourcing through alliances. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 8, p. 1434-1456.
- Nadai, F. C; Calado, L. R. O. (2005). Conhecimento como recurso estratégico: caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). VIII SEMEAD. Recuperado de http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=391.
- Naves, E. M. R.; Coleta, M. F. D. (2003). Cultura e comportamento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. especial, p. 205-222, 2003.
- Nerdrum, L.; Erikson, T. (2001), "Intellectual capital: a human capital perspective", *Journal of Intellectual Capital*, v. 2 Iss: 2 p. 127 – 135.
- Nisbet, J.; Watt, J. (1978). Case Study. Redguide 26: Guides in Educational Research. University of Nottingham School of Education.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. (4ta. ed.). Rio de Janeiro: Campus. 358p.
- Nonaka, I; Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto alegre: Bookman, 2008.
- Oliveira, C. K. (2010). A função Social da Escola. In: O professor PDE e os desafios da escola pública paranaense. v.II, p. 9 - 19.
- Oliveira, J., Moraes, K., e Dourado, L. (2006). Função social da educação e da escola.[SI: sn],. Cap, 8, 01-03. Recuperado de http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/saiba_mais_8.pdf. Acessado em jan de 2017.
- Oliveira, J.M.; Beuren, I.M. (2003). O tratamento contábil do capital intelectual em Empresas com valor de mercado superior ao valor Contábil. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, n. 32, p. 81 - 98, maio/agosto.

- Oliveira, L. (2004). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo Teórico. *Revista Eletrônica de Administração (REAd) – Edição 40 Vol. 10, n. 4, jul-ago, 2004.*
- Oliveira, S. L. (1997). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TCC, monografias, dissertações e teses.* São Paulo: Pioneira.
- Paiva, S. B. (2005). Abordagem gerencial do capital intelectual em uma organização baseada em conhecimento: o caso SEBRAE-PB. 406f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba.
- Paiva, S.B.; Aragão, P.O.R.; Pereira, S.L. (2005). Gestão do conhecimento em uma organização baseada em conhecimento: uma abordagem qualitativa. *Produto & Produção*, v.8, n.2, p. 37-56.
- Pasquali, L. (1999). Histórico dos instrumentos psicológicos. *instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*, 13-25.
- Pellegrin, I; Balestro, M.V.; Antunes JunioR, A.V.; Caulliriaux, H.M. (2007). Redes de inovação: construção e gestão da cooperação pró-inovação. *Revista de Administração*, São Paulo, v.42, n.3, p.313-325.
- Pinto, C. E.; Pinto, A. D. L. (2012). Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas. *Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, Ano 1, Nº 1, art. 4, p 43-59.*
- Ponce, A. (1994). *Educação e luta de classe*; Tr. José Severo de Camargo Pereira. (13ma. ed.). São Paulo: Cortez.
- Pontes, B. R. (2000). *Administração de cargos e salários.* (8va. ed.) São Paulo: LTr.
- Probst, G.; Raub, S.; Romdhardt, R. (2002). *Gestão do Conhecimento - os elementos construtivos do sucesso.* Porto Alegre: Bookman.
- Projeto das Escolas Associadas/Unesco. (2017). *Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. Programa de Escolas Associadas – PEA, 2017.*

Recuperado de <http://markestrat.org/post/117/a-importancia-da-estrutura-organizacional-em-sua-empresa>.

Reichheld, F.F. (2000). Gerência baseada na lealdade. In: Atuação espetacular: a arte da excelência em serviços. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, p. 109-123.

Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rodrigues, L. S. (2003). Os indicadores engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento. 275f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC.

Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos*. São Paulo: Atlas.

Rossato, M. A. (2002). *Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Interciência.

Rossi, C. A. V.; Slongo, L. A. (1998). Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 101-125.

Ruiz, J. Á. (1991). *Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas.

Ruzzarin, R.; Amaral, A.; Prates; Simionovschi, M. (2002). *Gestão por competências: indo além da teoria*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 98p.

Sampaio, H. (2011). “O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações”. *Campinas: Revista Ensino Superior UNICAMP*, v. 2, n. 4.

