

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO**

**PEDRO RACHID DA COSTA**

**ANÁLISE DE GESTÃO DO SERVIÇO EDUCACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO**

**Taubaté - SP**

**2016**

**PEDRO RACHID DA COSTA**

**ANÁLISE DE GESTÃO DO SERVIÇO EDUCACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.  
Orientadora: Prof. Dra. Rita de Cássia Rigotti V. Monteiro.

**Taubaté - SP**

**2016**

**PEDRO RACHID DA COSTA**

**ANÁLISE DE GESTÃO DO SERVIÇO EDUCACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO**

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em  
Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-  
Graduação em Administração do Departamento de Economia,  
Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do  
Desenvolvimento Regional.

**Data:** \_\_\_\_\_

**Resultado:** \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Universidade

Assinatura \_\_\_\_\_

*À minha família, principalmente à minha esposa Kelly,  
pela ajuda e pelo companheirismo em diversos  
momentos.*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Prof. Dra. Rita de Cássia Rigotti Vilela Monteiro, à Prof. Dra. Elvira Aparecida Simões de Araújo, e à Prof. Dra. Ana Enedi Prince Silva, pela preciosa colaboração.

Aos Professores do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, em especial àqueles que contribuíram mais diretamente na realização deste trabalho.

Às empresas onde leciono, pelo apoio durante a realização do trabalho.

Aos indivíduos que cederam seu tempo e experiência ao concederem entrevista, para que este trabalho fosse possível.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, ofereceram-me seu incentivo durante a realização deste trabalho.

## RESUMO

A educação tem papel relevante no desenvolvimento sustentável além de participar ativamente da formação do capital humano. O papel do gestor, aliado à qualidade de seus conhecimentos administrativos, é fundamental na administração de uma instituição de ensino. Esta dissertação consiste em um estudo de múltiplos casos de instituições de ensino privado que atuam no Ensino Fundamental e Médio, Ensino Superior e cursos livres, como inglês e informática. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas realizadas pelo critério da acessibilidade com gestores, diretores e coordenadores, e teve como objetivo de evidenciar seus conhecimentos administrativos. Aplicou-se a técnica de análise de conteúdo após a transcrição das entrevistas. O material obtido foi organizado em seis categorias temáticas: meritocracia; instituição de ensino como empresa; instituição de ensino como empresa com foco no lucro; aluno como cliente e comparação ambiente organizacional e educacional. Houve a construção de duas premissas, organizadas *a priori* pelo pesquisador como resultado da análise do levantamento bibliográfico selecionado, sem o objetivo de generalização dos resultados. A premissa P01 considera que o nível de conhecimentos teóricos administrativos dos gestores das instituições é baixo, portanto se supõe que suas decisões são baseadas em suas experiências, intuição ou de forma amadora quando analisadas à luz da revisão teórica. A premissa P02 considera que o entrevistado (mantenedor, gestor, diretor, coordenador) não vê sua instituição de ensino como uma empresa que visa o lucro, e, conseqüentemente, estará diminuindo sua competitividade no mercado. Ambas as premissas se demonstraram falsas após a análise de conteúdo do material advindo das entrevistas. Conclui-se que a instituição escolar ao oferecer a educação como um serviço e não como a venda de um produto tem uma postura mais eficaz no atendimento aos clientes (alunos), além de ampliar a competitividade sustentável da instituição no mercado.

**Palavras-chave:** Gestão. Desenvolvimento Regional. Gestão Escolar. Capital Humano.

## ABSTRACT

### Management analysis of educational services in educational institutions

Education plays an important role in sustainable development, and actively participate in the formation of human capital. Thus the role of manager combined with the quality of their management skills is critical in the management of an educational institution. The work consists of a multiple case study (Institutions of Private Education, working in primary and secondary education, higher education and free courses like English and computer), where semi-structured interviews were carried out (conducted by the criterion of accessibility) the managers, directors and coordinators in order to demonstrate their management skills. Was applied to content analysis technique to the data (transcripts of interviews), where the material was reorganized into six thematic categories organized in: Meritocracy; Education institution as a company; Education institution as a company focused on profit; Student as client; Comparison organizational and educational environment. We started from the construction of two premises (hypothesis mode without sample build, so no generalization of results) organized a priori by the researcher as a result of analysis of selected literature, where the P01 premise considers that the level of theoretical knowledge administrative managers of institutions is low, so it is assumed that their decisions are based on their experience, intuition or amateur way when analyzed in light of theoretical review and P02 premise considers that the respondent (maintainer, manager, director, coordinator) not consider your educational institution as a company that seeks to profit, and consequently will be decreasing their competitiveness in the market. Both the premises have proved false after the content analysis of the materials arising from the interviews. And it appears that the school institution by offering education as a service rather than selling a product, this posture is more effective in serving customers (students) in addition to expanding the sustainable competitiveness of the institution in the market.

**Keywords:** Management. Regional Development. School Management. Human Capital.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Raciocínio da teoria do capital humano.....  | 26  |
| Figura 2 – Gestão do Conhecimento.....  | 33  |
| Figura 3 – Visão geral de uma instituição de ensino.....  | 40  |
| Figura 4 – Função de produção.....  | 41  |
| Figura 5 – Formação do cidadão educado.....   | 43  |
| Figura 6 – Ciclo de vida produto.....   | 46  |
| Figura 7 – Diagrama do fluxo do capital humano.....   | 47  |
| Figura 8 – Cadeia de valor da Educação.....   | 56  |
| Figura 9 – Processo de fidelização de clientes para Instituição de Ensino privado.....                                    | 57  |
| Figura 10 – Diferenciação da leitura normal para a leitura utilizando a técnica da Análise de conteúdo.....               | 61  |
| Figura 11 – Modelo conceitual da unidade de análise.....  | 63  |
| Figura 12 – Modelo conceitual das premissas.....  | 66  |
| Figura 13 – Plano de análise utilizado no trabalho.....   | 70  |
| Figura 14 – Características definidoras da análise de conteúdo.....   | 73  |
| Figura 15 – Interação entre postura educacional e o alinhamento ao objetivo/meta/missão.....                              | 98  |
| Figura 16 – Diferenciação entre grupo e equipe no alinhamento estratégico para o objetivo/meta/missão.....                | 99  |
| Figura 17 – Ciclo de vida produto (conclusão).....  | 104 |
| Figura 18 – Resultado do estudo das premissas da pesquisa com interseção a gestão das Instituições de Ensino Privado..... | 105 |



## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Determinantes do crescimento econômico.....   | 28  |
| Quadro 2 – Diferenciação de dado, informação e conhecimento.....   | 32  |
| Quadro 3 – Resumo das características da metodologia da pesquisa.....  | 69  |
| Quadro 4 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a teoria do capital humano.....  | 79  |
| Quadro 5 – Escala Gráfica do nível do alinhamento sobre a meritocracia.....  | 80  |
| Quadro 6 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a comparação da instituição escolar como empresa.....  | 80  |
| Quadro 7 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a comparação da instituição escolar como empresa que busca o lucro.....  | 81  |
| Quadro 8 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a comparação do aluno/família/comunidade como cliente.....   | 82  |
| Quadro 9 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a comparação do cargo de diretor em uma empresa como equivalente ao diretor escolar e do cargo de gerente em uma empresa como equivalente coordenador escolar..... | 83  |
| Quadro 10 – Codificação da Categoria Capital Humano.....   | 84  |
| Quadro 11 – Codificação da Categoria Meritocracia.....   | 85  |
| Quadro 12 – Codificação da Categoria IE como empresa.....  | 87  |
| Quadro 13 – Codificação da Categoria IE como empresa com foco no lucro.....  | 88  |
| Quadro 14 – Codificação da Categoria Aluno como cliente.....   | 89  |
| Quadro 15 – Codificação da Categoria Comparação ambiente organizacional e educacional.....   | 90  |
| Quadro 16 – Resumo dos itens de indicação de sucesso da uma instituição.....   | 93  |
| Quadro 17 – Resumo das características de decisões administrativas.....  | 95  |
| Quadro 18 – Resumo das características de decisões pedagógicas.....  | 96  |
| Quadro 19 – Resumo das características de decisões conjuntas (administrativas e pedagógicas).....  | 97  |
| Quadro 20 – Resumo das características de um atendimento ao cliente.....   | 102 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Organização dos participantes por Gênero X Formação X Idade.....                        | 78 |
| Tabela 2 – Organização dos participantes por Gênero X Formação X Tempo de atuação na educação..... | 78 |

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| INTRODUÇÃO.....  | 12  |
| 1.1 PROBLEMA.....  | 15  |
| 1.2 OBJETIVOS.....   | 15  |
| 1.2.1 Objetivo Específicos.....  | 16  |
| 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....   | 16  |
| 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....  | 16  |
| 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....                                       | 17  |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA.....  | 19  |
| 2.1 Formação do capital humano e o papel da educação.....              | 19  |
| 2.2 Capital Humano na sociedade e para as organizações.....            | 24  |
| 2.3 Aplicação do conhecimento dentro das organizações.....             | 30  |
| 2.3.1 Formação do Capital Humano mediado pela Instituição Escolar..... | 38  |
| 2.4 Gestão Estratégica do Capital Humano.....                          | 48  |
| 2.4.1 Frederick W. Taylor e o Capital Humano.....                      | 49  |
| 2.4.2 Gestão de Instituições de Ensino.....                            | 52  |
| 3. PROPOSIÇÃO.....   | 60  |
| 4. MÉTODO.....   | 64  |
| 4.1 Estudo da técnica da análise de conteúdo.....                      | 71  |
| 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....   | 76  |
| 5.1 Perfil dos participantes.....                                      | 77  |
| 5.2 Organização dos resultados nas categorias.....                     | 79  |
| 5.2.1 Resultados das categorias temáticas.....                         | 83  |
| 5.3 Análise dos resultados.....  | 93  |
| 5.4 Educação como categoria de serviço.....                            | 103 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 108 |
| REFERÊNCIAS.....   | 110 |
| APÊNDICES.....   | 114 |
| Apêndice A – Roteiro para as entrevistas.....                          | 114 |
| Apêndice B – Codificação de análise de conteúdo.....                   | 115 |
| Apêndice C – Termo do Conselho de Ética.....                           | 117 |

# 1 INTRODUÇÃO

O tema educação carrega uma importância que excede o seu caráter pedagógico e de formação para a cidadania, constituindo objeto de estudo e de intervenções em diversas áreas do conhecimento como na transição para a sociedade do conhecimento no século XXI.

Antes, o diferencial estava no capital financeiro ou físico das empresas e agora são recursos intelectuais como o capital humano que moldam grande parte das estratégias e objetivos organizacionais. Refletir sobre as instituições educacionais, de *locus* de desenvolvimento educacional e formação, torna-se fundamental.

A região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVALE) é composta por cinco sub-regiões. Esta pesquisa foi realizada na sub-região 1, composta pelos municípios de Caçapava, Igaratá, Jacareí, Jambeiro, Monteiro Lobato, Paraibuna, Santa Branca e São José dos Campos.

Essa região tem um importante histórico como, por exemplo, a produção de café no estado de São Paulo. Atualmente sua produção industrial aeroespacial, bélica, automobilístico, aeronáutico, além do acesso a Rodovia Presidente Dutra (estrategicamente situada entre São Paulo e Rio de Janeiro que são regiões importantes do país), reforçam a importância da economia da região (SÃO PAULO, 2012).

A RMVALE possui um patrimônio em vários âmbitos: ecológico, arquitetônico, cultural, histórico e turístico. Possui um diversificado parque industrial, com a presença de empresas de ponta como Johnson&Johnson, Nestlé, Ericsson, LG e Embraer. Além do polo científico e tecnológico, com o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), o Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) e o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA).

Já na área educacional se destacam instituições de ensino superior como o ITA, a Universidade de Taubaté (UNITAU), a Unifesp no município de São José dos Campos, Unesp em São José dos Campos e em Guaratinguetá, o CEBIMar/USP em São Sebastião e a USP em Lorena, além de Fatecs (Faculdades de Tecnologia) e Etecs (Escolas Técnicas Estaduais) e diversas unidades privadas de ensino superior.

As teorias de referência deste estudo consistem na Economia da Educação, que verifica como a educação ou formação dos indivíduos interfere em diversos campos como administração, economia e política, e recebeu grande contribuição da teoria do capital

humano, outra teoria base da pesquisa que aborda as preferências e opções feitas pelo indivíduo.

O acesso à oferta de educação pública, com objetivo de ampliar as competências e habilidades, caracteriza um investimento que, por consequência, vai influenciar nos aspectos da economia e da política do país. Aliado a elas buscaram-se como base pesquisas referentes à administração e à gestão de instituições de ensino.

Há uma relação entre educação e economia, especialmente na direção do entendimento do investimento em educação como um catalisador do desenvolvimento econômico. Desde Smith, a educação aparece como uma das frentes de gastos governamentais, com a justificativa de utilidade ao desenvolvimento dos indivíduos, visando torná-los mais produtivos e propensos à aceitação das regras sociais prevalentes.

Já para Alfred Marshall o homem poderia alcançar a condição de cavalheiro (cidadão), se houvesse apoio financeiro estatal na educação. A teoria do capital humano reforça a ideia de que população mais educada é mais produtiva e saudável, o que desenvolve a qualidade de vida e o resultado econômico do país (SCHULTZ, 1987).

A existência de políticas educacionais constitui-se em uma evidência da relevância que as sociedades atribuem à educação formal, esforçando-se por destinar-lhes crescentes volumes desse recurso, além da aceitação de que os indivíduos manifestam a atitude de submeter-se a um processo educativo formal a ser bancado em boa parte com recursos públicos, pois a educação é considerada porta de entrada para o mundo do trabalho, fundamental para a economia e para a própria condição humana (IOSCHPE, 2012; SCHULTZ, 1987).

O modelo dominante de demanda por educação é baseado na teoria do capital humano. A ideia central é de que o consumo para educação é um investimento, uma aquisição de habilidades e conhecimentos, com objetivo de aumentar rendimentos futuros ou fornecer benefícios de longo prazo, algumas vezes chamados de capital cultural, como apreciação pela literatura.

O aumento de capital humano pela formação ou especialização pode acompanhar o progresso tecnológico, na medida em que empregados com os devidos conhecimentos dessa tecnologia são demandados dado a necessidade por suas habilidades e competências, seja na compreensão do processo de produção, seja na operação de máquinas.

Sabe-se que o capital humano, mesmo que possa ser acumulado com apoio de recursos públicos, é algo eminentemente individual, pertence e é inseparável do indivíduo que o obtém. Diferentemente do capital físico das máquinas, equipamentos, instalações, estoques ou

do capital financeiro de uma empresa: ele é intransferível (ARÃO, GANDOLFO e ROSA, 2011; PIRES, 2005).

A formação do capital humano como as diretrizes da política educacional deve propiciar a formação tanto do cidadão quanto mão de obra para o mercado. Não há nenhum entrave em alinhar o objetivo de se acumular capital humano com a formulação de políticas educacionais.

Se alguma contradição aparecer nas vertentes de formação para o mercado, ou outro aspecto, professores e gestores irão mediar o processo de ensino-aprendizagem e a elaboração de currículos para se alinhar na proposta da política educacional estatal adotada ou para as exigências do mercado.

O capital humano cresce em importância na medida em que aumenta drasticamente o requisito tecnológico, que paralelamente exige constantes atualizações de conhecimentos específicos (PIRES, 2005; SCHULTZ, 1973).

A análise da gestão educacional não pode reduzir-se à análise de políticas educacionais e da gestão educacional como mera descrição dos seus processos de concepção ou de execução, mas buscar como os gestores das instituições aplicam seus conhecimentos em seu cotidiano.

A educação como um conceito econômico tem a função de formação que relaciona diversos itens e conceitos, que afetam o aprendizado de um estudante, na medição de resultados, incluindo o posterior sucesso ou fracasso dos indivíduos na sua tentativa de ingresso no mercado de trabalho.

Muitas pesquisas em economia parecem estar mais atentas ao desenvolvimento da economia do trabalho e da tecnologia, do que à economia da educação, aparentemente relegada para pesquisadores de ciências sociais e humanas, principalmente da área educacional (IOSCHPE, 2012; SCHULTZ, 1987).

As teorias da Economia da Educação, do Capital Humano e da Gestão Escolar são fundamentais para compreender uma parte do papel da instituição na formação do capital humano, para melhor analisar o papel do gestor na administração da instituição de ensino privado.

A educação tem o encargo de formar indivíduos, ampliar o capital humano dos que vão oferecer seu capital intelectual dentro de uma economia globalizada.

## 1.1 PROBLEMA

Com a expansão do setor educacional privado no Brasil e a abertura de novas Instituições de Ensino (IE) ampliou-se a oportunidade de novas pesquisas sobre ambiente escolar, principalmente com base em pesquisa nas áreas de Administração e de Gestão.

Uma situação-problema que existe no serviço educacional, é que no primeiro momento o aluno (cliente) adquire um serviço, um processo de ensino-aprendizagem, para atender a uma necessidade. No final de um ano letivo, esse cliente se torna o resultado da prestação de serviço da instituição, que se torna também um *marketing* da qualidade do serviço no mercado, atraindo novos alunos.

Nessa relação entre cliente e empresa (instituição escolar) existe uma particularidade: as instituições precisam que os alunos (clientes) cumpram sua parte no processo de ensino-aprendizagem, como, por exemplo, entregando trabalhos ou tarefas.

Sem essa contrapartida tende a diminuir a qualidade, aqui considerada o resultado o aluno formado, com seu capital humano ampliado a partir do serviço que a instituição ofereceu. Seria relevante, portanto, tentar responder à questão: qual é o papel dos gestores dessas instituições e quais aspectos particulares de seu cotidiano?

## 1.2 OBJETIVOS

Elencar e analisar os conhecimentos administrativos, selecionados com base na revisão de literatura, de gestores de Instituições de ensino privado, para alinhar com a percepção inicialmente aceita na pesquisa de que a instituição escolar é uma empresa. E buscar identificar a instituição escolar como *locus* de formação de capital humano para indivíduos que buscam se diferenciar no mercado de trabalho pela ampliação do seu capital humano. Para alcançar a competitividade da instituição no mercado de forma sustentável.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- Caracterizar o papel da instituição escolar como prestadora de serviço no mercado educacional.
- Elencar e analisar o nível do repertório de conhecimentos dos gestores e como esse conhecimento o auxilia nas tarefas administrativas cotidianas.

- Demonstrar que as instituições de ensino são empresas que buscam o lucro, com serviços oferecidos de forma competitiva no mercado. Estudos e pesquisas nas áreas da administração e da gestão podem ser aplicados a elas.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Este estudo delimita-se à análise à luz do referencial bibliográfico e do conhecimento administrativo dos gestores, por se considerar que o alinhamento à teoria proporcionaria um diferencial competitivo para a empresa. Evidenciou-se que existe um pequeno distanciamento das teorias selecionadas.

As entrevistas abrangem gestores de instituições que atuam nos níveis de Ensino Fundamental I e II, Ensino Médio, Superior e de cursos livres (línguas, informática) na sub-região<sup>1</sup> da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVALE). O critério para seleção dos participantes foi por acessibilidade, durante o ano de 2015, e não houve a intenção de generalização dos dados.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A formação de capital humano é de fundamental importância, porque a capacidade intelectual dos indivíduos na participação das relações econômicas dentro do mercado nunca foi tão importante. Na contemporaneidade o conhecimento, composto pela capacidade de desempenho dos indivíduos que compõem uma empresa, tornou-se um dos principais ativos para se alcançar e manter um diferencial competitivo sustentável.

A teoria do capital humano pode subsidiar as novas demandas da sociedade do conhecimento e do mercado e os colaboradores precisarão buscar constantes atualizações em seus conhecimentos para manter de forma sustentável um diferencial competitivo, já que a educação é um investimento que o indivíduo faz em si mesmo com objetivo de ampliação do seu capital humano.

Para Sen (2000) o desenvolvimento econômico está aliado com o alcançar da liberdade. É necessário que o indivíduo tenha espaço para exercer sua ação individual baseada em decisões, mas muitos indivíduos estão impossibilitados por privação econômica, política ou social. É preciso acabar com essas barreiras, pois o caminho recomendado consiste justamente na educação.



## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho se estrutura em seis seções. A primeira compreende a introdução, os objetivos, geral e específicos, o problema, a delimitação, relevância e organização do estudo.

A ordem das seções parte do macro para o micro, iniciando com a economia da educação e seu papel; passando no segundo segmento à formação do capital humano e intelectual decorrente da própria teoria da economia da educação, para ao final organizar alguns conhecimentos sobre administração e gestão escolar que foram mais relevantes para a seção de análise de conteúdo das entrevistas, além da maior possibilidade de mediar a arrecadação de dados para o trabalho.

