

## **A Gestão Estratégica do Conhecimento como Instrumento de Geração de Valor nas Instituições Privadas de Ensino básico: Um Estudo de Caso**

*The Strategic Management of Knowledge as an Instrument of Value Creation in Private Institutions of Basic Education: A Case Study*

**Chateaubriand Pinto Bandeira-Junior, Catarina de Medeiros-Bandeira, Lucas Borchardt-Bandeira<sup>1</sup>, Alejandro Martins-Rodriguez<sup>2</sup>**

**RESUMO:** *Notadamente, as instituições de ensino básico no Brasil, assim como outras instituições educacionais, têm enfrentado constantes desafios provocados por mudanças no ambiente organizacional. Desse modo, o objetivo deste trabalho foi estudar a Gestão Estratégica do Conhecimento como instrumento de valor em uma instituição privada de ensino básico. A pesquisa desenvolvida foi qualitativa. O universo do estudo foi constituído por uma escola de ensino básico da cidade de Campina Grande no estado da Paraíba. A abordagem desenvolvida nesse trabalho foi qualitativa e o enfoque utilizado foi exploratório-descritivo. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semi-estruturada com os colaboradores e observações 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 individuo como colaborador organizacional, onde o produto das atitudes do colaborador é fruto dos seus processos cognitivos, tais como: inteligência, competência, experiência, capacidade, motivação, socialização, liderança entre outros fatores cognitivos que vão surgindo no seu cotidiano organizacional. Pelas nossas observações e conclusões, o comportamento do colaborador, enquanto um agente ativo da organização faz com que ambos (colaborador e organização) saiam ganhando em termos de benefícios intrínsecos.*

**Palavras-chave:** *Capital Intelectual, Organização, Educação*

**ABSTRACT:** *Notably, basic education institutions in Brazil, as well as other educational institutions, have faced constant challenges brought about by changes in the organizational environment. Thus, the objective of this work was to study the Strategic Management of Knowledge as an instrument of value in a private institution*

<sup>1</sup>Universidade Federal da Paraíba. Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

Email: medeirosbandeira@uol.com.br

Recibido: 11/08/2018 Aceptado: 17/04/2019

Doi: 10.18004/riics.2019.junio.03-23



*of basic education. The research developed was qualitative. The universe of the study was constituted by a basic school of the city of Campina Grande in the state of Paraíba. The approach developed in this work was qualitative and the approach used was exploratory-descriptive. For the data collection a semi-structured interview with the collaborators and field observations was carried out. 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 fruit of his cognitive processes, such as: intelligence, competence, experience, capacity, motivation, socialization, leadership among other cognitive factors that are emerging in their organizational daily life. By our observations and conclusions, the behavior of the collaborator, as an active agent of the organization causes both (employee and organization) to gain in terms of intrinsic benefits.*

**Keywords:** *Intellectual Capital, Organization, Education*

## **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 o indivíduo já não 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. É neste ambiente propriamente dito (as escolas de ensino privado), onde se observa uma grande competição, criando-se a necessidade da busca por melhorias da qualidade dos serviços e aumento na produtividade do ensino, sem que se possa negligenciar o foco na eficiência organizacional (Sampaio, 2011).

Notadamente, no contexto do funcionamento das organizações das instituições privadas de ensino, acompanhar as determinações políticas e legais para um melhor entendimento e compreensão de ameaças e oportunidades do mercado, não é apenas uma mera questão de “modismo”, e sim uma necessidade cada vez mais crescente (Ferreira, 2009). 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; entretanto, pode-se ir mais além, ou seja, elas podem gerar conhecimento e centrarem sua razão de poder existir, em função de serem as responsáveis por vender conhecimento através dos seus serviços. Desse modo, Ferasso 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, percebe-se o acontecimento gradativo de uma grande mudança do modo de gerir as diferentes instituições, e com ela, a necessidade urgente por parte das organizações contemporâneas para descobrirem onde se encontra esse “novo profissional” e qual o seu papel dentro dessa nova era do conhecimento.

Por outro lado, é importante ressaltar que de nada vale uma avançada estratégia baseada no conhecimento que priorize, dentre outros aspectos, o fortalecimento das equipes de trabalho, a políticas de incentivos, aquisição de equipamentos de alta tecnologia e detenção de um 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 das empresas, esse novo “elemento” que pode trazer efetivamente grandes mudanças dentro das instituições, principalmente nas áreas de tecnologia da informação, de telecomunicações, e de ensino, ao envolver uma combinação de ativos intangíveis (competências, informações, estratégias, relacionamentos, patentes, propriedade intelectual e experiências), que se transformam em benefícios quantitativos e qualitativos no contexto do funcionamento das organizações. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), o enfoque no papel profissional das pessoas e no valor de seu saber mudou e exige novas estratégias de gestão dentro das organizações; desse modo, as empresas passam a se preocupar não só com “o que sabem”, mas precisam saber “o que os outros sabem”, mediante a análise das empresas concorrentes. Com base nesse pensamento, percebe-se a importância de transformar o conhecimento tácito em explícito, a serviço da organização, saindo meramente da perspectiva do individual para uma perspectiva muito mais abrangente, do coletivo, se apropriando e institucionalizando o conhecimento.