- Santos, A. M. M. M.; Guarneri, L. S. (2000). *Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais*. BNDS setorial, Rio de Janeiro, n° 12, p. 195-204.
- Santos, N.; Fialho, F. A. P. (2001). *Manual de análise ergonômica no trabalho*. Curitiba: Gênese.
- Schein, E. H. (1992). *Defining Organizational Culture*. In: Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico*. (21ra. ed.). São Paulo: Cortez.
- Short, J. C., McKelvie, A., Ketchen, D. J.; Chandler, G. N. (2009). Firm and industry effects on firm performance: A generalization and extension for new ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(1), 47-65.
- Silva, S.L. (2002). Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151.
- Smith, W. K; Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, v. 36, n.2, p.381-403.
- Souto, S. R.; Garcia, F. C. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e Socialização: Um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 11, n° 01. p. 41 – 62.
- Sovienski, F.; Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*. Curitiba, v. 10, n. 10.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual*. (6ta. ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Straioto, D. M. G. T. (2000). Contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade – O capital intelectual. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, ano 29, n. 125, p. 46-53.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tarzijan, J. e Ramirez, C., (2011), Firm, industry and corporation effects revisited: a mixed multilevel analysis for Chilean companies, *Applied Economics Letters*, 18, issue 1, p. 95-100.
- Tavares, M. C. (2005). *Gestão Estratégica*. (2da. ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, issue 3, p. 55, 25p., spring.
- Teixeira, C.A.C.; Alonso, V.L.C. (2014). A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. In: Congresso de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11., Resende, RJ. Anais... Resende, RJ.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento*. (5ta. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Thiollent, M. (1997). *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez.
- Thompson Junior, A. A; Strickland, A. J.; Gamble, J. E. (2008). *Administração Estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Tomascevicus filho, E. (2003). A função social da empresa. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, n. 92, p. 33-50.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 175p.

- Vasconcelos, F. C.; Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista Administração de Empresas*, v. 40, n.4.
- Vergara, S. C. (2013). *Projeto e relatórios de pesquisa em administração*. (14ma. ed.). São Paulo: Atlas, 104 p.
- Viana, E. M. C. (2000). *Função social da escola*. 106 p. Mestrado (Dissertação), Universidade de Évora.
- Vieira, V.; Machado, R. K.; Brey, N. K.; Rosseto, C. R. (2012). Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 70-90.
- Waqued, C.A.; Machado Júnior, E.V. (2015). Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas – estudo multicaso no setor de alimentação em Goiânia (GO). *Estudos*, Goiânia, v. 42, n. 1, p. 125-136.
- Williams, R. (2010). “In:.”, Committee Encouraging Corporate Philanthropy. *Moldando o Futuro: Solucionando Problemas Sociais por meio de 58 Estratégias de Negócios. Caminhos para a Criação de Sustentável em 2020*. Nova Iorque.
- Xu, M; Ong, V.; Duan, Y.; Mathews, B. (2011). Intelligent agent systems for executive information scanning, filtering and interpretation: perceptions and challenges. *Information Processing & Management Review*, v.47, n.2, p. 186-201.
- Zaluar, A. (1985). *A máquina e a revolta*. São Paulo: Brasiliense.

ANEXO I

Perfil dos Entrevistados				
Entrevistado	Idade	Função/Setor	Formação	Tempo na instituição
Entrevistado 1	50	Diretor Presidente	Veterinária	17 anos
Entrevistado 2	28	Professor	Licenciatura em Letras	1 ano
Entrevistado 3	34	Psicóloga	Psicologia	7 anos
Entrevistado 4	35	Recepcionista	Serviço Social	6 anos
Entrevistado 5		Secretaria	2° Grau	9 anos
Entrevistado 6	46	Diretor de Tecnologia	Bacharelado em Administração	6 anos
Entrevistado 7	49	Assistente Financeiro	Bacharelado em Direito	17 anos
Entrevistado 8	35	Recursos Humanos	Administração	8 anos
Entrevistado 9	39	Diretor do financeiro	Administração	3 anos
Entrevistado 10	34	Supervisora	Pedagogia	14 anos
Entrevistado 11	26	Marketing	Jornalismo	1 ano
Entrevistado 12	26	Professora	Licenciatura em Geografia	4 anos
Entrevistado 13	38	Coordenador de apoio	2° Grau	5 anos
Entrevistado 14	38	Serviços Gerais	1° Grau incompleto	1,5 anos
Entrevistado 15	32	Coordenação Pedagógica	Licenciatura em Matemática	17 anos
Entrevistado 16	38	Vice-diretora	Licenciatura em Letras	4 anos

ANEXO II**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
DOUTORADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

Esta pesquisa é sobre “A Gestão Estratégica do Conhecimento” e está sendo desenvolvida por Chateaubriand P. Bandeira Junior, aluno da pós-graduação em Ciências da Educação da Universidad Autónoma de Asunción, sob orientação do Professor Doutor Alejandro Martins Rodrigues da Universidade Federal de Pelotas- RS e co-orientação do professor Doutor Lucinaldo Rodrigues dos Santos da Universidade Federal da Paraíba.