A segunda seção apresenta a revisão da literatura, que aborda a formação do capital humano e o papel da educação; o capital humano na sociedade e nas organizações; aplicação do conhecimento dentro das organizações; formação do capital humano mediado pela instituição escolar; gestão estratégica do capital humano; Frederick W. Taylor e o capital humano; e a gestão de instituições de ensino.

Ela parte de uma retomada histórica dos estudos relacionados à educação, à economia da educação e do capital humano, possibilitando a definição dos conceitos e dos termos utilizados no trabalho. A educação se entrelaça com o desenvolvimento econômico de uma região bem como proporciona a ampliação da liberdade dos indivíduos. Além disso, considera-se a educação como um investimento do indivíduo em si mesmo para ampliar seu capital humano, objetivando maiores rendimentos no futuro.

Em um segundo momento buscou-se a definição do capital humano e suas consequências para o indivíduo, além da discussão teórica referente ao indivíduo se tornar uma empresa que disponibiliza seu capital intelectual no mercado.

Posteriormente pensou-se na temática da gestão do conhecimento e do capital humano nas empresas, a partir da diferenciação de conceitos como dado/informação/conhecimento, da discussão da gestão de qualidade, buscando a utilização na formação sustentável de um diferencial competitivo no mercado.

Observou-se a analogia do ambiente organizacional com o ambiente educacional. Estudou-se a instituição de ensino como mediadora da formação e desenvolvimento do capital humano dos indivíduos, refletindo sobre um ponto que alinha gestão e atendimento ao cliente. Trabalhou-se a literatura sobre a gestão de instituição de ensino em aspectos como gestão de pessoas e *marketing*.

A terceira seção apresenta a preposição deste estudo, foram apresentados o referencial teórico do método, a técnica utilizada, a apresentação das premissas organizadas *a priori*, durante a etapa da revisão de literatura e posteriormente as seções sobre análise e discussão dos resultados, considerações finais, referências e apêndices.

A quarta descreve o método adotado, com os procedimentos de análise. Na quinta seção, resultados e discussão, estão às características dos participantes; as análises dos resultados; e a análise da educação como categoria de serviço.

A sexta seção encerra o estudo com as considerações finais. Seguem-se as referências e os apêndices.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Formação do capital humano e o papel da educação

Qual demérito existe (se é que existe) em ganhar dinheiro com educação? É pecado perseguir a lucratividade por meio da prestação de serviços educacionais? (MACHADO, 2009)

Existem dois conceitos fundamentais que serão recorrentes no texto. O primeiro consiste na educação, conceito amplo que engloba principalmente a formação de um cidadão para o convívio com qualidade na sociedade.

Já o termo ensino consiste na aprendizagem e treinamento de habilidade e competências para exercer determinadas funções dentro da estrutura econômica (SCHULTZ, 1987). A instituição escolar deve transmiti-los concomitantemente, pois os valores de uma sociedade são a argamassa para sua edificação.

Abordar a educação por um viés econômico, interligada à formação do capital humano é considerar esse capital como um investimento e tratar suas consequências como uma forma de capital (SCHULTZ, 1973).

Pires (2005) separa esse investimento com objetivo de adquirir lazer ou oferecer mão de obra para o mercado. O Estado ao providenciar acesso à educação, principalmente acima do nível da educação básica, acaba por beneficiar prioritariamente o indivíduo nos resultados econômicos desse investimento mais do que a sociedade como um todo.

A teoria da Economia da Educação busca realizar uma mediação em pesquisas sobre a temática dos recursos humanos, como, por exemplo, um país englobando espectros de atuação como cálculo do custo da educação e de sua rentabilidade para o indivíduo e para o Estado, grau de contribuição para o desenvolvimento econômico, planejamento e financiamento da relação economia e educação, previsão das necessidades específicas em mão de obra. Consequentemente a Economia da Educação acaba organizando subsídios para as políticas educacionais (BLAUG, 1975).

Quando o indivíduo opta em estudar está fazendo um *trade-off*, que consiste em alocar o recurso tempo no investimento em educação com objetivo de arrecadar maiores rendimentos futuros a curto médio ou longo prazo. Na maioria dos países, a educação escolar é predominantemente financiada com verba estatal a partir do entendimento, ao menos ao nível da escola, que deveria ser financiada principalmente pelos governos. Há um considerável debate quanto à extensão desejável da oferta pública de educação. Defensores do

ensino público argumentam que a oferta pública universal promove a igualdade de oportunidades e coesão social (IOSCHPE, 2012).

Para Vaizey (1968, p.32), os bens e serviços podem ser divididos em “consumidores colhem imediato benefício (bens de consumo) e os usados na produção, a fim de render em longo prazo (investimento), sendo que a educação pode ser um ou ambos”.

O consumo privado deriva dos indivíduos que valorizam a educação por si mesma, que possui um valor intrínseco e investem seu capital quando compram no mercado cursos (aula de dança, informática ou outros cursos) em vez de um objeto (bolsa, tênis, etc.).

Já no aspecto de consumo público, consiste no momento que o Estado opta por priorizar investimentos na educação em detrimento de outros itens, como, por exemplo, a saúde, portanto “sabe-se que os indivíduos investem em educação para si mesmo e para seus filhos ou o Estado assim faz por elas” (VAIZEY, 1968, p.34).

É óbvio que não importa muito, intelectualmente, o compartimento em que colocamos a educação: ela seguirá seu caminho, seja qual for o nome. Afinal, os rótulos de consumo e investimento não passam de analogias: com pão, leite e cinema no primeiro caso, e com máquinas, navios e lojas no segundo. Curioso é, todavia registrar que o rótulo escolhido para a educação afeta as decisões políticas. Pois se é consumo, pode ser reduzida em tempos de restrição econômica, sem efeitos a longo prazo na economia; ao passo que se é investimento, talvez devamos gastar mais em educação do que as pessoas no momento realmente desejem, porque a longo prazo ela afeta, eventualmente de maneira até profunda, a taxa de crescimento econômico (VAIZEY, 1968, p. 32).

Uma política educacional depende, em muitos aspectos, da maneira como os gestores públicos ou privados encaram a educação: como investimento, bem de consumo, ou ambas concomitantemente.

No primeiro caso, trata-se de investimento no indivíduo ou de aplicação de recursos para alcançar maior eficácia no trabalho, uma melhor quantidade de bens e serviços com qualidade superior, enfim, aumento das qualidades físicas e intelectuais dos indivíduos considerados como agentes produtivos, atuais ou futuros. Nesse sentido, evidencia-se que a educação possui condições de ser considerada uma importante modalidade de investimento para o desenvolvimento sustentável.

Houve a discussão, sobretudo entre os macroeconomistas de considerar a educação como bem de consumo, isto é, uma simples despesa social, ou de estar no patamar de bens e serviços que propiciam benefícios imediatos aos consumidores. Nesse caso, a educação pode ser encarada como consumo privado, quando os próprios indivíduos procuram se valorizar,

aplicando parte de suas rendas na sua formação educacional; ou como consumo público quando o Estado que destina uma parcela de seu orçamento à educação (BLAUG, 1975; VIANE e LIMA, 2010).

Se a educação for encarada como consumo está sujeita à redução orçamentária em tempos de restrições econômicas. Sob esse aspecto as despesas com o ensino devem constituir objeto de poupança, já que esta se faz à custa do consumo: é necessária ao investimento. Logo, há poucas justificativas para que a sociedade opulente seja pobre em serviços públicos, inclusive educação, sacrificando despesas às necessidades da produção.

A educação na forma de investimento deve ser expandida e não limitada pela poupança. Ao contrário, aplicar na educação o capital, em poupança, conseguida ao se reprimir o consumo, porque em médio e em longo prazo esse investimento estimularia o desenvolvimento econômico, e como todo investimento produtivo deve proporcionar lucros, ou seja, um retorno dentro de determinado período de tempo.

Os estudos a respeito da formação do capital humano interno e externo, sua conservação e utilização conduzem para uma reformulação da política econômica no sentido de considerar o setor educacional como formador de mão de obra e do cidadão, e não somente como instrumento destinado a atender a determinadas necessidades políticas e sociais de uma nação (DAVENPORT, 2001; IOSCHPE, 2004; KLEBER, 2010; MEISTER, 1999; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998).

Em todos os países, seja qual for a razão para o seu grau de desenvolvimento ou de subdesenvolvimento concentra-se atenção cada vez maior na formação do potencial humano como valor estratégico.

Ao considerar a educação como consumo ou investimento, para economistas, educadores, administradores, políticos, enfim todos os que se interessam pelos problemas educacionais e de desenvolvimento econômico, recomenda-se a necessidade de integração do plano educacional no contexto do plano econômico nacional (PIRES, 2005; VAIZEY, 1968).

Existem poucos estudos referentes à importância da educação informal, sobretudo o treinamento adquirido no emprego ou adestramento técnico-profissional denominado de formação extraescolar, juntamente com a educação formal, ministrada por instituições incumbidas especificamente de oferecer ensino escolar, ou sobre pesquisas de cursos oferecidos e orientados à demanda, como o curso de informática (CASTRO, 2003).

Segundo Schultz (1973), embora a educação em certa medida seja uma atividade de consumo que oferece satisfação aos indivíduos no momento em que a consomem, é primordialmente uma atividade de investimento com objetivo de aquisição de competências e

habilidades. Nesse sentido, pode ser oferecida no mercado por melhores rendimentos futuros, assumindo concomitantemente uma parte de um bem para o consumidor aparentado com os convencionais bens duráveis, e outra parte um bem que produz. Considerar a educação como um investimento e tratar suas consequências como forma de capital, dado que seu uso se torna parte do indivíduo que a recebe, está, portanto, acumulada como capital humano.

Pires (2005) busca uma reflexão das maneiras de se investir em educação e na capacitação profissional direcionada para o desenvolvimento econômico e pessoal. Para o autor, a capacitação individual e o acúmulo de capital humano, que consiste em um processo de progresso constante, por isso na hora de se fazer investimentos, públicos ou privado, em educação, são necessárias ponderações sobre o tipo de educação que se deseja. Com a escassez de empregos, os indivíduos muitas vezes buscam capacitar-se para garantir espaço no mercado de trabalho. É comum que os investimentos públicos privilegiem áreas tecnológicas e deixem de lado conhecimentos nas ciências sociais e humanas, privilegiando as técnicas ou tecnológicas.

Para Frigotto (1984), o aumento do investimento de educação geraria um aumento na renda futura do indivíduo e acarretaria a geração de novas vagas no mercado, que exige uma qualificação cada vez mais apurada e atualizada constantemente, situação na qual o indivíduo acaba por se submeter. De outra parte, enfatiza-se a crença de que a aquisição de capital humano via escolarização e acesso aos graus mais elevados de ensino constituem em garantias de ascensão a um trabalho qualificado e, conseqüentemente, a níveis de renda cada vez mais elevados.

Segundo Plank (2001), no Brasil a questão educacional é uma preocupação constante entre intelectuais, políticos e até mesmo entre os cidadãos comuns, havendo um consenso nacional de que a educação é matéria de salvação pública.

O autor chega a essa conclusão e passa então a procurar pelos motivos que impedem essa opinião unânime de transformar em normas, ações, medidas e providências que de fato resultem em políticas educacionais que contribuam para solucionar os problemas que se propõem a enfrentar. Encontra no modo como a política é praticada no Brasil a causa do descolamento entre discurso e prática.

Davenport (2001) concluiu que os colaboradores não devem mais ser considerados ativos importantes das empresas, mas sim como verdadeiros sócios dos proprietários dos demais ativos.

Como os proprietários de máquinas, equipamentos, instalações e matérias-primas têm que investir no seu negócio para ampliar seus lucros, também os trabalhadores devem investir

no seu capital humano para ampliá-lo e fazê-lo render mais. Isso transforma cada indivíduo em uma empresa, um negócio e os dispêndios em tempo e dinheiro destinados à educação passam a ser vistos como investimentos necessários para obter sucesso financeiro.

Ioschpe (2004) se vale de um arsenal de pesquisas para desconstruir os problemas abordados na literatura quanto às análises do ensino brasileiro, relacionando a educação e o desenvolvimento econômico no Brasil.

Inicialmente, é feita uma fundamentação microeconômica, na qual a teoria do capital humano desenvolvida por T. W. Schultz, na década em 1960, demonstra que os gastos com educação constituem um investimento de renda futura, pois, com maior conhecimento os agentes buscam no mercado de trabalho maiores rendimentos.

Com isso, o nível de escolaridade passa a ser o principal fator responsável na determinação do perfil de renda de um trabalhador, ao longo de sua vida, ou seja, a educação tem o potencial de aumentar a renda futura.

A partir de Iglioni (2001), pode-se entender a definição de *clusters* como concentrações espaciais de negócios independentes que se comunicam, dialogam e transacionam para partilhar coletivamente tanto oportunidades quanto ameaças, gerando novos conhecimentos, desenvolvendo uma concorrência inovadora e de cooperação. Assim, pode-se entender que um grupo de instituições de ensino de uma localidade podem se tornar um *cluster*.

Quando chegam a se consolidar esses *clusters* podem originar um complexo de instituições, costumes e relações de confiança, portanto planejar é fundamental, para tomada de decisão no espaço de planejamento de uma organização, que consiste no território que ela ocupa e exerce suas atividades. (CLEMENTE e HIGACHI, 2000).

Sen (2000), ao estudar as liberdades dos indivíduos conclui que não devem ser medidas ou estar entrelaçadas apenas com crescimento do PIB ou da renda pessoal, nem mascaradas por políticas populistas de governos, nem se restringir a avanços tecnológicos, mas sim pela remoção de barreiras, das privações econômicas, políticas ou sociais que impedem que o indivíduo, através de suas decisões, exercer a ação individual.

Definindo “capacidade como a habilidade de uma pessoa realizar atos valiosos ou alcançar estágios de vida considerados valiosos por ela própria, através de combinações alternativas de estados físicos e mentais” (OLIVEIRA, 2012, p.5). Segundo Sen (2000) para ampliar a liberdade, é necessário *a priori* ampliar essas capacidades com maior acesso a educação.

Observados os investimentos e partindo do fato que são recursos limitados para necessidades ilimitadas, essa situação deve estar dentro das políticas de desenvolvimento de setores como o educacional. Para a educação, o retorno que se espera é a melhoria da qualidade do ensino e ampliação da cidadania. Melhorar a qualidade é uma tarefa complexa, que requer tempo, infraestrutura e gestão, pois a diferença é a qualidade desses investimentos, não sua quantidade.

## **2.2 Capital Humano na sociedade e para as organizações**

O desenvolvimento do conceito de capital humano teve início na literatura econômica por volta da década de 1950, mais à frente nas décadas de 1960 o capital humano foi incorporado a um novo campo de pesquisa, a Economia da Educação.

Com o economista Theodoro W. Schultz (1967) o conceito de capital humano surgiu na percepção de que havia uma lacuna dentro dos conceitos utilizados para avaliar a relação de capital, trabalho e produção, ao averiguar que muitos indivíduos investiam em si mesmos, e que esses investimentos tinham significativa influência benéfica sobre o seu crescimento econômico e de melhoria da saúde, e o mesmo acontecendo com os índices do país em que residiam (BARBOSA, 2010; PESSOA, 2010; SAUL, 2004).

Schultz (1967) define o capital humano como o montante de investimentos que uma nação ou indivíduo faz na expectativa de retornos adicionais futuros, ao considerar a instrução como um investimento em conhecimentos e habilidades que pode estatisticamente ampliar a renda futura do indivíduo, analogamente como os investimentos em bens de produção.

Para Viane, Lima (2010) existe na verdade um custo de oportunidade, ou seja, o custo de abandonar a remuneração do trabalho por um período de tempo para se dedicar ao estudo, e o próprio custo com a educação (preços das mensalidades).

É importante considerar que esse futuro é incerto. É um investimento, uma vez que não se consegue obter precisão em sua previsão de quais competências e habilidades o mercado irá necessitar. Uma possibilidade seria o oferecimento educacional de acordo com a demanda de mercado (CASTRO, 2003).

Com a Teoria do Capital Humano tem-se como base considerar e relacionar o acesso à escolarização à melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, pois com mais educação alinhada ao aumento do desempenho no mercado amplia-se estaticamente a chance de um aumento de renda, abrindo liberdade de ação para o indivíduo.



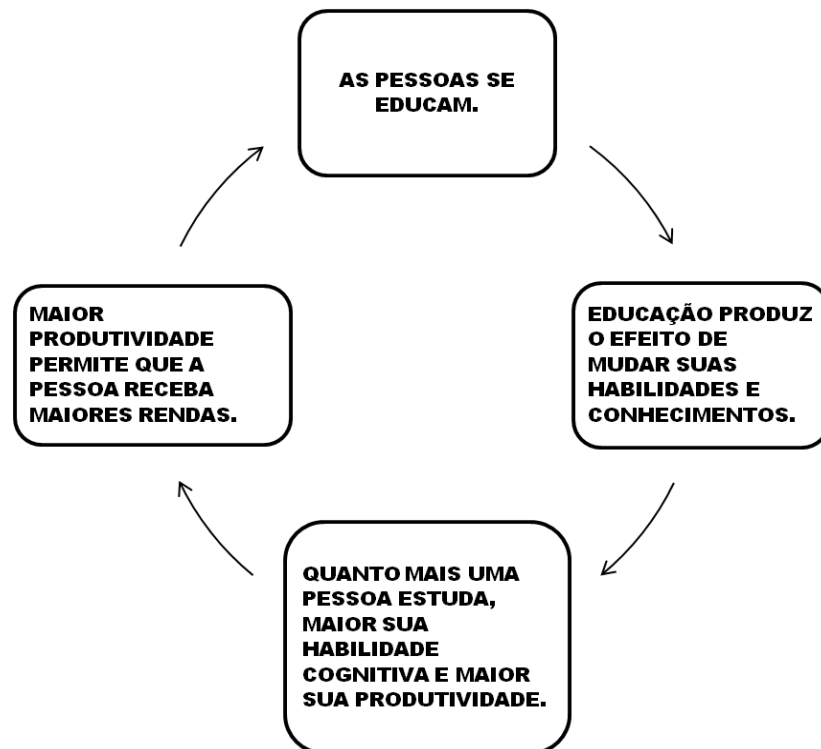
O pressuposto da teoria seria que o capital humano é produzido por decisões deliberadas de investimento em educação ou formação, em que o adicional elevaria, em muitos casos, os rendimentos futuros do indivíduo. Optar pela aquisição e investimento em educação são escolhas de âmbito privado (BLAUG, 1975; VIANE e LIMA, 2010).

De acordo com Viane, Lima (2010), o capital humano e a educação tornariam os indivíduos mais produtivos, com aumento estatístico dos salários, refletindo no progresso econômico do país e tornando-se uma variável importante, pois o aumento da produtividade da população não está relacionado somente ao acúmulo de capital físico, mas sim do capital humano. Logo, a educação e qualificação profissional da população contribuem de maneira positiva para o crescimento das economias regional e nacional.

Pode-se traçar uma analogia entre a produtividade física do capital e a educação, justificando-se o tratamento dela como capital. Como o aumento na renda nacional é uma consequência da expansão da educação, considerada como investimento, logo é uma opção racional do indivíduo com a distribuição de suas preferências e de gestão de custos em busca progressiva de melhoria do padrão de vida.

A Figura 1 resume e estrutura o princípio normativo da teoria do capital humano, na qual o indivíduo ao buscar na educação ou formação objetiva maior renda futura, através da ampliação de seus conhecimentos e habilidades, conseqüentemente tenderá a crescer em produtividade.

**Figura 1 - Raciocínio da teoria do capital humano**



Fonte: adaptada de Saul (2004)

Consequentemente, a partir lógica demonstrada na Figura 1 existe uma decisão individual ou com base da família de se investir no desenvolvimento próprio. Existem limitadores advindos das características de cada indivíduo, como as próprias habilidades, recursos financeiros e o acesso à tecnologia.

Esse investimento no capital humano (educação, treinamento e trabalho) do indivíduo é que irá ampliar habilidade e competências, não tratando como um produto oferecido no mercado, mas sim de um serviço a ser alugado em troca de pagamento por tempo determinado, alterando a natureza da relação jurídica entre capital e trabalho.