Em se tratando de Gestão do Conhecimento, deve-se ter em mente o caráter contínuo e dinâmico das ações ao longo do tempo. Como bem nos coloca Nonaka e Takeuchi (2008), 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; Calado, 2015). Dentro desta compreensão, observa-se a importância de gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas para que as informações possam ser convertidas em conhecimentos adquiridos que transitem pelas organizações e assim possam contribuir influenciar futuros julgamentos, comportamentos, atitudes e tomadas de decisão, melhorando o aspecto gerencial da instituição, o que em termos gerais pode ser definido como Capital Intelectual de uma empresa.

Edvinsson e Malone (1998) acreditam que o Capital Intelectual é capaz de manter uma empresa atrativa e sustentável em sua criação. Na construção de uma concepção mais abrangente, compõem o Capital Intelectual: o Capital Humano (representado pelo conhecimento, experiência, poder de inovação e habilidades dos indivíduos) e o Capital Estrutural (que compreende os equipamentos, softwares, bancos de dados, entre outros fatores físicos). Stewart (1998) enfatiza que além desses (Capital Humano e Estrutural), o Capital de Clientes (relacionamento com aqueles que, de algum modo, contribuem para o aporte financeiro da instituição, principalmente pela compra de bens ou serviços) deve ser considerado como um fator-chave na composição do Capital Intelectual.

Segundo Colenci Jr et al. (2008), o crescimento acelerado de instituições privadas de ensino 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 qual modelo de gestão é o mais adequado à demanda apresentada.

Desse modo, conforme os tópicos acima descritos sobre o crescimento acelerado das instituições privadas de ensino no Brasil e da grande concorrência

gerada por causa desse crescimento, que partimos na busca de uma reflexão a cerca do papel da Gestão do Conhecimento na perspectiva de funcionamento de uma instituição particular de ensino, levando-se em consideração a importância de se ampliar as discussões acerca da Gestão do Conhecimento e da sua relação com a administração estratégica, na busca por uma melhor compreensão de como esse processo acontece no ambiente das escolas particulares de ensino, foco desse estudo, onde há uma exigência constante na busca de renovação do seu modo de gestão e de buscar por novos modos mais eficientes e eficazes de atuação. Desse modo, o objetivo do presente trabalho foi analisar se a gestão Estratégica do Conhecimento pode ser, de fato, um instrumento de geração de valor estratégico e competitivo em uma instituição privada de Ensino Básico, no município de Campina Grande-PB.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa e buscou levantar dados sobre a Gestão do Conhecimento, tendo com foco a administração estratégica dos ambientes externos e internos de competição em uma organização de ensino privada. Quanto aos procedimentos utilizados na coleta de dados, esta pesquisa se classifica como sendo um estudo de caso.

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-PB (duas unidades) e João Pessoa-PB (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-PB. Ao todo, a referida Unidade atende a um público de cerca de 1.834 alunos.

O referido Colégio possui, ao todo, um efetivo de 264 funcionários, dos quais

133 são professores e os demais ocupam as mais distintas funções, somente na referida unidade. 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), 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 institucional. A seleção de agentes a serem entrevistados dentro de um modelo investigativo, caracteriza o presente trabalho como uma pesquisa-ação (Paiva, 2005). 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.

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). Para a construção do modelo conceitual de referência utilizado, foram observados os seguintes passos: 1) Leitura das principais obras sobre o Capital Intelectual e 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; 2) Seleção dos elementos mais significativos para investigação da gestão do conhecimento dentro da proposta por cada um dos modelos estudados; 3) Busca da fusão dos conceitos em comum, referenciados nas obras analisadas.

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 e do Capital Intelectual.

Entretanto, por ser um tema muito abrangente, no presente trabalho foi avaliado apenas o Capital Humano (restringindo-se aos aspectos relacionados à inovação) e o Capital Estrutural (referindo-se a aspectos relacionados à infraestrutura).

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 do texto, por parte dos entrevistados. 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), 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 aleatoriamente a dois funcionários da unidade de ensino, tendo como finalidade verificar aspectos como o grau de clareza e de compreensão do mesmo.

O trabalho de coleta de dados em campo teve início com o 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.

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.

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 pôde 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 a 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.

Foi elaborado um “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” para explicar aos entrevistados o objetivo da pesquisa e assim obter o máximo de fidedignidade nos dados coletados. Manteve-se o total sigilo quanto à identificação dos mesmos, resguardando dessa forma o seu anonimato. 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.

Nesse estudo foi 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. Sob essa ótica, o presente trabalho fundamentando-se na pesquisa qualitativa, buscando investigar uma temática ainda não explorada.

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 a observação participante que ocorreu no período de condução das conversas.