O objetivo do estudo consiste em analisar se a gestão estratégica do conhecimento pode ser, de maneira efetiva, uma ferramenta de geração de valor estratégico e competitivo em uma Instituição privada de Ensino Básico, no município de Campina Grande-PB.

A finalidade desta pesquisa é contribuir para uma elaboração de uma tese de Doutorado em Educação.

A sua participação na pesquisa é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Solicito sua permissão para que a entrevista seja gravada (se for o caso), como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de Educação e publicar em revista científica (se for o caso). Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. O(s) pesquisador(es) estará(ão) a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Participante da Pesquisa

Chateaubriand P. Bandeira
Pesquisador Responsável

ANEXO III

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
DOUTORADO EM CIENCIAS DA EDUCAÇÃO

Roteiro de Entrevista

CAPITAL HUMANO

1. Esta empresa investe no aprimoramento dos seus funcionários, em termos de capacitação, cursos de pós-graduação, entre outros? Comente.
2. O capital humano dessa instituição de ensino busca inovar na prestação dos serviços da mesma de que modo? Comente.
3. Como o capital humano inova os serviços dessa instituição de ensino?
4. Há uma preocupação por parte da escola em renovar os seus serviços? Em caso afirmativo como isso ocorre?
5. Quais são as principais ações desta empresa para reter os seus colaboradores-chave? Existe um plano de cargos e carreiras?
6. Há nessa empresa, algum setor ou gerente que cuida do mapeamento das competências e habilidades dos seus funcionários?

CAPITAL ESTRUTURAL

7. Há investimentos por parte dessa instituição de ensino em pesquisas acadêmicas e registro de serviços para se tornar mais competitiva? Comente.
8. Esta empresa investe em novas tecnologias para uma melhor prestação do seus serviços? Comente.
9. Poderia comentar sobre a infraestrutura encontrada nessa organização para a realização de seus trabalhos?
10. Poderia enumerar as principais tecnologias da informação que você utiliza para organizar as atividades organizacionais?
11. É feita com frequência reorganização do trabalho para se adaptar às demandas do ambiente competitivo? Como isto é realizado?
12. Nesta instituição de ensino, o poder de decisão é ágil por parte da direção? Comente.

CAPITAL DE RELACIONAMENTO

13. De que modo esta empresa promove o relacionamento externo, seja ele, entre:

clientes, fornecedores e/ou outras empresas concorrentes do ramo em que atua. Comente.

14. Como essa organização trata as sugestões e as ideias vindas de seus colaboradores e das equipes de trabalho?

15. Como é realizada a troca de conhecimento entre professores e alunos?

16. Como é realizada a troca de conhecimento entre os funcionários?

17. Qual a maneira utilizada por esta empresa para localizar e selecionar seus colaboradores?

18. Como ocorre a relação dos funcionários desta instituição de ensino com os seus clientes? Comente.

19. De que modo, o capital humano desta empresa consegue fidelizar o seu cliente. Existem estratégias para isto?

CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS

20. Existe um senso de confiança entre esta empresa e os seus funcionários? Em caso, afirmativo, como ocorre essa confiança?

21. A empresa estimula os seus professores para a inovação no modo de ensinar, ou seja, transmitir o conhecimento para os seus alunos? Em caso, afirmativo, como isso ocorre?

22. O treinamento que é oferecido aqui está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa? Comente.

23. O que você entende por Função social da escola? A formação do aluno visa essencialmente quais aspectos?

ESTRATÉGIA

24. Esta empresa possui um banco de dados de quantos alunos pertencem a esta escola entraram para estudar na universidade nos últimos quatro anos?

25. Esta instituição investe em capacitações científicas, inovação e novas ideias para reter o seu capital humano? Justifique.

26. Quais as estratégias que esta empresa utiliza para manter o seu corpo docente? Comente.

27. Existe por parte desta empresa, algum tipo de planejamento estratégico a curto, médio ou longo prazo para atrair novos alunos para estudar aqui? Em caso afirmativo, como isso ocorre?