O indivíduo se aproxima da condição de uma empresa prestadora serviço (aluga seu capital humano) não apenas vende sua força de trabalho. Um exemplo de Saul (2004) mostra que com as motivações econômicas dos estudantes de medicina, objetivando incrementos de rendimentos futuros, além de prestígio social que o setor possui, demonstra que não é sempre o fator financeiro o motivador da mobilização do capital do indivíduo em educação ou formação.

Os recursos públicos, quando aplicados na educação não devem ser os únicos a direcionar a busca por melhores rendimentos futuros, pois os indivíduos devem tomar as suas decisões de como e onde investir. Se optarem pela educação, que possam decidir qual instituição e curso desejam.

Outro aspecto da teoria do Capital Humano consiste no fato de o mercado, muito competitivo e com novas necessidades por competências surgindo a todo o momento, exige capital e os indivíduos ao buscarem empréstimos pessoais em bancos muitas vezes dependem da aprovação de crédito está ligada ao poder de pagamento (DAVENPORT, 2001; SCHULTZ, 1987).

Consequentemente, profissões com maiores rendimentos têm vantagens e trabalhadores com menores rendimentos têm menor acesso ao crédito utilizado em formação para se manterem competitivos no mercado.

Há no mercado uma dinâmica da oferta dos conhecimentos dos trabalhadores, que se adéqua à demanda das empresas, logo atentar-se para a formação, numa relação de competências adquiridas e de competências requisitadas, torna-se algo relevante.

Com o conceito de “aprender a aprender”, o trabalhador pode adquirir continuamente novas competências e habilidades, continuar competitivo (considerando o indivíduo como uma empresa que oferece seu serviço), e com isso poder elevar sua renda, ou seja, seu lucro.

Outro ponto consiste em refletir na definição do momento em que as despesas com educação deveriam ser categorizadas e sobre a produção de capacitação (investimento) dos indivíduos.

(...) se a educação fosse integralmente gratuita, uma pessoa com toda a probabilidade a consumiria até que estivesse saciada e "investiria" nela até que não mais aumentasse os seus futuros ganhos. Se uma parte das despesas educacionais fosse suportada pelos cofres públicos, os custos privados diretos de educação seriam, sem dúvida, menos do que os custos totais com a educação, e à medida que a educação incrementa os rendimentos futuros do estudante, sua taxa privada de rendimento em relação ao que gastara com a educação seria mais alta do que a taxa de rendimento em relação aos gastos totais educacionais que entrassem nesta parte de sua educação. Desta forma, os incentivos privados para consumir e para investir na educação são afetados pelas despesas públicas educacionais, mas o fato de haver tais despesas públicas não tem qualquer ressonância na questão de saber-se se a educação é consumo ou produção de capacitações (SCHULTZ, 1987, p.56).

Segundo Saul (2004), para a ideologia marxista trabalhada com teoria do capital humano, o conceito de trabalho desaparece como categoria analítica e se torna capital, ocorrendo acúmulo de capital, situação criticada pelos marxistas (em que estrutura de produtividade e de remuneração do mercado de trabalho é para os marxistas, construídos a partir da disputa de distribuição de poder entre as classes), elimina o conceito de classe social, acarretando uma diminuição da discussão do conflito de classe do mercado de trabalho e da reprodução social, e da manutenção da disputa das classes no sistema capitalista.

Para enfraquecer a ideia de investimento em capital humano, os marxistas, segundo Saul (2004) criticam que educação (sistema escolar) não é uma atividade correta para seleção e qualificação de mão de obra. Diferentemente da teoria do capital humano que tem como base o desenvolvimento individual também em instituições de ensino.

Quanto à capacidade produtiva do trabalho não ser decorrente do seu nível de escolaridade e sim das condições tecnológicas e da organização do processo de produção, o capitalista não irá avaliar apenas as credenciais educacionais do trabalhador no momento da seleção.

No Quadro 1 organizam-se os itens que alavancam ou reduzem o crescimento econômico regional ou nacional. Evidencia-se que possuir capital e investi-lo em educação contribui para o crescimento econômico, enquanto políticas de intervenção estatal na economia provocam diminuição no crescimento.

#### **Quadro 1 – Determinantes do crescimento econômico**

| <b>Alavancadores do crescimento</b>  | <b>Redutores do crescimento</b>      |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Escolaridade.                        | Socialismo.                          |
| Investimento em educação.            | Ampliação da participação do Estado. |
| Investimento capital físico.         | Barreiras ao comércio.               |
| Investimento em capital intelectual. | Instabilidade social e política.     |

**Fonte:** adaptado de VIANE e LIMA (2010).

O Quadro 1 apresenta evidências de que a instituição escolar produz apenas futuros trabalhadores que atuaram na estrutura capitalista (como na visão negativa dessa estrutura apresentada pelos marxistas), mas o mesmo sistema educacional pode desenvolver o capital intelectual e humano concomitantemente acentua-se o ambiente meritocrático, conceito que a teoria marxista não incentiva.

No ambiente meritocrático, a oferta do capital humano no mercado achata as estruturas hierárquicas nas empresas, pois nesse mercado o valor do empregado está na qualidade do conhecimento que possui e quanto pode contribuir para a empresa (BARBOSA, 2003).

Para Davenport e Prusak (1998) citam uma fala de Steve Jobs: “não faz sentido contratar gente brilhante para depois lhes dizer o que fazer; contratamos gente brilhante para que eles nos dissessem o que deveríamos fazer”, para com ela reforçar o papel do

conhecimento do colaborador na organização. Evidencia-se que adotando essa perspectiva todo trabalhador se tornaria um capitalista, oferecendo seu capital humano no mercado.

Segundo Saul (2004), o capital humano recebe outra crítica, que consiste na teoria credencialista que defende que as instituições de ensino ofereçam credenciais para tornar simples a tarefa dos empregadores na etapa seleção e contratação de seus empregados. A instituição de ensino teria então apenas a função de selecionar estudantes de acordo com o *background* familiar, *status* socioeconômico e outras características individuais, sem efetivar um processo de socialização. Além disso, o sistema educacional reforçaria as características originais dos estudantes, realizando uma estratificação por grupos.

Por volta da década de 60, a teoria do capital humano conseguiu adeptos, tendo como foco os problemas econômicos e a distribuição de renda mediada pela ideia de que a educação consistiria de fator chave na busca de ferramentas para medir com segurança sua real influência, discutindo e respondendo o para que e por que se ensina, analisando o nível educacional da população como um recurso fundamental, tanto quanto a agricultura e o capital físico, para entender as dificuldades de muitos estados que não conseguiram organizar políticas educacionais. (BLAUG, 1975; SCHULTZ, 1973; SHEEHAN, 1975; VAIZEY, 1968).

A teoria do Capital Humano, de acordo com Saul (2004), tem como base que o indivíduo pode investir em si mesmo, desfrutando no presente ou investir no futuro. Blaug (1975) localiza as fontes primárias da teoria do capital humano em Adam Smith e Alfred Marshall, evidenciando um erro em desconsiderar os recursos humanos como uma forma de capital (meio de produção, um produto de investimento) diferente da antiga noção de entender o trabalho (capacidade de realizar trabalho manual) que exigisse escasso conhecimento e especialização, por serem considerados uniformemente dotados.

Compreender o trabalho como uma medida de fator econômico, nessa natureza, teria o mesmo erro ao contar as máquinas para determinar a sua importância como capital.

Outro aspecto importante para capital humano consiste para Schultz (1987) o reconhecimento da concepção econômica de que os homens podem ser considerados como um bem de capital, utilizando o exemplo que durante os períodos da história que houve escravidão, em que o escravo era considerado um produto. No capital humano a situação é diferente, pois nela o indivíduo tem consciência de estar investindo em si, com objetivo de ampliar a chance de vender com maior valor agregado sua força de trabalho para as empresas.

Viane e Lima (2010) fazem uma crítica ao capital humano por utilizar a educação apenas como uma forma de qualificação de trabalhadores para o mercado e de controle da

quantidade dessa mão de obra. Pode-se considerar que não é apenas a formação do indivíduo que influencia sua colocação no mercado, mas também inteligência ou situação econômica do mercado.

Já na visão marxista, a crítica consiste que mesmo que um aumento da escolaridade eleve a produtividade, não se relaciona com desenvolver novos conhecimentos e habilidades por causa de três fatores: a) fornecer credenciais e supervisão autoritária, em que a educação molda o indivíduo para a disciplina, submetendo-o ao sistema capitalista; b) a escolarização ampliaria as opções da organização de escolher seus empregados; e c) o indivíduo com maior escolaridade receberia uma maior remuneração, logo se distancia dos outros, dificultando a formação da mentalidade de classe fundamental na teoria marxista (SAUL, 2004).

Comparar a educação como um item de consumo e investimento nos moldes de aplicação ao capital físico, para quantificar sua influência com mais precisão, não torna a situação mais simples. Uma das principais dificuldades teóricas é escolher quais variáveis utilizar nos cálculos para os índices econômicos, sociais e educacionais. A educação ao ser considerada uma indústria estaria numa situação de custar muito. Sua força de trabalho é grande e suas implicações no restante da economia, especialmente no suprimento de mão de obra qualificada são apreciáveis, mas de complexa gestão (DIAS, 1999; VAIZEY, 1968).

Dessa forma, a formação do capital humano, é fundamental para a sociedade por contribuir para moldar o futuro do indivíduo. Além de possibilitar aos cidadãos educados e críticos que tragam soluções e inovações para a sociedade, corrigindo erros em diversos setores como políticos ou econômicos.

### **2.3 Aplicação do conhecimento dentro das organizações**

No século XXI o conhecimento é diferencial para as organizações manterem um diferencial competitivo sustentável. As organizações que aprendem e fazem a gestão desse conhecimento são mais competitivas. A gestão administrativa e pedagógica de uma instituição de ensino (local de geração, divulgação e ampliação de conhecimento) possui características próprias, técnicas e princípios administrativos que podem partir de modelos já existentes, mas devem levar em conta a especificidades da educação, além de manter uma relação entre os fins políticos-pedagógicos e os fins de mercado.

As instituições de ensino têm uma relação intrínseca com a formação e gestão do conhecimento, além da atual preocupação com resultados e mensuração dos mesmos como,

por exemplo, resultados em vestibulares ou em avaliações estatais como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Para Davenport e Prusak (1998) as organizações devem gerar e utilizar o conhecimento com base numa combinação do conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Se houver a falta do conhecimento acarretaria dificuldades para a gestão e sustentabilidade da empresa.

Ao contrário do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é altamente dinâmico, sendo movido por uma variedade de forças com a especificidade que pode ser comprado no mercado para ser intercambiado, descoberto, gerado e aplicado ao trabalho na empresa.

Nos ambientes industriais a necessidade de capital humano está mediada pela tecnologia adotada, alinhando conhecimentos e habilidade do trabalhador com as requeridas pela tecnologia. O indivíduo deve levar em consideração em qual educação investir para se manter competitivo em relação às tecnologias atuais e usufruir do investimento estatal em educação quando houve a possibilidade de adquiri-lo.

Para Davenport e Prusak (1998, p.31) “o primeiro passo em qualquer iniciativa ligada ao conhecimento é reconhecer que existem mercados do conhecimento”. Os indivíduos investem no conhecimento esperando ter sucesso no ambiente de trabalho. Esse mercado do conhecimento é incerto e dinâmico, porque o valor do conhecimento é de difícil mensuração.

Diferentemente de produtos tangíveis como um carro ou eletrodomésticos, que por possuírem muitos vendedores têm um mercado organizado com formação de preços, essa situação torna a procura de informações sobre onde localizar o conhecimento dentro da organização uma tarefa complexa.

Para Davenport (2001), com relação à geração do conhecimento, a maneira mais direta e geralmente a mais eficaz de se adquirir conhecimento é comprar (isto é, adquirir uma empresa em funcionamento ou contratar indivíduos que o possuem), ou seja, contratar capital humano. Empresas adquirem outras por várias razões, por exemplo, para ganhar acesso a novos mercados, ao conhecimento estruturado, adquirir as habilidades do quadro de empregados ou como investimento de novos conhecimentos ao seu próprio estoque.

No ambiente organizacional procuram-se indivíduos com os conhecimentos que solucionam o problema. Dentro das empresas, o dinheiro não costuma estar nessas transações. Essa dinâmica diária dos indivíduos venderem seus conhecimentos para realizar as tarefas para qual foram contratados ocorre quando vendem em troca de um salário. Muitas vezes esse trabalhador não vai compartilhar todos os seus conhecimentos tácitos sem ganhar ou

especular algo em troca, pois na sociedade do conhecimento do século XXI esses conhecimentos garantem o seu cargo ou emprego.

O conhecimento quando alinhado à geração e inovação torna-se um diferencial competitivo, possibilitando a melhorias nos processos, na estrutura e no desenvolvimento de novos produtos. Como detentores do conhecimento, os indivíduos com seu capital intelectual colaboram na gestão dos processos, na concretização das estratégias e na melhoria da organização (GIRARDI, 2012; NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

De acordo com Davenport (2001) as características do conhecimento se separa em três pontos: dados, informação e conhecimento. Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento ou interpretação, não constroem base sustentável para a tomada de ação, podem ser utilizados como matéria-prima do processo decisório (não podem dizer o que fazer), mas são insumos para a criação da informação. Já informação consiste de um dado que o receptor atribuiu maior valor, ou seja, são dados que fazem a diferença. O conhecimento consiste no amálgama das experiências e valores dos indivíduos, construído um contexto ou *insight*, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação para tomada de decisão.

Crawford (1994) exemplifica que um conjunto de coordenadas sobre a posição de um navio no oceano são informações e a habilidade para utilizar estas coordenadas para definição de uma rota é o conhecimento.

O Quadro II apresenta esquematicamente a diferenciação entre os termos dado, informação e conhecimento, evidenciando que o conceito conhecimento é mais amplo e seu uso correto contribui tanto para o trabalhador como para a empresa se posicionar de maneira sustentável no mercado.

#### **Quadro 2 – Diferenciação de dado, informação e conhecimento**

| <b>Dado</b>                                | <b>Informação</b>                         | <b>Conhecimento</b>  |
|--|---|--|
| Simple observação sobre o estado do mundo. | Dados dotados de relevância e propósito.  | Informação valiosa do interior da mente humana, que inclui a reflexão, a síntese e contexto do conhecimento. |
| Facilmente estruturado.                    | Requer unidade de análise.                | De difícil estruturação.   |
| Facilmente obtido por máquinas.            | Exige consenso em relação ao significado. | De difícil captura em máquinas.  |
| Frequentemente quantificado.               | Exige necessariamente a mediação humana.  | Frequentemente tácito.   |
| Facilmente transferível.                   | -----                                     | De difícil transferência.  |

**Fonte:** SOUZA, ZIVIANI e GOULART (2014).

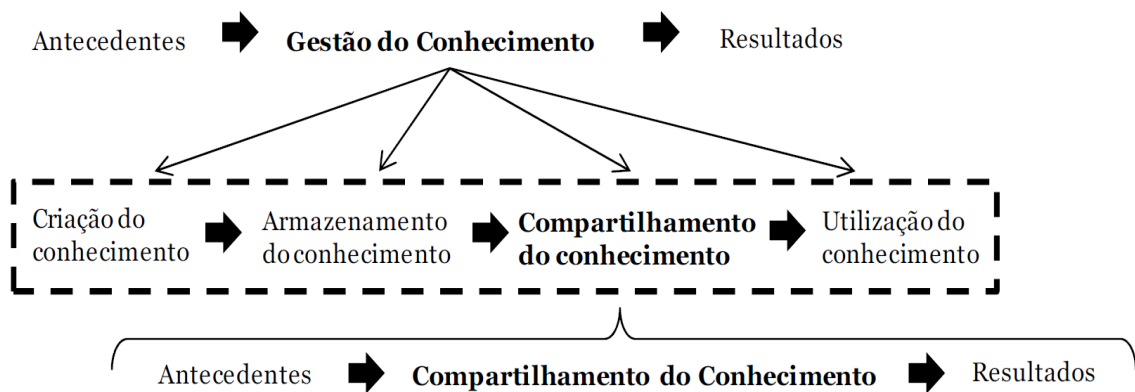


Evidencia-se, no Quadro 2, que as empresas para manter a competitividade gerenciam o conhecimento para reduzir a incerteza, a partir de informações de qualidade, buscando as melhores decisões de gestão possíveis.

A empresa, utilizando a gestão dos conhecimentos na empresa proporcionaria uma vantagem competitiva sustentável, levando em consideração que o conhecimento, pensado como ativo, tem uma depreciação própria por permanece com o receptor, no caso o colaborador da empresa.

Já a Figura 2 apresenta a discriminação dos itens internos da Gestão do Conhecimento e como organizá-los para resultado que organização deseja.

**Figura 2 – Gestão do Conhecimento**



Fonte: XAVIER, OLIVEIRA e TEIXEIRA (2012).

A análise da Figura 2 apresenta que fluxo da criação do conhecimento até o resultado, perpassa pela qualidade da Gestão do Conhecimento. Essa gestão se alinha com a geração do conhecimento e a utilização dele pela organização, buscando sua competitividade.

O gestor no tratamento do conhecimento que sua organização possui precisa organizar e manter um armazenamento e posteriormente compartilhamento dos conhecimentos produzidos, caso contrário esse conhecimento vai ser pouco eficiente, pois apenas os colegas próximos do empregado que produziu e retém esse conhecimento vão ter acesso. O correto que a totalidade da organização tivesse acesso.

Segundo Ziviani, Ferreira e Silva (2015) a gestão do conhecimento consiste na avaliação e implementação de práticas de gestão de pessoas, além de administrar desenvolver a identificação e análise dos ativos disponíveis, compartilhar e transferir para os *stakeholders* o conhecimento com o objetivo de facilitar a aprendizagem, compartilhamento dos conhecimentos, habilidades e experiências adquiridas dentro e fora da empresa. Outra função

seria o desenvolvimento e fortalecimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimentos produzidos pelos colaboradores.

Esse conhecimento que se inicia com o indivíduo, e posteriormente é compartilhado, abre uma oportunidade para a empresa geri-lo de maneira a adquirir vantagem competitiva, mediado pelas estratégias e alinhando com a meta organizacional. Isso por que conhecimento não utilizado tem pouca utilidade, tanto para a organização quanto para o indivíduo.

Para tanto, o gestor deve desenvolver um ambiente favorável para a aprendizagem e a geração de conhecimentos tácitos do indivíduo para o explícito para que a empresa possa usufruir e provavelmente recompensar esse colaborador com uma promoção salarial ou outra modalidade de reconhecimento.

Segundo Crawford (1994), a economia do conhecimento difere de seus predecessores pela ênfase no desenvolvimento de conhecimentos através de pesquisa formal e esforços aplicados na transmissão de conhecimentos abstratos para indivíduos através de educação formal e treinamento.

O conhecimento é considerado uma forma de capital pela capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Os indivíduos podem adquirir conhecimentos de variadas fontes tais como: experiências pessoais e profissionais, lendo jornais, livros, adquirindo graduações de nível universitário. Desse modo suas competências e habilidades constituem um capital. Nessa situação abre-se ao empregado a percepção que buscar permanentemente educação e formação, como forma de investimento em si mesmo, para manter-se competitivo e buscar ampliar seus rendimentos.

A relação da teoria do capital humano com a educação consiste na ampliação da formação educacional do indivíduo, que provocará um aumento de produtividade. Logo, o capital humano sendo um investimento que proporciona lucratividade para o empregado e para a empresa. Quanto mais investimento de capital humano o trabalhador receber pela educação e treinamento maior a probabilidade de aumento de produtividade na utilização do capital físico, de acompanhamento da tecnologia crescente em complexidade.

Segundo Crawford (1994, p.34), a economia do conhecimento tem por base o surgimento do capital humano de maneira mais explícita e como força dominante na economia. Embora a quantidade de capital físico e financeiro na sociedade ainda seja relevante, com o avançar da tecnologia a importância do conhecimento ganhará maior prioridade, pois são as pessoas que inventam as máquinas e criam os novos equipamentos e não terá efetividade se não se levar consideração a expressão “os ativos mais importantes desta

empresa descem pelo elevador à noite” como chave para a gestão da sociedade do conhecimento.

Em uma economia do conhecimento os investimentos dos recursos da sociedade devem priorizar desenvolver as habilidades e talento de sua população. O setor privado ilustra essa situação, pois num ambiente competitivo ao investir em treinamento dos empregados a empresa tem consciência que pode perdê-los para a concorrência que irá levar seu treinamento. Da mesma forma, os trabalhadores podem investir em sua própria educação, mas muitas vezes não possuem renda para tal.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento como parte da economia, possui características específicas:

**I. Compartilhamento do conhecimento tácito e explícito:** a chave para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. O conhecimento tende a se difundir, expande-se e aumenta à medida que é utilizado. Ao utilizar os conhecimentos para desempenhar uma tarefa, aprimoram-se os próprios conhecimentos.