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 tivessem 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). No presente trabalho as principais categorias elencadas foram: Capital Humano e Capital Estrutural. Não por acaso, essas categorias foram agrupadas por serem munidas de significados que se destacam naturalmente tendo uma mesma base de questionamento.

Ainda no que se refere a técnica de análise de conteúdo, esta foi realizada em três etapas cronológicas, sendo elas: a 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); para tanto, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, a fim de facilitar a posterior análise dos discursos.

Durante a fase de transcrição, houve a exaustiva audição, repetida várias vezes, na busca de uma tradução fiel dos depoimentos. 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 (Aires, 1973); 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).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Capital Humano**

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 consequências a médio e longo prazo, 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).

No presente trabalho, foi avaliado o capital humano sob a ótica da capacidade de inovar. 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, sendo estas consideradas 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. Nesse aspecto, a escola em questão possui uma grande variedade de projetos pedagógicos, 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.).

Outro fator relevante referente à 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 as 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 inclusiva 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 portadores de alguma necessidade especial, 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 têm se preparado para atender essa nova demanda; entretanto, consideramos que o aumento considerável da procura pela instituição pesquisada 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 incluyente, especializado e de qualidade, algo que não conseguimos identificar de maneira tão explícita no material a que tivemos acesso.

Uma forma de inovar apontada pelos entrevistados e que conseguimos identificar na nossa incursão em campo é que a empresa 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), 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, antevendo 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 antenada com o que têm sido desenvolvido por outras escolas de referência das regiões Sul e Sudeste do Brasil, especialmente em escolas situadas no estado de Minas Gerais (onde se encontram a maior parte das instituições com as quais a escola promove esse tipo de parceria). Pelo que averiguamos junto à administração (sobretudo a direção geral), a escola está sempre buscando, em outros centros, novas ferramentas e recursos em inovação, o que a coloca sempre “a um passo a frente” da concorrência. Isso ficou bem demonstrado pela análise do discurso de

alguns entrevistados:

“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” (Entrevistado 1).

“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” (Entrevistado 2).

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 da outra empresa com a qual firmava parceria, (colaboradores estes já especializado na prestação desse serviço), como parte integrante do 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. 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” (Entrevistado 3).

### **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 softwares, 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 a infraestrutura.

Segundo Oliveira e Beuren (2003), a infraestrutura compreende as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, tais 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 os entrevistados (e conforme também foi possível averiguar in loco), a escola apresenta uma estrutura física bem ampla. 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. Ainda em relação à infraestrutura que a escola dispõe, ela é oferecida pela instituição (e “vendida” aos clientes), 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” (Entrevistado 4).

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.

Durante a entrevista também se questionou se a instituição realiza investimentos em equipamentos ou tecnologias para auxiliar nos trabalhos realizados. Segundo os entrevistados, isso se faz de forma frequente pelos rotineiros investimentos em novas tecnologias e equipamentos, tais 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.

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. Os gestores

participam de feiras tecnológicas nacionais e tem procurado acatar as sugestões do setor de TI e da 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), 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.

## **CONCLUSÃO**

No que se refere ao Capital Humano, foi averiguado nas nossas incursões e pela análise dos discursos de seus colaboradores, que a referida instituição de ensino tem desenvolvido ações sistemáticas de inovação, o que tem contribuído para que ela permaneça sendo considerada como uma das principais instituições desse segmento na cidade e mesmo no Estado.

Quanto ao Capital Estrutural, a infraestrutura é um dos fatores diferenciais dessa instituição, não sendo necessário realizar adequações; são realizados investimentos periódicos em inovações tecnológicas, tais como equipamentos, ferramentas de informática, Softwares, visando o melhor desempenho dos alunos e a satisfação de seus usuários.

## **REFERÊNCIAS**

Angeloni, M. T. (2008). Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva.146.

Beltrame, M. B.; Moura, G. R. S. (2009). Edificações escolares: infra-estrutura necessária ao processo de ensino e aprendizagem escolar. Travessias, v.

3, n. 2.147.

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.; Sáes, 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-posgraduacao-e-pesquisa/anais/2008/comunicacao-oral/formacao-tecnologica/agestaoestrategica.pdf>.

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.

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.

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. (2009). 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.

Francini, W.S. (2002). A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. RAE-eletrônica, v. 1, n. 2, jul-dez.

Laville, C.; Dionne, J. A. (1999). Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG.

Lima, R. F. O. (2011). Gestão Estratégica de Pessoas - uma Ferramenta Poderosa. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ.

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>.

Nadai, F. C; Calado, L. R. O. (2015). 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](http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=391).

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.

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.154.

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.

Probst, G.; Raub, S.; Romdhardt, R. (2002). Gestão do Conhecimento - os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman.

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.

Rossato, M. A. (2002). Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência.

Sampaio, H. (2011). “O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações”. Campinas: Revista Ensino Superior UNICAMP, v. 2, n. 4.156.

Stewart, T. A. (1998). Capital intelectual. (6ta. ed.). Rio de Janeiro: Campus.157.

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.

Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 175p.158.