APÊNDICE III

Lista de Projetos desenvolvidos pela escola

Nome do Projeto*	Principais características**
Mais Saúde	O Projeto Lanche Vitaminado existe há 14 anos e visa incentivar as crianças da Educação Infantil e Ensino Fundamental a adquirirem hábitos alimentares saudáveis e conscientizar as famílias da importância de uma boa alimentação para o desenvolvimento das crianças.
Projeto Liderança	Estudantes são escolhidos pelos colegas de classe para representá-los perante a direção e os demais setores da escola. O estudante nomeado vai representar o interesse coletivo, identificando as necessidades da turma. Estimular o bom relacionamento, através de diálogo. Ajudar os colegas que necessitarem de auxílio. Essas são algumas das funções dos Líderes de Turma.
Interação	As crianças do 1º ano visitam e interagem com um grupo de crianças do Instituto dos Cegos de Campina Grande para uma tarde de convivência na escola, onde podem brincar, passear de pônei, visitar o rancho e trocar experiências muito legais de ajuda e amizade.
Giro de Leitura	A culminância do Projeto acontece com a apresentação das obras literárias trabalhadas por meio do teatro, da dança, da música e diversas outras formas de manifestação artística será realizada em um grande evento que envolve toda a comunidade escolar, no mês de novembro.
Projeto cultivando valores	O projeto constitui num circuito de palestras com temas que possibilitam aos estudantes refletir sobre suas vidas, rever suas atitudes cotidianas, seja em sala de aula, em família ou no convívio em sociedade, para, a partir disso, aprimorar suas relações e a forma como olham para si e para o outro.
Doação e Cidadania	O projeto consiste em realizar ações que despertem o senso de solidariedade nos alunos. São feitas na visitação às crianças da Casa João Moura, em Campina Grande e a arrecadação de doativos que são posteriormente doados à entidade.
Patriotismo Participativo	Reforçar os conceitos de cidadania, democracia, amor e respeito aos símbolos e à pátria. Esse é o objetivo do projeto, cujas as ações se concentram na Semana da Pátria e da Independência do Brasil, realizando uma série de atividades cívicas.
Trânsito seguro	Projeto que visa a educação do trânsito aos alunos. Risadas, jogos, dramatizações. Uma semana de atividades que tratam de um assunto muito sério: a consciência no trânsito. A importância do projeto reside no fato de que crianças conscientes dos seus deveres enquanto passageiros ou, mais tarde, condutores de veículos, é tornar as ruas mais seguras e trafegáveis.
Vozes do Nordeste	Projeto de valorização da cultura regional. Os alunos apresentam dramatizações e apresentações de danças, caracterizados com roupas, pinturas, adereços diversos e ao som de muita música regional.
Família na Escola	Projeto que visa, por meio de uma rodada de palestras, discutir o papel da escola e da família na formação ética e cultural dos filhos. Geralmente são convidados palestrantes externos para proferirem as palestras.
Mães Solidárias	Através da arrecadação de doativos de itens alimentares, são doadas cestas básicas à mães de crianças que nasceram com Microcefalia.
Valorizando Raízes	Semana de promoção da cultura afro-brasileira. Alunos jogam capoeira e apresentam danças típicas, além da apresentação de peças teatrais.
Projeto Vídeo Conhecimento	Através da exposição de filmes e documentários, os alunos são apresentados a conteúdos teóricos trabalhados em sala de aula. Durante a exposição dos filmes, professores da área fazem as discussões dos aspectos importantes dentro de cada contexto.
Projeto Cidadão	Projeto que visa conscientizar os alunos sobre temas como cidadania e responsabilidade. Os alunos são levados a discutir sobre a importância do voto e

	o poder que este representa para o pleno exercício da democracia.
Drogas: Tô Fora	O projeto desenvolve atividades como palestras e discussões voltadas a conscientizar jovens estudantes sobre os perigos do uso de drogas, que é uma das grandes causadoras de tragédias sociais e familiares da atualidade, abordando seus aspectos toxicológicos e sociais.
Desmistificando o Câncer	Com atividades de convivência, recreação, musicalização, apresentação teatral, passeio de charrete, dentre outras, o projeto visa trazer esclarecimento, conscientização em comemoração ao Dia Nacional de Combate ao Câncer Infantil. Além disso, que visa, dentre outras medidas, estimular ações educativas e promover eventos para fortalecer políticas de atenção integral às crianças com câncer e suas famílias.
Criança Feliz	Solidariedade, alegria, união, amizade. Esses foram alguns dos sentimentos compartilhados pelos alunos do Ensino Fundamental durante a entrega de brinquedos arrecadados aos alunos da Escola Municipal Almeida Barreto, localizada no bairro Santa Rosa, em Campina Grande, na última sexta-feira, 21.
Vivendo sem Bullying	O projeto foi desenvolvido pelo setor de psicologia da escola com o objetivo de orientar a comunidade escolar acerca dos malefícios que o fenômeno bullying pode trazer, além de trabalhar em ações profiláticas e de combate à prática do bullying na escola, através de atividades educativas, informativas e de conscientização.
‘Incredible Day’	Um momento em que as famílias têm a oportunidade de participar da aula de inglês juntamente com as crianças, interagindo e se envolvendo nas atividades realizadas.
Projeto Viver	O projeto visa proporcionar momentos de reflexão e louvor.

* Nome fantasia a fim de resguardar o anonimato da Instituição de Ensino pesquisada.

** Informações retiradas do site institucional.