**II. Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento:** pode substituir terra, trabalho e capital. Alcança-se esse estágio pelo diálogo, da troca, do *know-how* compartilhado pelos empregados. Por exemplo, um fazendeiro que consegue uma colheita maior num mesmo espaço de terra utilizando as novas técnicas de plantio não necessita de mais terras para aumentar sua produção.

**III. O conhecimento é transportável e compartilhável:** com a internet pode-se enviar e receber de qualquer lugar. A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso desse mesmo conhecimento por seu original detentor.

Quanto ao conhecimento tácito e o explícito, o conhecimento tácito possui maior complexidade, é desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo no decorrer de um longo período de tempo, e improvável de ser escrito ou armazenada em um banco de dados.

Tal conhecimento incorpora o aprendizado acumulado e enraizado entrelaçando-se com o modo de agir do indivíduo, por exemplo, no estilo de um grande músico ou o conhecimento que um cientista/pesquisador utiliza para decidir sua linha de investigação. O conhecimento explícito consiste no que pode, com maior facilidade, ser expresso por meio de documentos escritos ou em banco de dados (DAVENPORT, 2001; NONAKA e TAKEUCHI, 2008; ROCHA, 2012).

Segundo Freire (2014), para promover uma estrutura do conhecimento e aprendizagem deve-se mapear as redes de informações e de inovação, fomentar relacionamentos internos e externos, integrar o conhecimento tácito e explícito, alinhando com objetivo de desenvolver mecanismos tanto formais e informais de promoção do compartilhamento dos conhecimentos na rede da empresa.

Para Davenport (2001), a gestão do conhecimento (o ativo material de uma empresa só terá valor real se os indivíduos souberem o que fazer com ele) normalmente inicia-se de uma situação problema do setor administrativo, por exemplo, perda de clientes, perda de pessoal-chave, redução de contratos de prestação de serviços, portanto o *know-how* para resolver esse tipo de situação-problema acaba por definir a sua essência da empresa. Assim, o capital humano faz diferença na contratação de especialistas, em busca de sua experiência e *insights*, para aumentar sua vantagem competitiva.

O conhecimento é um dos ativos mais importantes para uma organização, orienta sua tomada de decisão e estratégias, além de estimular elaboração de produtos e serviços inovadores. Concorrentes podem até conseguir igualar a qualidade e o preço de um produto ou serviço do líder de mercado, porém o conhecimento pode mudar essa situação e propiciar uma vantagem competitiva de forma sustentável.

A vantagem do conhecimento, ao contrário dos ativos físicos que se depreciam com o uso, os ativos do conhecimento aumentam com o uso. As ideias geram ideias e permanecem com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. (DAVENPORT 2001; ROCHA *et al.*, 2012).

Quando precisamos saber alguma coisa na empresa, de algo específico de algum projeto, o especialista que sabe exatamente o que precisamos aprender e que estaria disposto a nos ensinar pode estar sentado num daqueles cubículos pelos quais passamos a caminho da sala do diretor, o segredo é saber qual deles; logo o organograma não costuma ser um guia eficaz do conhecimento da empresa. A escolaridade é da mesma forma um sinal de mercado que pode ou não ser útil. Se o colaborador é doutor em uma matéria que nos interessa é lógico procurá-lo; onde suas credenciais o provam – a raiz da palavra “credenciais”, como a de “crédito”, significa “acreditar” – onde ele pode ter exatamente o conhecimento que queremos, mas é possível que não tenha aprendido andar de novo desde que defendeu sua tese há uns vinte anos, ou seu conhecimento pode ser demasiado acadêmico para ser aplicado com proveito a uma situação prática, ou ainda ele pode não querer ensinar o que sabe (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.35).

Se o empregado não pode se reciclar no local de trabalho dificulta manter uma postura de organização que valoriza o conhecimento. Analogamente com o ambiente educacional, os

professores possuem horas remuneradas fora do ambiente escolar, que muitas vezes são aproveitadas para correções de atividades, avaliações e preparação das aulas restando pouco tempo para dedicação ao estudo, que consistiria do objetivo inicial dessas horas.

Davenport e Prusak (1998, p.44) desenvolvem *insights* interessantes com passagens de Friedrich Nietzsche “o homem não tem ouvidos para aquilo que a experiência não lhe deu acesso” frase muito emblemática, comparando com as instituições escolares o professor deve proporcionar para o aluno situações de aprendizagem, para que o aluno vivencie habilidades e competências para então iniciar o desenvolvimento das habilidades e competências. Uma difícil tarefa. Outra passagem de Michel de Montaigne “podemos ser conhecedores com o conhecimento de outros, mas não podemos ser sábios com a sabedoria de outros”, analogamente a gestão do conhecimento deveria ser responsabilidade de todos, assim como a educação deveria ser tanto família, quanto aluno, não só do professor.

Outro mecanismo de formação de capital humano que a organização precisa desenvolver, segundo Davenport (2001), consiste na cultura, implicando numa mudança de longo prazo, do conhecimento como argamassa de uma infraestrutura, que permite transferência do conhecimento, melhorar da capacidade de fazer as tarefas e aumentar seu valor da gestão do conhecimento e tornar a atividade do conhecimento economicamente compensadora. Segundo Rocha *et al.* (2012), os resultados da qualidade advêm do gerenciamento correto e competente, dos conhecimentos que podem vir de múltiplas fontes.

Davenport e Prusak (1998) demonstram que para a construção da cultura e valorização do conhecimento, é necessário que ocorra a transferência informal do conhecimento, por exemplo, um colaborador que lê e envia seus *e-mails* prontamente produz em um nível de qualidade diferente de compartilhamento de informações do colaborador que lê um livro em sua mesa e que não pode ser acusado *a priori* de estar matando trabalho, mas se o gestor ao observar o colaborador lendo um livro e se perguntar: ele não deveria deixar a leitura para suas horas de lazer? Se responder afirmativamente, a organização que alega valorizar o conhecimento, mas desestimula a leitura e a troca durante o expediente, acaba por enviar uma mensagem conflituosa para os colaboradores.

O conhecimento é um diferencial competitivo e possibilita continua melhoria de diversos setores como: estrutura, processos, produtos e serviços, portanto os indivíduos, que são o capital humano das organizações pela gestão do conhecimento e de pessoas poderão manter o diferencial competitivo de forma sustentável ao aliar objetivos e estratégias, atuando na retenção de talentos e no desenvolvimento do conhecimento dos indivíduos (GIRARDI *et al.* 2012; NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Para Davenport (2001), comparar o organograma de uma empresa com o mapa do conhecimento, mas um mapa incompleto, pois o título de cargo não é sinônimo do conhecimento (por exemplo, gerente de vendas, conhece os clientes), mas o organograma não lhe dirá aonde as pessoas efetivamente vão para obter o conhecimento que precisam. Analogamente, no ambiente escolar cada docente já tem o domínio do conhecimento da disciplina que leciona, logo quando é necessário algum conhecimento dirige-se ao docente da disciplina que trabalha com esse conhecimento.

Sabe-se que o professor deve ter um poder simbólico ao oferecer a educação para sociedade, um valor referente ao conhecimento que alunos/família/gestão têm percepções diferentes.

Segundo Davenport e Prusak (1998), as pessoas julgam a informação e o conhecimento que obtêm com base em quem os transmite, normalmente internalizando o conhecimento novo. Na comparação com o ambiente escolar, o docente ao transmitir vai sofrer sobre a percepção de valor que o receptor (alunos/família/comunidade) têm.

Além disso, muitas vezes não coloca em uso esse novo conhecimento por uma variedade de razões, tais como, não respeitar/desconfiar da fonte, orgulho, teimosia, falta de tempo, falta de oportunidade e medo de assumir riscos, ainda mais no educacional que não valoriza o erro como aprendizagem, bloqueando o uso impede-se de o conhecimento crescer (CASTRO, 2003).

A gestão do conhecimento necessita, portanto, de pessoas para extrair o conhecimento, colocar esse conhecimento numa forma estruturada e mantê-lo ou aprimorá-lo ao longo do tempo, para que todos possam ter acesso e motivação de colocá-lo em prática, para assim alcançar o diferencial competitivo no mercado.

### **2.3.1 Formação do Capital Humano mediado pela Instituição Escolar**

Sabe-se que instituições de ensino estão inseridas dentro do processo de globalização do século XXI, o desenvolvimento rápido e contínuo das tecnologias criou uma necessidade de resignificar o objetivo do papel das instituições para se tornarem mais eficientes no processo de formação do cidadão contemporâneo. Hoje as instituições de ensino, principalmente as que atuam nos níveis que antecede a entrada do nível superior, sofrem em conciliar os conteúdos com o que o vestibular exige, deixando de lado a capacidade de transmitir uma cultura significativa, que ajude o indivíduo a alcançar seus objetivos depois de formado.

Para Saviani (2005), a palavra instituição deriva do latim e pode significar arranjo, instrução, ensino, educação, formação, método e sistema. Pode-se compreender a instituição escolar como um *locus* para ordenar e educar-se de maneira técnica ou artística com auxílio de métodos utilizados por um mestre ou professor. Para Aranha (2006), a definição da educação deriva dos conhecimentos adquiridos das gerações anteriores pela memória e é um processo de longa duração ou de uma vida.

Quanto ao processo ensino-aprendizagem existe uma mediação do conhecimento, com o esforço individual do cliente durante o uso do serviço (exemplo um ano letivo) prestado pela instituição. Handy (1992) descreve características específicas, que indicam uma possível postura em relação ao ensino para evidenciar parte do papel do indivíduo no processo de ensino-aprendizagem:

- A aprendizagem não é o mesmo que estudar, nem o mesmo que treinar. É algo de mais vasto do que ambas. É um estado de espírito, um hábito de vida, uma forma de pensar e refletir, uma forma de crescer;
- A aprendizagem não é automática, requer energia, ideia, coragem e apoio. A aprendizagem não pode ser avaliada apenas por exames, mas pela experiência de crescimento, uma experiência compreendida e testada;
- A aprendizagem não é descobrir aquilo que os outros já sabem, mas resolver os problemas para o próprio proveito, inquirindo pensando e testando até que a solução seja uma nova parte integrante da vida.

A obra de Handy (1992) traz dois exemplos de aprendizagem. O primeiro quando o autor participou de uma seleção de um novo professor, com um candidato de excelente nível profissional e acadêmico, mas ainda havia receio, pois estava em discussão que o professor não tinha dúvidas sobre suas teorias, logo, não haveria lugar para perguntas, para a aprendizagem, para uma mudança deliberada.

Quanto ao segundo exemplo, ao entrevistar um gestor de uma empresa sobre o segredo do sucesso obteve a resposta: “damos-lhes bons empregos e grandes responsabilidades. Acabarão inevitavelmente por cometer erros, não podemos estar sempre vigiá-los e não queremos fazê-lo. Eles aprendem, nós perdoamos, e não voltam a cometer esses erros” (HANDY, 1992, p.80).

É fundamental compreender e aplicar uma gestão escolar direcionada para o sucesso da instituição, pois ela é o *locus* das possibilidades para aperfeiçoamento do ensino e de experiências pedagógicas. Enxergar a instituição escolar como empresa, e alinhada dentro da proposta advinda da gestão e da proposta pedagógica, contribui para a percepção dos

colaboradores que todos devem atender as necessidades dos clientes (alunos, familiares e comunidade).

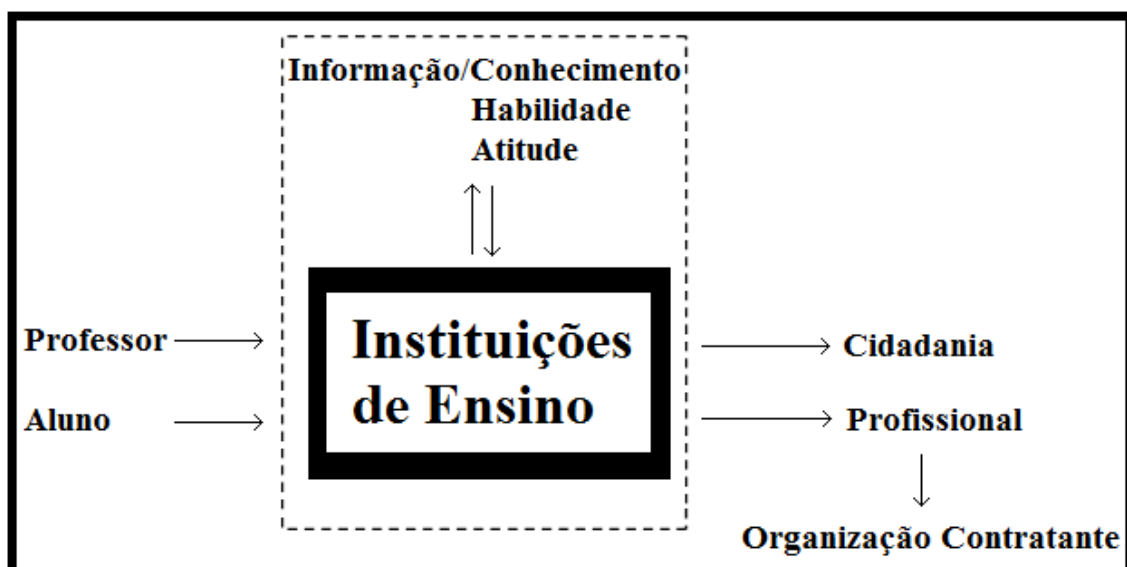
Outro ponto importante é a capacitação dos professores, que deveria ir além de um simples requisito. Se houver capacitação de diferentes formas no cotidiano escolar objetivando ampliar o capital humano de professores e alunos, seria provável um melhor desempenho na formação dos indivíduos. Para tanto, a gestão escolar busca eficiência com o alinhamento dos quesitos políticos, administrativos e pedagógicos.

Segundo Tachizawa e Andrade (2006) o sucesso da instituição de ensino reside na qualidade da formação de seus alunos incorporando saberes (habilidade, competências e conhecimentos) ao longo do processo de ensino-aprendizagem. O aluno formado constitui o resultado do serviço da instituição, que buscará um espaço no mercado de trabalho vendendo ou disponibilizados esses saberes no mercado.

Para os autores, a definição do resultado da instituição, compreende o aluno que já completou sua formação pela instituição e por cliente, a organização empregadora desse profissional colocado no mercado com um conjunto das potenciais organizações empregadoras ou da sociedade como um todo.

Na Figura 3 observa-se o fluxo de formação do indivíduo em dois âmbitos, para a cidadania ou mercado de trabalho. Esse fluxo é mediado pela ação da instituição de ensino que pretende transformar em alguma medida esse aluno.

**Figura 3 – Visão geral de uma instituição de ensino**



Fonte: adaptada de TACHIZAWA e ANDRADE (2006).



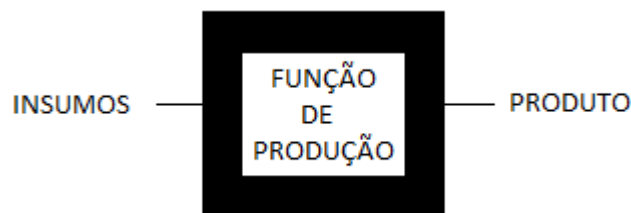
Na Figura 3 os itens informação/conhecimento-habilidade-atitude apresentados dentro da linha pontilhada demonstram a mediação da instituição com a formação do capital humano. Já no interior da instituição, com a entrada de professores e alunos ocorre o serviço educacional. Quando não houver imprevistos o aluno passara concomitantemente a ser um profissional e um cidadão.

Tachizawa e Andrade (2006) consideram que o resultado do serviço da instituição escolar consiste no aluno formado e devidamente capacitado, dominando as habilidade e competências para exercer a profissão, além de exercer a cidadania. Os autores reforçam a importância da opinião dos empregadores sobre a qualidade da mão de obra formada, além de levar em consideração o perfil do profissional que o mercado procura.

São essas novas necessidades de serviços em educação com qualidade para clientes cada vez mais exigentes, num ambiente competitivo, que tem levado muitas instituições a adotar modelos inovadores de gestão para atender tanto a demanda dos clientes (alunos) quanto das empresas que vão receber seus alunos formados. Outro importante resultado que a instituição escolar busca alcançar é a formação do indivíduo com consciência de seu papel de cidadão, além da capacidade de poder exercê-la.

Dias e Dias (1999) citam que para estudar a produção de capital humano utiliza-se o esquema apresentado na Figura 4, com os insumos (alunos) que passaram por um processo de produção (frequentar e estudar na escola) para se tornarem um produto ou resultado (o aluno formado pela instituição).

**Figura 4 – Função de produção**



**Fonte:** DIAS e DIAS (1999).

O termo produto, explicitado na Figura 4, não significa algo físico, mas sim representa o resultado do processo de ensino-aprendizagem que o aluno vivenciou durante o período escolar, considerando que ao final desse processo seu capital humano se elevou concomitantemente as suas competências e habilidades.

A Figura 4 representa a instituição de ensino que transforma o insumo em seu produto/resultado, o aluno com maior capital humano. Evidencia-se que a entrada de insumos

(indivíduos que investem capital financeiro na aquisição de conhecimentos), para a produção do produto final (indivíduos formados, que vão atuar no mercado de trabalho). Assim, qualidade e quantidade final do serviço oferecido pela instituição, correspondem ao resultado anterior dos insumos (formação do docente) e dos insumos utilizados (o perfil econômico/social/cultural dos estudantes).

O resultado do serviço educacional será, portanto, tanto maior quanto mais eficiente for essa função de produção, desde que os insumos continuem sendo utilizados na mesma quantidade e é fundamental a continua busca pela qualidade dos elementos envolvidos na função de produção, ou seja, no ensino superior. Por exemplo, se nele ingressarem alunos melhores, formados nos segmentos anteriores, o resultado acadêmico desses alunos no nível superior, será estaticamente maiores (CASTRO, 2003).

Os insumos representam as crianças em idade escolar e a função de produção é formada pelos elementos família e escola.

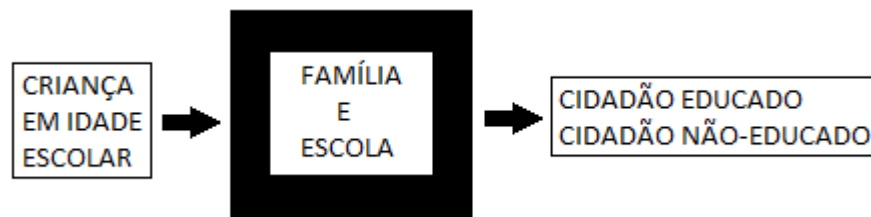
O primeiro elemento desta função de produção, está encarregado de passar os primeiros conhecimentos, bem como auxiliar na busca de objetivos. O segundo esta encarregada de fornecer a educação formal. Esses elementos que considera-se responsáveis pela formação do cidadão educado, o nosso produto final. Note-se que o ponto o enfatizar é o da educação formal. Daí tudo estar relacionado à educação formal (DIAS e DIAS, 1999, pp.28-29).

O problema dessa situação, apresentada na Figura 4, é a diminuição dos insumos por causa dos indivíduos que deixam de frequentar a escola, o que se torna uma perda irrecuperável na qualidade e quantidade de produção, portanto a principal consequência disso é a menor quantidade de cidadãos educados. Os autores reforçam que mesmo que todas as crianças frequentem as instituições escolares nada se pode garantir sobre a qualidade final do serviço educacional (a formação desses jovens),

Isso acarreta que se parte dessas crianças se tornarem docentes que vão formar os novos cidadãos, formando um ciclo de reprodução com falhas e com baixa qualidade. Por conseguinte, “basta que esta alocação de indivíduos encarregados da formação de cidadãos (distribuição de quem faz o quê) seja ineficiente para que as falhas no produto final aumentem” (DIAS e DIAS, 1999, p.29).

A Figura 5 tem como base dois problemas importantes que extrapolam esta pesquisa: “o primeiro, o que motiva as crianças a estudarem e tornarem-se cidadãos educados; o segundo, o que faz com que algumas delas não estudem e, da mesma forma, tornem-se cidadãos não-educados” (DIAS, DIAS, 1999, p.29).

**Figura 5 – Formação do cidadão educado**



Fonte: DIAS e DIAS (1999).

A Figura 5 evidencia o papel da família e da escola mediando a formação do indivíduo em direção à sua formação como cidadão educado. A criança em idade escolar, por sua pouca idade, não tem condições de decidir se vai estudar ou não. Essa decisão recai sobre a família ou sobre o Estado, ao criar leis que obrigam a permanência na escola até certa idade. Essa decisão, portanto, que vai definir o resultado do processo de ensino-aprendizagem de um cidadão educado ou não.

O primeiro fator motiva as pessoas a estudarem, nos leva às seguintes perguntas: seria porque é objetivo de toda a sociedade a busca contínua por novos conhecimentos? Ou seria este objetivo inerente às pessoas, as quais já nascem com a aptidão para estudar? Ou ainda, a questão estaria relacionada ao aspecto econômico da sociedade? O segundo deles, o que motiva algumas pessoas não estudarem, também nos coloca algumas perguntas: o que faz com que as pessoas abandonem ou nunca cheguem a atender as escolas? Será porque o objetivo da sociedade é de fazer com que poucos tenham educação? Ou será inerente ao indivíduo, como por exemplo, ódio pela educação? (DIAS e DIAS, 1999, p.30).

Para Dias, Dias (1999) apenas uma ampla oferta de educação básica construiria um mecanismo capaz de aprimorar e corrigir as falhas no processo de ensino para alcançar a qualidade. Os autores concluem que capital humano é o motor da economia e que todas as sociedades enfrentam esse questionamento que a solução dos principais problemas consiste na correção e manutenção do setor formador de capital humano.

Tachizawa e Andrade (2006) consideram o aluno como cliente quer seja como cliente intermediário para o mercado de trabalho e as empresas ou como cliente final o importante é conhecer qual dimensão de cliente que a instituição de ensino optou, pois, sem atender a demanda dos clientes com qualidade (ouvidas, interpretadas e atendidas) a sobrevivência da empresa fica comprometida. Assim, “poderão surgir novas instituições para abastecer novos mercados, enquanto que antes apenas o governo tinha capacidade para fazê-lo. Deste modo, o Estado financia o cliente e o fornecimento surge por si só” (HANDY, 1992, p.204).

Nesse ponto Handy (1992) reforça como a instituição escolar pode ser considerada uma empresa e o resultado do serviço (seus alunos formados) possui maior capital humano. Essa conclusão parte de visitas a algumas escolas britânicas, ao entrevistar um gestor com a questão: “Quantas pessoas trabalham aqui?”. Como resposta nunca englobava os alunos, o que em sua visão considera um erro. O papel dos alunos na escola, em comparação com outras, eles são os trabalhadores, e os professores são os administradores e instrutores.

Handy (1992) traz uma analogia entre ambiente organizacional e o educacional que expressa à existência de uma similaridade.

(...) porque quem exporia trabalhadores a uma empresa que exigisse que trabalhassem semanalmente para dez padrões diferentes, em três ou quatro grupos de trabalho diferentes, que não tivessem uma estação de trabalho ou secretaria e tivessem de estar sempre em movimento? Qual a empresa com sensibilidade que seria capaz de proibir que os trabalhadores pedissem ajuda aos colegas, que esperasse que todos eles se lembrassem de todos os colegas, que esperasse que todos eles se lembrassem de todos os fatos relevantes, que lhes exigisse que trabalhassem em turnos de 50 minutos e depois mudassem para um local diferente, trabalhando em grupos de trinta ou mais pessoas, que lhes proibisse qualquer convívio social a não ser nos intervalos oficiais? (HANDY, 1992, p.199).

Para Handy (1992) os estudantes são como trabalhadores, ou seja, resultados de um processo educacional e podem ser vistos como clientes porque não ter escolha, pouco poder como consumidores, qualquer direito de apresentar queixa ou que lhes perguntam quais as suas preferências. Logo o diferencial das instituições de ensino consiste em atendimento de qualidade das necessidades dos clientes.

Por uma questão de organização, isso fazia sentido. Os produtos começam por ser matéria bruta. A matéria é processada, normalmente em lotes, em várias estações de trabalho. É calibrada e inspecionada, tal como os estudantes. O fato de cerca de 40 por cento destes abaixo dos níveis esperados é apenas encarado como um sinal de que os padrões são elevados. Infelizmente, o lote inferior não é devolvido para um novo processamento, é expedido para se defender no mundo do trabalho (HANDY, 1992, p.200).

Handy (1992) evidencia quando esses estudantes estão formados e se dirigem ao mercado de trabalho, as empresas necessitam de um conjunto de habilidades e competências que muitas vezes o ambiente educacional não incentiva, formando um *gap* que poderia ter sido superado. Instituições escolares devem oferecer cursos orientados às demandas do mercado.

Nas escolas o ato de colaborar é muitas vezes visto de maneira negativa, já no ambiente organizacional é algo de essencial. No ambiente educacional é muito provável a média para aprovação seja por volta de 70% (nota 7 ou conceito C), diferentemente do ambiente organizacional que atingir 70% de qualidade não é suficiente, mas nas escolas é considerado aceitável.

No ambiente organizacional os colaboradores veem e recebem *feedback* de desempenho ao final da semana, possibilitando a percepção do sucesso e as realizações mais facilmente, e no ambiente educacional o sucesso é fracionado e é necessário aguardar pelo fim do bimestre para receber o *feedback* do desempenho. No ambiente organizacional o resultado do trabalho do colaborador é útil para alguém (clientes da empresa), no ambiente educacional só é útil para o estudante. São questões que merecem maior reflexão.

Para Costa (2009), a perspectiva dos economistas da Escola de Chicago já não faz muito sentido pensar o indivíduo e o capital como distintos, por exemplo, quando se diz que um executivo de uma grande transnacional, é representante do capital; ou um operário é objeto de exploração do capital, pois sob a sua ótica o indivíduo (conjunto de competências, as habilidades, aptidões e capacidades, destrezas próprias dos homens, adquire valor de mercado e se apresenta como forma de capital e entendido como uma soma de valores de troca que serve de base real a uma empresa capitalista) qualquer.

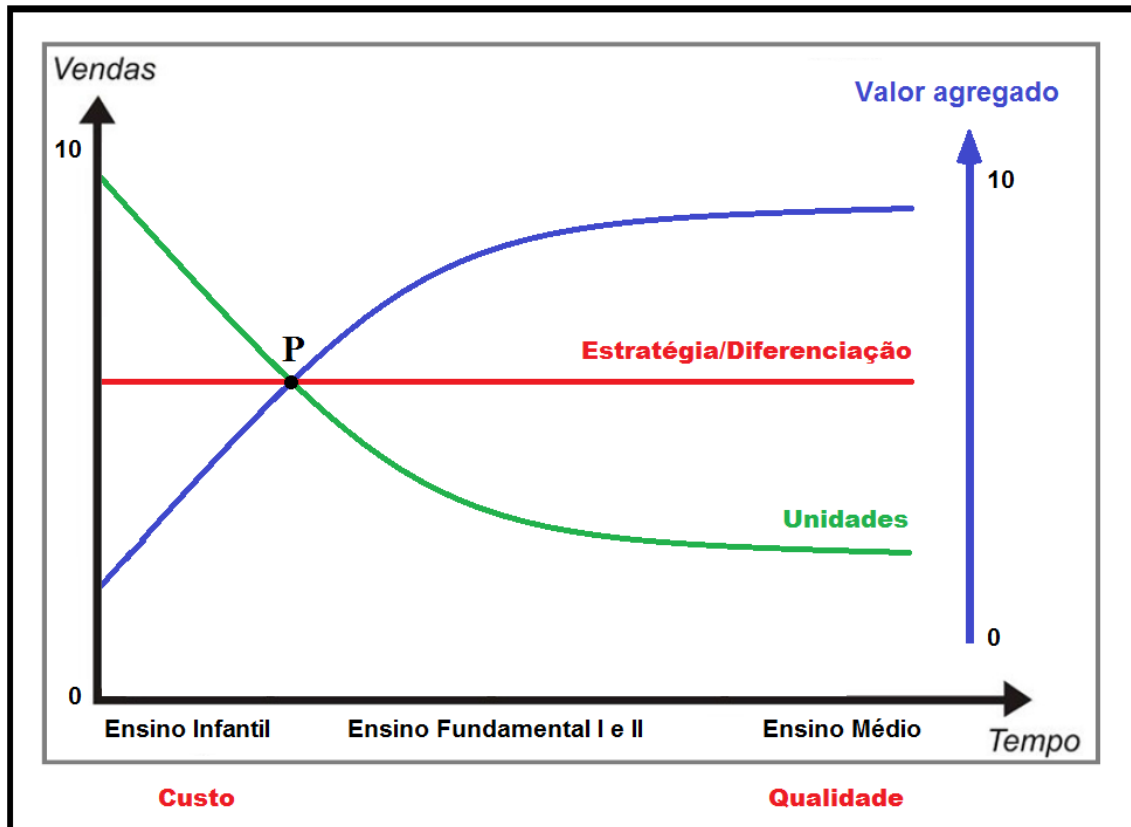
Constituem, elas mesmas, pelo menos virtualmente e relativamente independente da classe social a que pertence, seu capital; mais do que isso, é esse mesmo indivíduo que se vê induzido, sob essa lógica, a tomar a si mesmo como um capital, a entreter consigo (e com os outros) uma relação na qual reconhece (e aos outros) como uma microempresa, na busca de atender as demandas do mercado. Em função do avanço do capitalismo, deve se tornar valor de troca.

Para essa situação ocorrer os atributos humanos precisam ser abstraídos de indivíduos concretos e se articular (alinhar) em função de um objetivo externo a ele, no caso atender ao mercado. Com a teoria do capital humano se alinha a educação no sentido de funcionar como investimento cuja acumulação permitiria não só o aumento da produtividade do indivíduo-trabalhador, mas também a possível maximização crescente de seus rendimentos ao longo da vida.

Na Figura abaixo apresenta uma adaptação do ciclo de vida de um produto pelas etapas do nascimento, crescimento, maturidade e declínio do produto no mercado. Foi construída a Figura 6 com objetivo de evidenciar o ponto P entre os diversos fatores (valor agregado, estratégias de diferenciação e venda de unidade) que o gestor tem que se atentar

durante a gestão da instituição, para melhorar a competitividade sustentável no mercado em que atua.

**Figura 6 – Ciclo de vida produto**



Fonte: Adaptada Slack (2002).

A Figura 6 utiliza o resultado trazido por Slack (2002) sobre a competitividade de um produto no mercado que é representada por uma parábola. A partir disso foi possível averiguar que o mesmo ocorre com a instituição ao oferecer o serviço educacional, não importando inicialmente optar por um lado da discussão teórica sobre a educação ser serviço ou produto.

Segundo Castro (2006), ao se preocupar em realizar corretamente as tarefas volta-se para a eficiência, logo se busca a melhor utilização dos recursos e a eficácia que avalia o resultado dos objetivos pelos dos recursos utilizados.

Observa-se, na Figura 6, que o P marca o encontro da eficácia com a eficiência, executando as atividades melhor que outros, logo alcançando o resultado esperado (GAITHER e FRAZIER, 2002). Nesse ponto demonstra que a instituição pode encontrar um equilíbrio para maximizar a lucratividade.

O gestor deve se atentar para a questão estratégia/diferenciação, pois cada nível educacional possui características específicas como, por exemplo, no Ensino Médio, o aluno pode apresentar maior senso crítico sobre a qualidade de educação que recebe e da percepção de valor sobre o serviço.

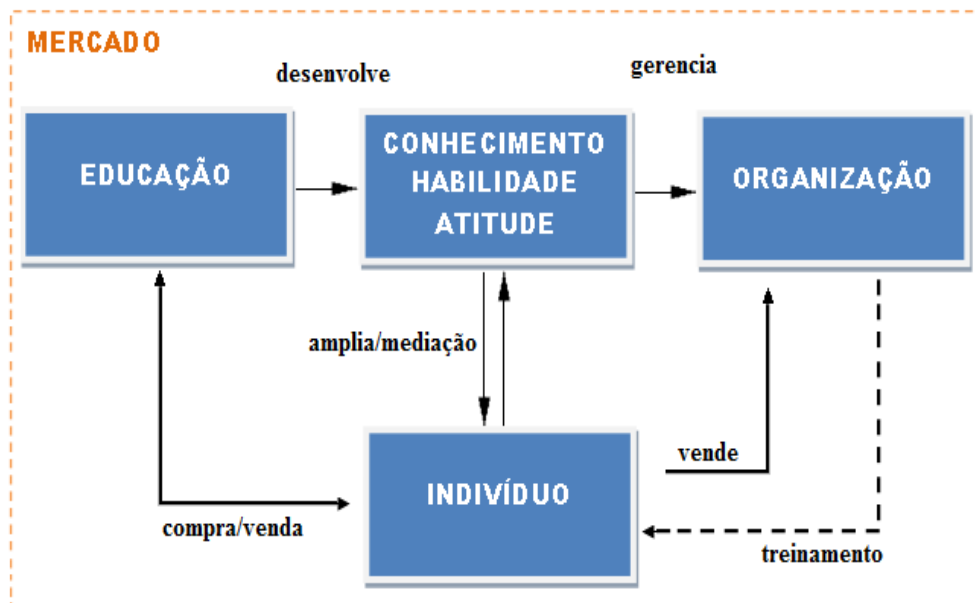
O início da vida do serviço consiste quando o cliente opta pela instituição de ensino, no melhor cenário se iniciar no nível da Educação Infantil, abrindo a possibilidade de fidelizá-lo até o Ensino Médio, agregando valor ao serviço a cada ano que no aluno/cliente fica na instituição, gerando um diferencial pelo fato de indicar novos clientes, pois a indicação é o melhor *marketing* da instituição escolar.

No caso da educação o volume de vendas é provável que seja maior na Educação Infantil, diminuindo custo de as mensalidades por causa do custo por aluno ser menor para instituição, principalmente por ser apenas um docente por turma (BERBEL, 2003).

Um ponto importante consiste quando o gestor decide investir no processo, essencialmente formado pela aula ministrada pelos docentes, ou no resultado do serviço, capital humano agregado no aluno formado. Deve gerir sempre em mente que existe uma linha (estratégia/diferenciação) que compõem o ponto P, encontro da eficácia com a eficiência.

A Figura 7 evidencia a estrutura do processo da formação do indivíduo pela educação e sua relação com o ambiente organizacional em que tanto indivíduo, quanto a instituição escolar pode estar inserida no mercado.

**Figura 7 - Diagrama do fluxo do capital humano**



Fonte: elaborada pelo autor.

Na Figura 7 deve-se ser considerar algumas informações no funcionamento do diagrama algumas informações:

- I- É independente para esse funcionamento categorizar a educação como produto ou serviço.
- II- Considera-se o indivíduo como uma empresa individual, que disponibiliza para venda seu ativo (capital intelectual) para as organizações.
- III- A partir de Sen (2000) essa estrutura se insere em um mercado liberal, sem os impedimentos socioeconômicos para a escolha consciente do indivíduo. O indivíduo ao educar-se possibilita um aumento de renda, abrindo espaço para inovação e desenvolvimento regional, libertando-se de impedimentos socioeconômicos que limitam suas escolhas de vida. Situação improvável de ocorrer em um país de forte economia estatal.

A Figura 7 mostra a participação do indivíduo no processo de gestão do seu capital humano (competências, habilidades) que vai ser ofertado no mercado. Inicia-se com a educação do indivíduo comprando o serviço da instituição de ensino, ou venda, por exemplo, no caso dos profissionais de ensino como professores.

Assim ocorre o processo de ensino-aprendizagem: o capital humano amplia-se e posteriormente o indivíduo oferece ao mercado esse capital. A organização pode comprá-lo pronto ou formá-lo com treinamento, por isso linha tracejada representa uma opção, não é fixa na estrutura gráfica da Figura. Essa construção alinha-se aos conceitos teóricos trabalhadas por Schultz (1967; 1973).

No segmento do diagrama (Figura 7) que representa a organização destaque-se o item do gerenciamento comandado pelo gestor com objetivo de mobilizar o capital humano da empresa, aliando a estratégia aos objetivos traçados.

Outro aspecto é que o conhecimento do indivíduo sempre pode se desenvolver mais para alguma direção, por isso o item ampliação/mediação demonstrando essa situação de correlação entre indivíduo e sua formação.

## **2.4 Gestão Estratégica do Capital Humano**

Quanto à gestão segundo Slack (2002) é o ato de gerenciar e de administrar uma organização. No caso uma instituição de ensino (IE) deve ter como um dos princípios que os objetivos ou metas determinados sejam atingidos. Sabe-se que no século XXI as mudanças



estão mais constantes que nunca. As empresas estão buscando nas IEs o futuro de seu capital humano.

O gestor do setor educacional deve atender seus clientes (interno e externo), “com padrões de necessidades e exigências cada vez mais sofisticadas, que querem soluções imediatas para seus problemas atuais e capacitarem-se para o futuro” (PESSOA, 2002, p.29).

Como não é uma simples técnica de administrar, pois utiliza-se de outras ciências como economia, contabilidade e psicologia entre outras, o gestor busca alcançar as metas da organização por meio de um planejamento estratégico, exercendo sua função de líder motivador de toda a equipe, além de orientar a escrita da missão, valores e visão da organização.

Pode-se encontrar a administração já em povos antigos, como os egípcios, mas trabalhou-se com um autor que pode ser considerado um divisor de águas no século XX, Frederick W. Taylor, com os princípios da Administração Científica e o seu estudo da Administração como Ciência.

Sua teoria ficou conhecida como a Teoria da Administração Científica e seus princípios consistiam na análise dos tempos, etapas e movimentos para posterior melhoria da prática da divisão do trabalho, com o objetivo de máxima produção pelo menor custo.

#### **2.4.1 Frederick W. Taylor e o Capital Humano**

Taylor (1995) foi o iniciador da eficiência industrial e foi chamado, o Pai da Organização Científica do Trabalho. A Administração Científica contribuiu para a divisão do trabalho, a especialização do operário, a definição e estabelecimento de cargos e tarefas, o incentivo salarial e de prêmios que geravam a motivação no operário. Contribuiu para a melhoria da condição física de trabalho, na padronização de métodos e de equipamentos e na existência da supervisão funcional especializada em cada área.

Ele pesquisou e organizou um método que ao analisar as etapas ou tarefas de uma atividade do ambiente organizacional, por meio de estudos, concluiu a maneira mais eficiente de realizá-las. Ensinava ao trabalhador e por consequência tanto ele quanto o gestor aumentam seus ganhos, pois a maioria das remunerações era baseada na produtividade.

Nesse ponto percebeu-se que ao organizar um conhecimento e transmiti-lo ao trabalhador Taylor acrescentou valor ao insumo da produção, ampliando o seu capital humano. Muito próximo ao que ocorre no ambiente escolar.

Pode-se reforçar esse aspecto em Taylor (1995), quando em várias passagens e casos traz para comprovar seu método; em uma delas cita um trabalhador que após ter passado pela orientação de Taylor opta por ir para outra fábrica e lá não consegue utilizar seu novo capital intelectual ampliado, além de não ter apoio dos novos companheiros e do gerente, mesmo depois de apresentar sua experiência anterior.

O trabalhador voltou à antiga fábrica, onde aplicavam o método científico de Taylor por perceber que seria valorizado além de ter maiores rendimentos por produzir mais, comprovando que o capital intelectual do treinamento pertence ao trabalhador, onde o “objetivo mais importante de ambos trabalhadores e administração deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa” (TAYLOR, 1995, p.26).

Em Taylor (1995) encontram-se passagens que suscitam a meritocracia e mesmo com a percepção de que o sucesso ou fracasso pode advir de causas externas ao critério da meritocracia, não deve ser abandonada, como, por exemplo, nas falas de Taylor:

- I- A ambição pessoal sempre tem sido, e continuará a ser, um incentivo consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral;
- II- Alguns, quando existe a divisão igualmente dos lucros do trabalho, são capazes de arrastar os melhores trabalhadores a um desempenho inferior; além de haver grandes dificuldades na implantação dos programas de divisão equitativa dos lucros, pois nem sempre estão dispostos socializar também os prejuízos;
- III- Além disso, em muitos casos “não é justo nem acertado que eles dividam lucros ou perdas, pois estes podem ser devidos a causas inteiramente estranhas à sua influência ou controle e para os quais em nada contribuíram” (TAYLOR, 1995, p.73).

Observa-se que Taylor já havia evidenciado aspectos de uma possível existência da motivação individual para se alcançar as metas, e que ao se dividir o resultado entre todos sem levar em consideração o grau de importância e de participação individual o desempenho pode diminuir.

Taylor (1995) traz passagens importantes em um paralelo com o ambiente educacional:

Nenhum professor eficiente pensa em dar à classe, para estudar, uma lição indefinida. Todos os dias uma tarefa limitada é entregue pelo professor ao aluno, que determina o que deve ser estudado em cada matéria e somente por este meio é que se pode obter progresso conveniente e sistemático por parte dos discípulos. O estudante médio iria muito devagar, se em vez de lhe ser dada uma tarefa deixassem-no fazer o que pudesse ou quisesse. Todos nós

somos crianças grandes e é igualmente certo que o operário médio trabalha com maior satisfação para si e para seu patrão, quando lhe é dada, todos os dias, tarefa definida para ser realizada em tempo determinado e que representa um dia de serviço para um bom trabalhador. Isto proporciona ao operário uma medida precisa, pela qual pode, no curso do dia, apreciar seu próprio progresso, e este conhecimento traz-lhe grande satisfação (TAYLOR, 1995, p.88).

Essa citação destaca que a organização de tarefas pelo professor, dentro de suas competências e habilidades, quando podem ser realizadas e concluídas pelo indivíduo com sucesso o motivam, potencializando o seu desenvolvimento e a possibilidade de realizar tarefas cada vez mais complexas. Ainda para Taylor:

Se fosse possível ao trabalhador aperfeiçoar-se, tornando-se hábil e capaz, sem ensinamentos e auxílio de leis formuladas a respeito de seu trabalho, então poder-se-ia concluir também que o menino no colégio aprenderia melhor matemática, física, química, latim, grego etc., sem auxílio algum e por si mesmo. A única diferença nos dois casos é que o estudante vai aos professores, enquanto, pela natureza do trabalho dos mecânicos, sob a administração científica, os instrutores devem ir ao encontro daqueles (TAYLOR, 1995, p.92).

Nessa passagem evidencia o papel, talvez natural, de se buscar auxílio com alguém. No ambiente educacional consiste em o aluno ao buscar o professor, e no ambiente organizacional do funcionário iniciante buscar o instrutor (funcionário mais antigo, com mais experiência e conhecimentos dos processos e procedimentos da empresa). O que o autor reforça é que o instrutor que deve ter a iniciativa de abordar o funcionário, para orientá-lo.

Outro exemplo é de um cirurgião de sua época que precisava resolver problemas complicados e difíceis, mas amenizados pelo treinamento durante seu período de estudante, foi submetido à orientação imediata de homens mais experimentados entregam-lhe “os melhores instrumentos, cada um dos quais tendo sido objeto de estudo e aperfeiçoamento especial, propiciando-lhe logo o uso dos melhores processos” (TAYLOR, 1995, p.92).

Nesse último ponto Taylor mostrou que a abertura a inovação e iniciativa são menores ao utilizar seu método científico, mas “este método de ensinar não lhe limita o desenvolvimento do espírito, pelo contrário, dota-o dos melhores conhecimentos que vieram de seus predecessores e fazer servir-se das ferramentas-padrão e dos métodos que representam melhor ciência no momento” (TAYLOR, 1995, p.92).

## 2.4.2 Gestão de Instituições de Ensino

Após a revolução industrial e dos estudos de Taylor, muitos gestores de grandes organizações em busca de soluções para os novos problemas que surgiram utilizaram vários métodos para administrar os negócios, mas reconheceram o papel da educação na nova economia global do conhecimento, sendo um valor estratégico para organizações alcançarem um desenvolvimento sustentável da sociedade.

O gestor tem um papel decisivo na gestão de pessoas, pois a escolha incorreta dos colaboradores ou a má gestão pode levar a prejuízos consideráveis. A gestão de pessoas consiste em definir as diretrizes das tarefas do setor de recursos humanos, além de gerir o desenvolvimento profissional dos colaboradores, ficando atento a diversos quesitos administrativos como: a seleção de estratégias; aperfeiçoamento dos processos produtivos e da gestão financeira; *marketing* e fidelização de clientes; o monitoramento da concorrência; e as inovações das tecnológicas na educação (MAYO, 2003).

A gestão de pessoas de qualidade faz parte do caminho para o sucesso de uma empresa. Atualmente essa gestão de pessoas contemporânea em grande parte considera os funcionários como colaboradores, além de colocar na equação os acionistas, fornecedores e principalmente os clientes. Essa situação ocorre pelo fato de os empregados que venderem seu capital humano, no qual incluem as suas competências, habilidades e conhecimentos, desse modo formando o capital humano em conjunto com o capital físico (prédios, máquinas etc.).

Esse processo de gerenciamento estratégico é uma atividade fundamental e não está limitado apenas em um setor da organização, está descentralizado em todos os setores. O setor mais comumente denominado recursos humanos não é mais um prestador de serviços especializado, mais sim um setor estratégico de longo prazo, portanto a gestão do capital humano aliado desenvolvimento de novas tecnologias e produtos advém do papel dos colaboradores de compartilhar e produzir conhecimento, além de promover seu próprio desenvolvimento de habilidade de conhecimentos (MAYO, 2003).

As instituições escolares, segundo Machado (2008), enfrentam muitas dificuldades como financeiras e falta de posicionamento mercadológico ocupar todas as vagas que possuem, além da falta de relacionamento com os alunos e fidelização, falta de medição de desempenho com critérios objetivos, falta de perspectivas claras de futuro, distância da comunidade em que estão inseridas e insatisfação interna.

Busca-se uma solução para essas dificuldades a partir de uma gestão profissional, considerada como técnica, com metodologia própria, não somente utilizando o bom senso ou

experiência, mas aplicada por meio de uma aprendizagem sistematizada. Como esse estudo sistematizado sobre gestão em muitos casos não ocorre, o autor conclui que essas instituições não conseguem formar seu diferencial competitivo no mercado, restando competir pelo melhor preço.

Para Colombo (1999), falta vontade da gestão para profissionalizar a instituição, por mais que educadores não a vejam como empresa; ela precisa apresentar resultados e se manter competitiva. Outro ponto que a autora reforça consiste no envolvimento do corpo docente na concepção que os alunos são clientes, logo a gestão precisa proporcionar treinamentos para que a equipe pedagógica entre em sintonia com a administrativa.

Para Berbel (2003), a intensa expansão do conhecimento humano, da tecnologia e do processo de globalização está exigindo novas competências para os gestores, educadores e demais colaboradores da escola, para superar diversos problemas, como o aparecimento de inúmeros produtos e serviços competindo pelo orçamento familiar, faz com que a instituição de ensino necessite competir não apenas com outros *players*, mas como, mas com viagens, aquisições e troca de veículos, além da intensificação do trabalho feminino e a menor participação familiar na educação dos filhos.

As evidências para Berbel (2003) dessas complexidades são:

- I. Aspectos emocionais por confiar um filho aos serviços de uma organização que influenciará sua formação ética, moral e intelectual;
- II. Dificuldade de acompanhar a qualidade do desenvolvimento proporcionado ao aluno dentro da instituição de ensino;
- III. Dificuldade de verificar se há uma boa relação entre os valores pagos e o serviço educacional recebido;
- IV. Dificuldade de interromper a relação com a instituição escolar caso não se esteja satisfeito com a qualidade dos serviços, uma vez que há vínculos afetivos entre aluno, seus colegas, professores e demais colaboradores;
- V. Complexidades associadas ao fato de serem elementos distintos, com interesses distintos, o que paga pelo serviço (responsável) e aquele que recebe (aluno).

Outro ponto é que é preciso romper às barreiras geográficas, para aumentar a competição entre as organizações, para conquistar novos mercados consumidores (CLEMENTE e HIGACHI, 2000; IGLIORI, 2001), pois buscar pela sustentabilidade do negócio (fidelizar os clientes/alunos) não é antagônico ao objetivo *a priori* de uma instituição de ensino, que consiste em educar os indivíduos para atuarem com cidadania.

Como parte da estratégia de organizar o planejamento de recursos humanos (processo deve identificar necessidades de recursos humanos e também realizar o desenvolvimento de programas e políticas que satisfaçam essas necessidades) para analisar e prever a futura necessidade de mão de obra a partir da construção de um cronograma de recrutamento e seleção, para evitar déficit em capital humano. Este por sua vez, estaria melhor se agregado ao planejamento estratégico da empresa, assim como o planejamento financeiro, *marketing* e outros setores da instituição.

Segundo Berbel (2003), um grande desafio para as instituições de ensino consiste em realizar com qualidade os objetivos de cada nível organizacional de modo eficiente. O nível estratégico exige um autoconhecimento da organização mediado com a gestão das informações como: concorrentes, visão de futuro e liderança. Para o autor a papel do líder é um dos itens fundamentais e propõe um organograma da instituição escolar com os três principais cargos: professor, coordenador e diretor.

- Professor: um profissional diretamente associado ao nível operacional (ministrar aulas) da escola, a maioria de suas atividades está neste nível, porém, quando esse profissional reflete e expressa suas conclusões para o gestor, influencia no nível estratégico, e ao preparar um relatório referente ao desenvolvimento dos alunos está atuando no nível gerencial.
- Coordenador: insere-se no nível gerencial, mas pode estar realizando atividades operacionais ao aplicar uma prova na falta de um professor, dar suporte didático e pedagógico aos professores, ou apresentar a escola às famílias interessadas. Por outro lado, ao perceber deficiências nas competências do professor e atuar proativamente de modo a complementá-las, oferece contribuições estratégicas à instituição.
- Diretor/Mantenedores: também atuam em atividades operacionais, tais como compras, pagamentos dos funcionários, reclamações a um fornecedor ou atendimento telefônico a pais de alunos. Atuam no nível gerencial ao controlarem os conteúdos ministrados pelos professores ou analisarem o fluxo de caixa. Muitos diretores e mantenedores dedicam-se demais a atividades operacionais em detrimento de suas responsabilidades estratégicas, como por exemplo, substituem professores que faltam, ou fazem as atividades contábeis para economizar com um escritório de contabilidade.

Nesse sentido, Colombo (1999) traz questões chave: qual é o diferencial de uma instituição de ensino que a faz, excepcionalmente, destacar-se frente às outras? A resposta, para a autora, está nas instituições líderes, disciplinadas, admiradas pela comunidade, consumidores e fornecedores, que prosperam continuamente; portanto servindo com modelo,

pois buscam a alta exigência de si próprias. Analisam suas potencialidades, fraquezas, estrutura e recursos disponíveis, pois sabem que as vantagens são temporárias.

Já para se construir objetivos estratégicos válidos deve-se atentar para alguns itens (BERBEL, 2003; COLOMBO, 1999; ROCHA e GRANEMANN, 2003):

- Fatores críticos: ter boa colocação nos vestibulares, capacitação dos profissionais; excelência nos serviços, flexibilidade de gestão e foco no negócio;
- Atender às necessidades da comunidade, gerenciar os clientes potenciais e fidelização, características da região;
- O ambiente e possíveis mudanças, detectando ameaças e oportunidades;
- Antecipar as tecnologias de ensino e inovação;
- Distribuir as turmas de acordo com a capacidade humana e física instalada;
- Buscar atualizados os projetos pedagógicos;
- Empreender sistemas de avaliação da Instituição, dos docentes e funcionários. Além de recompensar o desempenho dos colaboradores;
- Criar uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro. Sugere-se contratar um *software* de *business intelligence*.

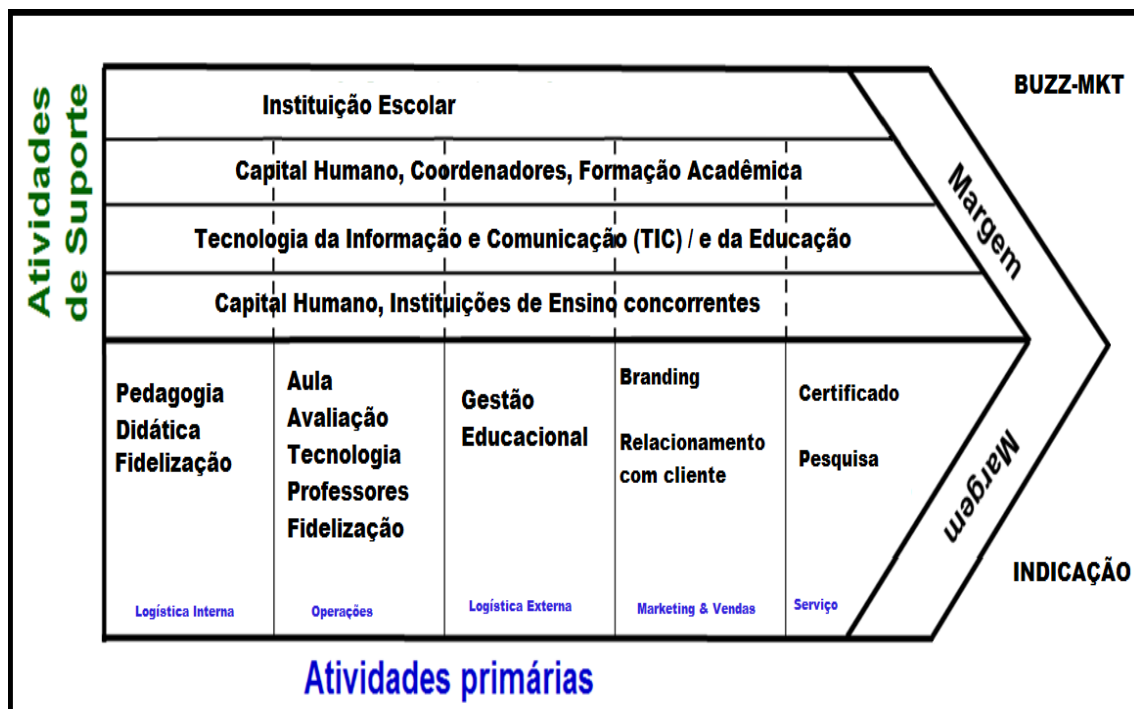
Já para Machado (2008) traz alguns pontos para identificar o cenário e tendências de mudança no ambiente externo da instituição de ensino:

- Quais as tendências econômicas? Comportamento dos juros, índices de desempenho do país, indicadores financeiros que afetem o setor da educação;
- Quais são as tendências socioculturais? Fenômenos de opinião/moda, fatores demográficos, sociais e culturais;
- Quais as tendências políticas e de legislação? Política educacional do governo, novas formas de regulamentação;
- Quais as tendências tecnológicas e atuação da concorrência?;
- Quais as tendências do mercado empregador? Comportamento das organizações que contratam os egressos.

Já a cadeia de valor consiste na gestão das atividades e alinhamento estratégico para obtenção de valor para o cliente, desde a matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final (FARIA e COSTA, 2011). Quando considera-se a educação como investimento, fica mais claro o encaminhamento que se deve dar para a educação dos estudantes.

A Figura 8 sistematiza as seções de logística, operações, *marketing*, vendas e serviço que compõem uma Cadeia de Valor, organizada por Slack (2002) e incluem também as atividades de suporte. Essa opção pela adaptação do ambiente organizacional com o educacional utilizando essa estrutura de cadeia de valor evidencia que a adaptação é possível, pois todos os espaços de cada seção foram preenchidos com quesitos do ambiente educacional: mas um indício que a instituição escolar pode ser tratada como uma empresa.

**Figura 8 – Cadeia de valor da Educação**



Fonte: Adaptada Slack (2002).

Na Figura 8, foram substituídos os itens do ambiente organizacional, para itens do ambiente educacional dentro de cada seção. Na seção da logística interna da instituição de ensino os itens pedagogia e didática, disciplinas voltadas a formação do indivíduo, e o item fidelização, pois esses três atuam diretamente e constantemente no processo de ensino aprendizagem. Na seção da logística externa foi elencada como item a atuação do gestor nas atividades administrativas diárias, rotinas administrativas ou financeiras.

Na seção operações foram selecionados os itens que compõem as atividades diárias de uma instituição, considerando o docente como um elemento principal, que ao ministrar as aulas (operações) com suas atribuições pedagógicas, preparação de planos de aula e avaliações com objetivo de desenvolver o processo de ensino-aprendizagem, se possível utilizado recursos tecnológicos.

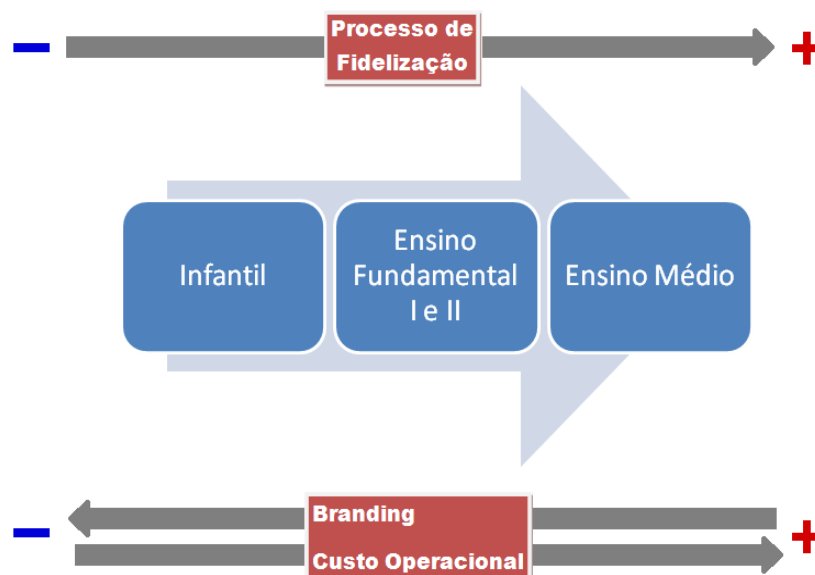


O item fidelização consiste do resultado dessas operações que demonstram para o aluno (cliente) o valor do serviço adquirido, gerando fidelização, ou seja, que o aluno opte por continuar na instituição nos anos subsequentes e que indique a empresa no mercado.

Quando se trata de buscar novos clientes (alunos) para a instituição de ensino para Colombo (2005) existem alguns itens que devem ser levados em conta como: satisfação dos clientes, gestão do *marketing* educacional, avaliação das necessidades dos clientes e também da instituição, realizar pesquisas de mercado, desenvolvimento do serviço, precificação e distribuição. A autora evidencia as ações de analisar, planejar, implementar e controlar a construção das etapas do processo final de satisfação do cliente e considera o *marketing* não é essencialmente um caminho para a venda de um serviço ou produto sem qualidade, mas um elemento para buscar atender às necessidades de determinado público, despertando e estimulando desejos nos indivíduos (COLOMBO, 2005).

A Figura 9 apresenta um diagrama do processo de fidelização dos clientes em uma instituição de ensino privado e os fatores que se relacionam com o quesito da fidelização: i) sendo a gestão dos custos operacionais (manutenção da instituição e questões financeiras) e ii) *branding* (fortalecimento da marca, do nome da instituição no mercado de diversas maneiras, mas principalmente pela indicação por parte dos clientes).

**Figura 9 - Processo de fidelização de clientes para Instituição de Ensino privado**



**Fonte:** elaborada pelo autor.

A Figura 9 procura evidenciar uma situação administrativa, que ao se realizar uma venda (matrícula), por exemplo, no nível da Educação Infantil, a instituição já busca a fidelização desse cliente para os níveis subsequentes.

Outro ponto é que nos níveis da Educação Fundamental e Ensino Médio o custo operacional potencialmente se eleva, pois na educação infantil atua um docente por turma, diferentemente dos níveis subsequentes que existe um para cada disciplina. Segundo Berbel (2003) os salários de docentes compõem normalmente mais de 50% dos custos das instituições.

O processo de fidelização, portanto, traz como resultado a amenização dessa situação pela permanência do aluno durante vários anos (séries) na mesma instituição (ROCHA e GRANEMANN, 2003). Consequentemente quanto maior tempo o cliente estudar na instituição irá provavelmente fortalecer o *branding* e a indicação, considerando o provável que se ele (cliente) se mantém na instituição, seria porque aprecia o serviço oferecido.

Na atividade *marketing* e vendas considera-se o *branding* (fortalecimento da marca) como o foco do *marketing*, pelo fato que no mercado a similaridade dos *players* é expressiva, com o *buzz-marketing* (indicação de cliente para um possível futuro cliente) pode-se alcançar um diferencial competitivo sustentável. E essa estratégia transpassa pelo relacionamento com o cliente e pós-venda. O último item consiste no serviço que a instituição oferece no mercado, a educação. Nesse ponto da indicação surge o papel do professor, que não deve ser encarado como apenas um colaborador, já que ele é quem presta o serviço, quem ensina e não a escola, o que torna a marca da instituição e o principal aspecto para fidelizar clientes (COLOMBO, 2005; KOTLER, 2006).

Segundo Kotler (2006) a marca serve para diferenciar produtos, seja de forma funcional, racional ou tangível, relacionando desempenho mediado pelo relacionamento subjetivo que o consumidor tem com a marca, portanto conclui-se que o valor criado e a percepção do consumidor devem ser os princípios norteadores para o desenvolvimento da estratégia competitiva. A identificação de como esse valor é criado é realizada pela verificação das fases e processos que produzem o produto.

Em relação às atividades de suporte que se iniciam pela própria instituição escolar onde os diretores e coordenadores irão gerir os itens de formação de capital humano e formação acadêmica tanto de alunos como de docentes, onde a tecnologia tem um papel interessante e cada vez mais evidente como ferramenta de apoio à gestão ou às pedagógicas e didáticas.

Colombo (2005) esclarece que o ensino não é um simples serviço a ser vendido e distingue como cliente dos serviços da instituição alunos e principalmente os responsáveis que compram e monitoram o desenvolvimento e *performance*, isso por que o cliente deve sentir-se seguro de que obterá o que lhe foi vendido. A autora reforça a atenção da gestão nas

atividades de captação, satisfação, retenção, monitoramento do mercado e aprimoramento dos serviços.

Segundo algumas características que podem ser aplicadas ao serviço da instituição de ensino: a intangibilidade, porque não podem ser tocados ou cheirados, assim para os alunos em sala de aula, avaliam subjetivamente o curso ao longo e ao final dele; outro item é a inseparabilidade, porque o professor em aula atua na produção do serviço (ampliação do capital humano) e é simultaneamente utilizado pelos alunos; existe a variabilidade, quando os alunos ao frequentar disciplinas ministradas por professores diferentes terão experiências pedagógicas e didáticas distintas. Já com a perecibilidade, o serviço ensino é de difícil de ser estocado nas bibliotecas e em computadores; onde as vagas não preenchidas não significa um estoque de serviço, mas uma perda, porque na escola existe apenas um momento para a ‘venda’, o período de matrícula, onde o gestor não pode perder esta oportunidade (COLOMBO, 2005; KOTLER, 2006).

Não há como separar a produção do serviço do seu consumo, ou seja, o serviço educacional é consumido no momento em que é produzido, e não existe se não houver o aluno. A qualidade do ensino dependerá da qualidade do aluno, o que provoca dificuldade atrair clientes para algo novo, cuja qualidade ainda não se pode comprovar, como por exemplos novos cursos. Há uma impossibilidade na padronização dos serviços educacionais, pelo fato de se trabalhar com pessoas, o que é diferente de um produto que a empresa pode garantir um padrão. Há interferências no processo de prestação do serviço porque não se pode prever a condição do cliente, não há como garantir excelência e qualidade. O mesmo professor pode não ministrar uma aula igual para alunos diferentes de ensino se os alunos “chegam” mal preparados (COLOMBO, 2005; KOTLER, 2006).

Não se deve supor *a priori* que um gestor ou diretor de uma instituição de ensino possuía conhecimentos administrativos que melhorem seu desempenho por tentativa e erro apenas, mas utilizem conhecimentos advindos de pesquisas e estudos. Pode-se ampliar a eficiência e a eficácia em resolver conflitos, desenvolvimento e gestão de uma equipe, monitorar e planejar resultados, negociação, planejar e coordenar reuniões de professores e com pais, pois a Educação no século XXI da sociedade do conhecimento exige-se profissionalismo de gestão e de educação.

### 3 PROPOSIÇÃO

Para Yin (2001) utilizar proposições em uma pesquisa possibilita uma vantagem na identificação de informações relevantes sobre os participantes (indivíduos pesquisados), além de nortear o pesquisador durante a etapa de coleta de dados.

Marconi e Lakatos (2002) ilustram que a construção da proposição tem proximidade com a formulação de hipótese. Consiste numa proposição que direciona a busca pela verificação da validade da resposta para um problema. É uma suposição feita antes da constatação dos fatos e com objetivo de formulação provisória e exige um teste para confirmar sua validade.

Ocorre a mediação no direcionamento para uma verificação empírica de comprovação ou de rejeição. Tem como função propor explicações para fatos e orientar na busca de novas ou outras informações. A hipótese deve ser formulada a partir da mediação do embasamento teórico, além de ser guia para investigação.

Uma hipótese consiste, portanto, em uma:

afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar, ou não), recorrendo aos procedimentos de análise. Trata-se de uma suposição que permanece em suspenso enquanto não for submetida à prova de dados fidedignos. Sua origem é fornecida por uma instância exterior: o quadro teórico/pragmático no qual nos apoiamos e no âmbito do qual os resultados serão utilizados. Trata-se, pois, de hipóteses levantadas *a priori* (FRANCO, 2007, p.55).

Para Bardin (1977, p.99), as premissas se implícitas ocorrem durante o processo de análise, ou quando testam as hipóteses aos fatos, para evitar desvios metodológicos dos procedimentos e resultados. As hipóteses têm como características possuir um relevante grau para precisar, explicitar e dominar “dimensões e direções de análise, que apesar de tudo funcionam no processo”.

A etapa de revisão bibliográfica não foi utilizada hipóteses para a verificação empírica de comprovação ou rejeição que se dá através de técnicas estatísticas. Optou-se por utilizar o termo premissa, para melhor enquadramento metodológico e teórico aos objetivos, consistindo na análise do conteúdo das entrevistas. Algumas modalidades de análise permitem que se trabalhe com hipóteses pré-concebidas, conseqüentemente o mesmo ocorre com as premissas.

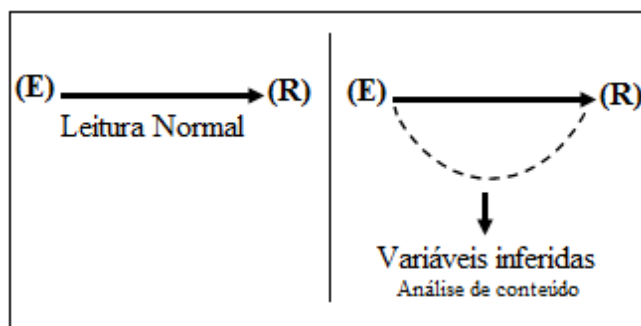
Com a técnica de análise de conteúdo permite uma indução e investigação de causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no texto) embora a partir de fatores conhecidos também possa ser feita a análise de conteúdo (BARDIN, 1997).

Para Franco (2007), a técnica da análise de conteúdo na etapa inicial envolve as seguintes fases:

- Descrição: a enumeração das características do texto;
- Formação de inferências: passagem da descrição para interpretação, comparação de dados, análise dos discursos e símbolos, a partir dos pressupostos teóricos, pelo fato que a fase de descrição já carrega em si uma parte de interpretação do pesquisador e mediação da teoria escolhida;
- Interpretação: organização das significações concedidas às características.

Para Bardin (1977), a função ou seu objetivo da inferência é adquirir consciência de que com os resultados da análise, pode-se regressar até o elencar das causas. A Figura 10 ilustra como a técnica da análise de conteúdo contribui para construções de hipóteses e inferências.

**Figura 10 – Diferenciação da Leitura Normal para a leitura utilizando a técnica da Análise de conteúdo**



Fonte: Bardin (1977).

A Figura 10 apresenta de forma gráfica a diferença de apreensão de sentido entre a leitura normal feita pelo emissor (E), na maioria das análises sendo documentos ou a fala de entrevistados, e a letra (R) que representa o receptor, na maioria das análises o pesquisador.

A Figura 10 busca evidenciar a diferença entre a leitura normal (a leitura inicial e simples, talvez cotidiana de um texto) da leitura de um pesquisador que já optou em utilizar a técnica de análise de conteúdo. A leitura normal é feita, mas com um olhar sensibilizado pela técnica, conseqüentemente elencando variáveis.

A técnica de análise de conteúdo funciona principalmente no momento da primeira leitura sobre o material coletado, a partir dessa etapa há posterior construção e organização do *corpus*, de categorias, inferências, hipóteses, na busca da verificação ou refutação da proposta de pesquisa. Segundo Bardin (1977, p.43), “qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo”.

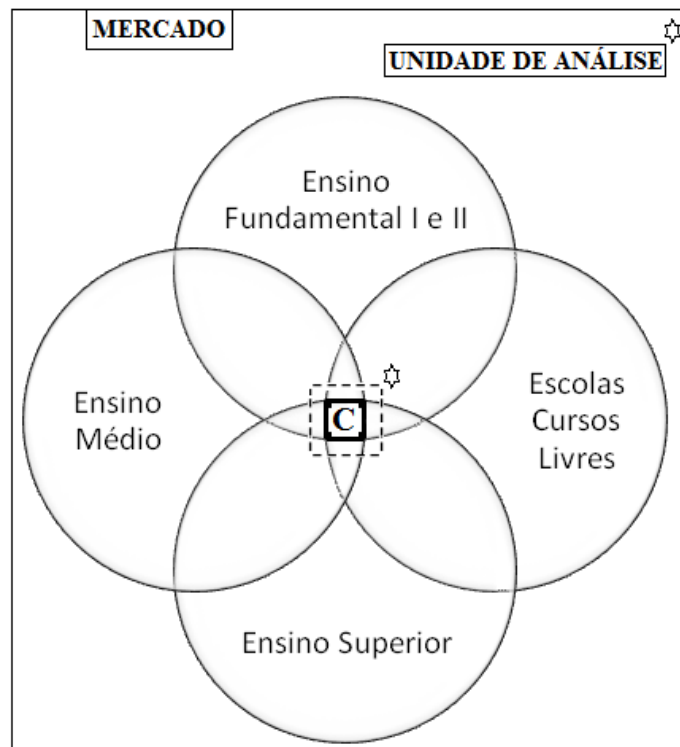
A análise de conteúdo também permite ser um instrumento de diagnóstico, logo para que “possam levar a cabo inferências específicas ou interpretações causais sobre um dado aspecto da orientação comportamental do locutor” (BARDIN, 1977, p.114).

De acordo com Yin (2001), o *corpus* de uma pesquisa consiste nos dados a serem submetidos aos procedimentos (escolhas, seleções e regras) analíticos. Objetiva-se que o *corpus* se torne uma amostra (significa que o resultado da análise pode ser generalizável para o todo). Mas pela proposta escolhida para este estudo, que consiste em analisar os conhecimentos administrativos e o universo (que consiste em todas as instituições de ensino e todos os diversos segmentos) é muito heterogêneo, o resultado deste trabalho busca justamente elencar subsídios teóricos, a partir da análise das entrevistas, para nortear a construções de amostras que melhor representem o universo.

Outro aspecto é que a entrevista, por ser semiestruturada, aumenta a essência de homogeneidade, característica também buscada quando se busca construir uma amostra. A entrevista foi aplicada a mantenedores, gestores, diretores e coordenadores de instituições de ensino privado do Ensino Fundamental I e II, Ensino Médio, Ensino Superior e de cursos livres, que atuam no mercado com cursos informática, inglês, reforço escolar, concurso públicos e afins da sub-região 1 do Vale do Paraíba e Litoral Norte. A seleção dos participantes das entrevistas foi feita pelo critério da acessibilidade, com a utilização de um roteiro para as entrevistas (APÊNDICE A).

A Figura 11 evidencia que houve uma sincronia do conceito de *corpus* (YIN, 2001) com o conceito de unidade de análise (BARDIN, 1977) com a construção do *corpus* (interseção representado pela letra “C”) de pesquisa, composto pela interseção encontrada nas entrevistas com a aplicação da técnica de análise de conteúdo, onde derivam os resultados da pesquisa. Todos os resultados estão influenciados pelo mercado, já que se objetivou com a pesquisa elencar os conhecimentos que tornam a empresa competitiva e sustentável.

**Figura 11 – Modelo conceitual da unidade de análise**



**Fonte:** elaborada pelo autor.

A Figura 11 demonstra a seleção e construção do *corpus* de pesquisa (zona de convergência do conteúdo arrecadado) onde foi aplicada a técnica da análise de conteúdo, a partir da construção de múltiplos estudos de caso e da organização e quantificação dos conhecimentos administrativos dos indivíduos entrevistados.

Cada círculo consiste em um estudo de caso (onde foram aplicadas a entrevista semiestruturada). O conjunto deles consiste na unidade de análise caso, termo de Yin (2001), e a interseção se torna o *corpus* e a posterior análise para arrecadar dados qualitativos sobre o cotidiano de cada instituição, que está inserida em um mercado competitivo. Utiliza-se a codificação de análise de conteúdo (APÊNDICE B) para proporcionar um subsídio durante as análises.

## 4 MÉTODO

Para Marconi e Lakatos (2002), uma pesquisa consiste em uma indagação criteriosa na procura exaustiva de princípios e fatos, com objetivo de averiguar o problema escolhido. Para iniciar uma pesquisa deve-se primeiramente identificar o problema que ela vai buscar solucionar, portanto a finalidade da pesquisa é justamente responder ao problema da pesquisa. Além do método a pesquisa precisa basear-se numa teoria, pois ela é “ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema, sendo instrumento de ciência, utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados” (p.17).

O estudo de caso é uma das maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. É a metodologia que possibilita formar/encontrar e a posterior investigação de inferências válidas a partir de eventos que não podem ser reproduzidos de forma fidedigna no laboratório.

Este trabalho consiste num estudo de múltiplos casos (YIN, 2001) com aplicação da técnica da análise de conteúdos nas entrevistas feitas, para averiguar o alinhamento e enquadramento as categorias criadas *a priori* e analisar a luz da revisão de literatura o conteúdo das entrevistas próximos à teoria administrativa buscando compreender como os conhecimentos são aplicados e utilizados no cotidiano. Com a técnica de análise de conteúdo para reorganizar a fala dos entrevistados em categorias criadas *a priori*, com base nos itens mais relevantes da literatura, para buscar quais fatores impulsionam a instituição para uma gestão de sucesso.

Os estudos de caso não são uma opção adequada para aplicar as generalizações estatísticas a partir de amostras, sendo o “objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)” (YIN, 2001, p.29).

Logo, existe a necessidade de se equilibrar uma adaptabilidade com rigor metodológico, mas não com rigidez. Em resumo “o estudo caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001, p.21).

As etapas iniciais, não rígidas e não obrigatoriamente sequenciais são:

- I. Como definir um caso que está sendo estudado;
- II. Como determinar os dados relevantes que devem ser coletados;
- III. O que deveria ser feito com os dados após a coleta. Assim o planejamento, coleta, análise e apresentação dos resultados.



A seguir elencam-se alguns princípios norteadores do estudo de caso apresentados por Yin (2001) do estudo de caso:

- Um estudo de caso é uma investigação empírica;
- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real;
- Os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- Beneficia-se do desenvolvimento das proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

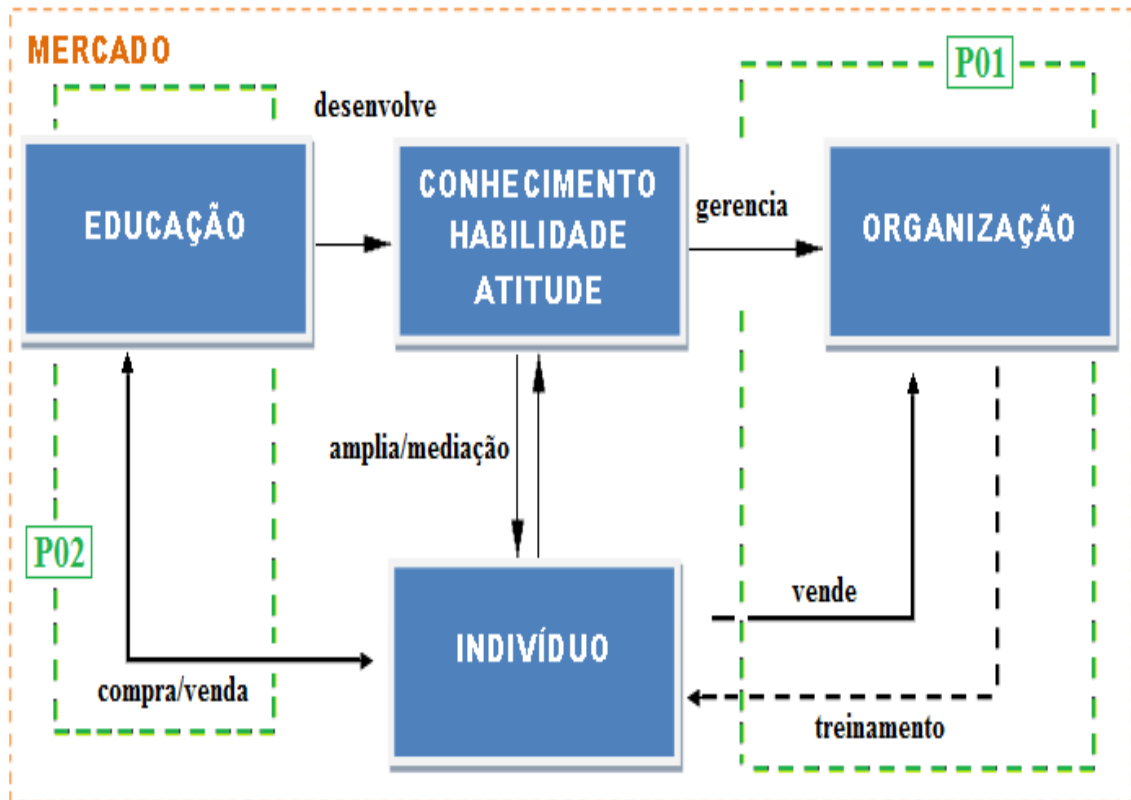
Utilizou-se a metodologia de estudo de caso porque os conhecimentos administrativos são fenômeno sociais inseridos em eventos contemporâneos, logo enquadrando-se nos princípios das metodologias para a escolha dessa metodologia.

O problema do trabalho utiliza os termos ‘como’ e ‘porque’ que se alinham à metodologia escolhida para compreender a relação existente com o repertório de conhecimentos administrativos. A partir do problema de pesquisa buscou-se formular orientações para direcionar a coleta de dados e alcançar o objetivo de compreender as premissas (P01 e P02).

A análise de conteúdo aplicada nas premissas P01 e P02 afeta o direcionamento e coleta de dados que vão constituir o *corpus* (YIN, 2001) do trabalho. Para considerar a instituição de ensino possuidora de uma gestão (consiste numa coordenação sistemática e planejada dos colaboradores da instituição liderada pelo gestor) direcionada ao mercado, analisar concorrentes e a necessidade dos seus clientes é preciso ampliar sua competitividade no mercado. O diferencial entre os *players* consiste no nível de gerenciamento e formação do capital humano (BERBEL, 2003; DAVENPORT, 2001; ROCHA e GRANEMANN, 2003; SHULTZ, 1967).

A Figura 12 traz o resultado advindo da reflexão e análise das referências bibliográficas utilizadas. Assim, o fluxograma evidencia de forma gráfica o desenvolvimento do capital humano a partir das decisões do indivíduo inserido no ambiente do mercado de trabalho. Destacaram-se, na Figura, as premissas P01 e P02 que foram elaboradas *a priori* pelo pesquisador, para analisar a situação dos conhecimentos dos gestores da instituição de ensino e sua postura em relação à instituição em que atuam.

**Figura 12 – Modelo conceitual das premissas**



Fonte: próprio autor.

A premissa P01 considera que o nível de conhecimentos teóricos administrativos dos gestores das instituições é baixo, portanto supõe que suas decisões são baseadas em suas experiências, intuição ou de forma amadora quando analisadas à luz da revisão teórica.

Já a premissa P02 considera que o entrevistado (mantenedor, gestor, diretor, coordenador) não considera sua instituição de ensino como uma empresa que busca o lucro, e possivelmente estará diminuindo sua competitividade no mercado.

A pesquisa abrangeu nove instituições com aplicação da entrevista semiestruturada. Depois de registrada as entrevistas, realizou-se a análise do seu conteúdo (BARDIN, 1977).

Segundo Yin (2001) deve-se observar o encadeamento das evidências para análise e fundamentação teórica. O tamanho da amostra foi definido com o intuito de se obter uma análise qualitativa. Não houve a intenção de generalização dos dados.

A amostra foi definida pela acessibilidade aos entrevistados selecionados. Foram entrevistados 17 indivíduos: oito coordenadores, quatro diretores e cinco mantenedores/diretores. Os entrevistados foram tratados por número para manter o anonimato. Observaram-se indicadores como formação, idade e tempo de atuação na área educacional.

Para proporcionar profundidade à análise e mediado pelo contexto foi organizado um quadro de códigos (APÊNDICE B) desenvolvido a partir da revisão da literatura, das respostas das entrevistas realizadas com os gestores selecionados.

A partir pesquisa bibliográfica organizaram-se as variáveis e a criação de categorias de análise com o objetivo de atender aos objetivos e responder as perguntas da pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2002).

Segundo Yin (2001) pode utilizar duas estratégias para analisar os dados:

- I. Com proposições teóricas buscam-se respostas e interpretações referentes ao assunto na revisão da literatura;
- II. Realizar a descrição de caso dentro de uma estrutura.

Neste estudo foram utilizadas as duas estratégias. Utilizaram-se os dados primários qualitativos advindos da análise das entrevistas. Depois da análise dos dados qualitativos descritivos e de conteúdo (semântica e análise do sentido) processou-se de categorização das entrevistas.

Com a entrevista piloto foi possível refletir quanto ao alinhamento das questões do roteiro com o objetivo do trabalho. Optou-se por uma escala, representada de forma gráfica, distribuindo as respostas em três níveis: i) pouco confortável; ii) confortável; e iii) muito confortável.

- Nível pouco confortável: indica que a resposta do entrevistado é contrária ou assume a existência/concordância em relação à categoria temática. Nesse nível o entrevistado apresenta um certo desconforto, portanto se possível utilizaria outro, no caso do termo aluno/cliente, ou mudaria a situação, diminuindo o ambiente meritocrático. Por exemplo, o não alinhamento com a terminologia de o aluno ser cliente, ou assumir que o aluno tem essa condição, mas no seu cotidiano não utiliza esse termo. Se possível, buscaria diminuir a condição da educação como algo que é vendido no mercado.
- Nível confortável: indica que as respostas confirmam ou concordam com a pergunta. O entrevistado está confortável com a situação, por exemplo, com a analogia entre o ambiente organizacional e o educacional. O entrevistado não chega a desenvolver o assunto, pois *a priori* não estaria buscando ampliar ou diminuir a situação. Confirma a existência da meritocracia, mas não deseja ou busca naquele momento da entrevista a divulgação ou criação de ações meritocráticas na instituição ou ao assumir que a instituição é uma empresa sem desenvolver argumentos de defesa dessa situação.

- Nível muito confortável: indica que o entrevistado concorda fortemente com a pergunta, citando exemplos e em que aplicou os conceitos e se possível buscaria ampliá-los. Confirmam com naturalidade o fato de a instituição ser uma empresa e que atende clientes, devendo ser administrada de forma que sobreviva com lucro. Outro exemplo é a ampliação do ambiente meritocrático para os alunos e funcionários.

As categorias foram construídas a partir dos itens relevantes encontrados na etapa da revisão bibliográfica, alinhando questões do roteiro. Utilizou-se Bardin (1977) como referencial para a construção das categorias temáticas e posterior aplicação da técnica de análise de conteúdo. As categorias são:

**I. Capital Humano**: essa categoria busca alinhar o resultado da pesquisa com a teoria do capital humano, que é uma das referências teóricas, além de considerar a instituição escolar como um *locus* de formação de capital humano.

**II. Meritocracia**: esse termo, discutido na seção dois na revisão de literatura, é considerado quesito fundamental no âmbito das teorias de referência do capital humano, economia da educação e gestão escolar.

**III. Instituição de Ensino (IE) como uma empresa**: essa categoria se alinha ao objetivo deste estudo, que busca evidenciar a instituição como uma empresa que oferece ao mercado um serviço educacional e de formação.

**IV. Instituição de Ensino (IE) como uma empresa que tem foco no lucro**: essa categoria complementa a anterior, número III, além de estar alinhada às premissas P01 e P02, pois sem lucro, a viabilidade de qualquer empresa não se sustenta.

**V. Aluno como cliente**: essa categoria se baseia na revisão de literatura, com o princípio que adotar a percepção do aluno como cliente facilitaria a gestão da empresa, buscando atender as necessidades de seus clientes, que são a base para a sustentabilidade do negócio.

**VI. Comparação ambiente organizacional com o educacional (coordenador educacional equivalente, em algum grau com o gerente no ambiente organizacional)**: essa categoria buscou responder o objetivo referente à instituição ser ou não uma empresa, comparando e buscando paralelos entre o ambiente organizacional com do ambiente educacional.

A seguir apresenta-se o Quadro 3, que traz um resumo das características metodológicas da pesquisa:

**Quadro 3 - Resumo das características da metodologia da pesquisa**

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>TIPO DE PESQUISA</b>     | Qualitativa, exploratória e descritiva com estudo de casos múltiplos.                                 |
| <b>TIPO DE PROCEDIMENTO</b> | Entrevista individual semiestruturada   |
| <b>TÉCNICA DE COLETA</b>    | Entrevista individual.  |
| <b>TIPO DE ENTREVISTA</b>   | Semiestruturada, com o uso de roteiro de entrevista.  |
| <b>FORMA DE COLETA</b>      | Anotação dos dados <i>in loco</i> , e gravação em áudio.  |
| <b>CORPUS</b>               | 17 entrevistas, sendo oito coordenadores, quatro diretores e cinco mantenedores/diretores.            |
| <b>ANÁLISE DE DADOS</b>     | Análise de conteúdo.  |
| <b>RESULTADOS</b>           | Compreensão dos conhecimentos administrativos dos participantes. E análise das premissas (P01 e P02). |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Optou-se por utilizar neste estudo a pesquisa descritiva. Para Marconi e Lakatos (2002) essa modalidade de pesquisa ‘delineia o que é’ abordando quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente além de possuir um caráter exploratório para enfatizar a descoberta de discernimentos e ideias.

Para Marconi e Lakatos (2002), a seleção consiste no exame dos dados coletados. A codificação, o ato de transformar o qualitativo em quantitativo, com objetivo de tabulação de dados, consiste em uma técnica utilizada para categorizar dados que podem se relacionar.

Os dados são transformados em símbolos para serem tabelados e contados, podendo ser reunidos com o propósito de formulação de hipóteses que possam ser comprovadas ou não.

A etapa da análise, ou explicação, consiste na apresentação de evidências do fenômeno em estudo. As variáveis em análise na pesquisa geram relações de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo.

A etapa da interpretação, que é a exposição e significado do material coletado em relação aos objetivos propostos e ao tema, consiste na construção de respostas a partir dos resultados da pesquisa, vinculando-os a outros conhecimentos.

Quanto à metodologia para realização de entrevistas para Marconi e Lakatos (2002) destacam que o seu objetivo é arrecadar dados sobre determinado assunto ou problema para na análise da entrevista buscar:

- I. Averiguação de “fatos”: para descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações e que são capazes de compreendê-las;

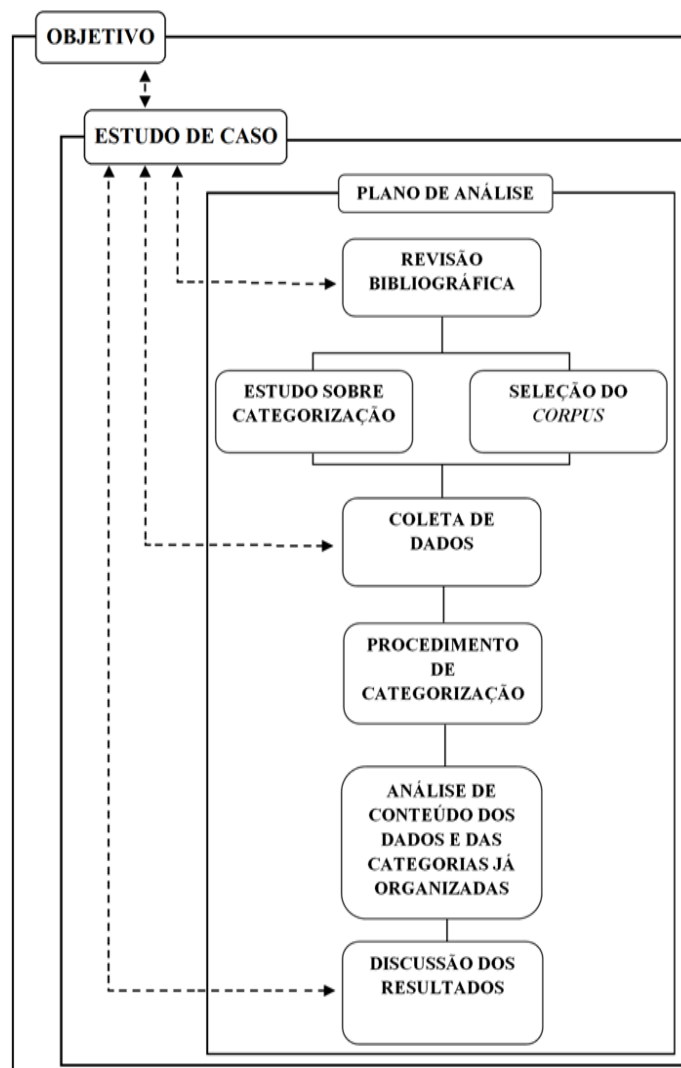
**II. Determinação das opiniões sobre os “fatos”:** para conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam quanto aos fatos;

**III. Determinação de sentimentos:** para compreender a conduta de alguém por meio de seus sentimentos e anseios.

As entrevistas deste estudo foram organizadas na forma semiestrutura, que segue um roteiro previamente estabelecido, para obtenção de respostas que possam ser analisadas e que “devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas” (MARCONI e LAKATOS, 2002, p.30).

A Figura 13 mostra o plano de análise que foi utilizado durante a pesquisa. Evidencia o papel da metodologia do estudo de caso nas principais etapas da pesquisa e como ela trabalha em conjunto com o objetivo.

**Figura 13 - Plano de Análise utilizado no trabalho**



Fonte: elaborada pelo autor.

A Figura 13 demonstra, de forma gráfica a estrutura da pesquisa dividida em três grandes planos: i) o objetivo do trabalho; ii) a metodologia de estudo de caso; e iii) o plano de análise, com aplicação da técnica de análise de conteúdo nas etapas da pesquisa e como influência no refinar do objetivo, orientar a fase de coleta tanto de referencial bibliográfico quanto de dados advindos das entrevistas, refinar as questões da entrevista, mesmo depois de feita a etapa do piloto.

Assim, a Figura 13 mostra que durante etapa da revisão bibliográfica, que pode se estender durante as etapas subsequentes para melhor alinhar bibliografia com as características do caso estudado, após consolidada a revisão, tornaram-se visíveis as questões relevantes que as categorias deveriam abranger e, portanto, alinhar a construção das questões do roteiro da entrevista. Posteriormente é aplicada no *corpus* a técnica de análise de conteúdo, para se arrecadar os dados e analisá-los.

O pesquisador entrou em contato por telefone ou foi pessoalmente a cada instituição para expor o projeto da pesquisa e buscar aprovação e posterior agendamento para a entrevista, que foram realizadas nas instituições.

O levantamento bibliográfico foi suficiente para organização das questões da entrevista, não havendo uma visita prévia à instituição. Realizou-se uma entrevista piloto a um coordenador e foram alteradas e refinadas as questões. Foi explicado ao entrevistado a razão da pesquisa e a estrutura da pesquisa. As entrevistas foram gravadas apenas em áudio

Este estudo foi previamente aprovado no Comitê de Ética Professor Robison Baroni com o número CAAE: 47787315.7.0000.5501, conforme Apêndice C.

#### **4.1 Procedimento de análise**

A análise de conteúdo estuda o comportamento do ser humano de forma cientificamente observável e de forma a quantificar os dados analisados, utilizando principalmente a análise sistema do conteúdo da expressão verbal dos sujeitos da pesquisa (FRANCO, 2007).

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo, que é conjunto de técnicas de análise das comunicações, consiste de uma técnica para investigação e posterior descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo, que pode ser documental ou verbal com a finalidade interpretá-lo.

A análise de conteúdo não apresenta um modelo único e formal de aplicação, logo estudar pesquisas que utilizam essa técnica são “como ilustrações que permitirão uma

compreensão dos mecanismos” (BARDIN, 1977, p.54). Assim, o interesse não está numa simples descrição dos conteúdos. O foco está na interpretação, por meio do processo de categorização, portanto a análise de conteúdo traz distinções da técnica da linguística e da técnica de análise do discurso.

O objeto da linguística é a língua no caráter coletivo enquanto que o da análise de conteúdo é a palavra, o aspecto individual. Na análise do discurso uma ideologia previamente escolhida subsidia e media a análise e a utilização do referencial teórico. A análise de conteúdo trabalha com a palavra de emissores identificáveis, buscando o que está por trás das palavras mediadas pelo contexto vivido de seus produtores (FRANCO, 2007).

Bardin (1977) elenca algumas questões chave referentes à utilização da análise de conteúdo.

- Ultrapassagem da incerteza: poderá a análise da pesquisa sobre os dados não ser apenas uma “visão” do pesquisador? Será a leitura do pesquisador válida para ser partilhada, além de generalizável?
- Enriquecimento da leitura: contribui para aumentar a produtividade e a pertinência referentes a leitura de dados. Por meio da etapa de organização efetiva-se a confirmação ou não dos propósitos da mensagem e da proposta de pesquisa, além de elencar mecanismos de que a *priori* não se detinha a compreensão.
- Heurística: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta.
- Função de “administração da prova”: formulação de hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, que serão diretrizes para a análise sistemática e posterior verificação de uma confirmação, a análise de conteúdo servindo de prova.

A análise de conteúdo busca constituir “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos, ou não)” (FRANCO, 2007, p.15).

Para que a informação seja acessível e manejável é preciso um tratamento científico para organizar representações condensadas, a análise descritiva do conteúdo e explicativas, a análise do conteúdo “veiculando informações suplementares adequadas ao objetivo a que nos propusemos, ou seja, o elucidar de certos estereótipos” (BARDIN, 1977, p.52).

Para Franco (2007), a análise de conteúdo possibilita descobertas de relevância teórica, mas deve-se ter o referencial teórico já definido e valendo-se de definições e da prévia categorização para as etapas (análise, interpretação, contextualização) de análise, onde

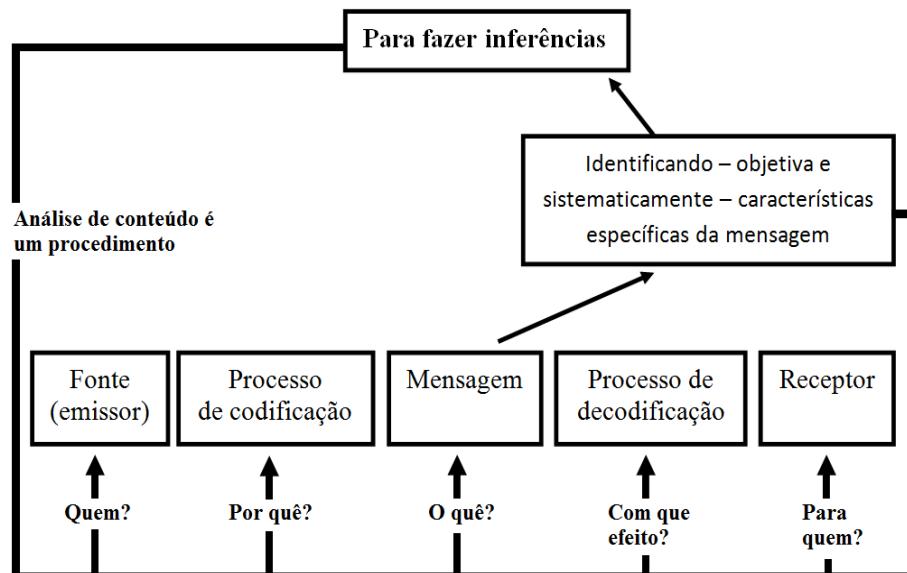


“devem, obrigatoriamente, ser direcionados a partir da sensibilidade, da intencionalidade e da competência teórica do pesquisador” (FRANCO, 2007, p.16).

Para Bardin (1977), a análise quantitativa é a frequência de certas características do conteúdo que são levadas em consideração. Já a análise qualitativa é a presença ou a ausência de um ou mais conjuntos de característica de conteúdo. A técnica exige um julgamento prévio dos enunciados que vão ser comparados e categorizados: comparativos entre as categorias; sentido das mensagens; e abstração dos significados contidos nos conteúdos. Reforça-se que neste trabalho foi utilizada uma análise quantitativa.

A Figura 14 apresenta as características do processo da técnica da análise de conteúdo, iniciando do emissor (o entrevistado) para o receptor (o pesquisador).

**Figura 14 - Características definidoras da Análise de Conteúdo**



Fonte: FRANCO (2007).

A Figura 14 ilustra o caminho da técnica para se formar inferências a respeito do material coletado. As perguntas que fazem parte do procedimento de análise de conteúdo: quem; por quê; o quê; com que efeito; para quem; devem ser respondidas.

As respostas possibilitam que a etapa de análise da mensagem que envolve fonte, processo de codificação, mensagem, processo de decodificação, receptor possa ser analisada para alcançar a formulação de inferências.

Já os itens estão alinhados na sequência que devem ser analisados para contribuir com a etapa da análise do conteúdo, que pode ser de um documento ou transição de uma fala ou de uma entrevista: “o analista faz o tratamento das mensagens que manipula, para inferir (de

maneira lógica) conhecimentos que extrapolem o conteúdo manifesto nas mensagens e que podem estar associados a outros elementos” (FRANCO, 2007, p.29).

Para Bardin (1977), a etapa da categorização ou construção das categorias de análise consiste em uma operação de classificação de elementos que pelo alinhamento ou por diferenciação de alguma característica compõem um conjunto e o posterior reagrupamento segundo o gênero (analogia) através de critérios definidos *a priori*.

A autora define as categorias como classes que reúnem um conjunto de elementos com caracteres comuns sob um título genérico. Critério de categorização pode ser, dentro outros, o semântico, formando categorias temáticas.

A criação das categorias de análise exige grande esforço por não existirem fórmulas ou padrões constituídos para tanto. A categorização temática incorpora níveis intensidade, em relação às categorias temáticas, diferentes referentes opiniões e ao entendimento do respondente.

Para Franco (2007, p.59), em geral, “o pesquisador segue seu próprio caminho baseado em seus conhecimentos e guiado por sua competência, sensibilidade e intuição”, mas para ser produtivo é preciso fornecer resultados “férteis de inferências, em hipóteses novas e em dados relevantes para o aprofundamento de teorias e para a orientação de uma prática crítica, construtiva e transformadora” (FRANCO, 2007, p.68).

Assim, a organização das categorias temáticas pode ser:

De comprimento variável; a sua validade não é de ordem linguística, mas antes de ordem psicológica: podem constituir um tema, tanto uma afirmação como uma alusão; inversamente, um tema pode ser desenvolvido em variáveis afirmações (ou proposições). Fazer uma análise temática consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido. O tema, enquanto unidade de registro, corresponde a uma regra de recorde (do sentido e não da forma) que não é fornecida uma vez por todas, visto que o recorte depende do nível e não de manifestações formais reguladas. O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) (BARDIN, 1977, p.106).

Pode-se utilizar a opinião de especialistas para organizar as categorias e comparação do conteúdo, muito útil quando o assunto é controvertido, podendo “constituir em um excelente indicador no sentido de garantir a fidedignidade e validade do conteúdo analisado, via comparação entre pares” (FRANCO, 2007, p.31).

Para Bardin (1977), ao se organizar as categorias, existem algumas orientações que apenas podem nortear, mas o principal depende da escolha dos critérios de classificação feita pelo pesquisador, buscando o alinhamento daquilo que se procura ou que se espera encontrar.

Os resultados obtidos pela técnica de análise de conteúdo não se tornam provas inelutáveis, mas uma ilustração que permite corroborar parcialmente os pressupostos em causa. Os princípios norteadores elencados são:

- Homogêneos: aliar elementos com características semelhantes;
- Exaustivos: esgotar a totalidade do “texto”;
- Exclusivos: um mesmo elemento do conteúdo, não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes, buscando alcançar resultados iguais;
- Adequados ou pertinentes: adaptados ao conteúdo e ao objetivo da pesquisa.

As questões construídas para a entrevista foram previamente organizadas de maneira temática, a partir das teorias da Economia da Educação, Capital Humano, Gestão utilizadas no trabalho. Para consequentemente organizar as categorias de análise das entrevistas seguiram-se os temas previamente escolhidos e organizados, que estão apresentados na seção de análise e discussão de resultados.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão do ambiente escolar tem características próprias como atendimento a um público diversificado, com valores e experiências de vidas múltiplas, que dificilmente permitem ao gestor o desenvolvimento de uma rotina administrativa ou de um modelo de gestão que possa abarcar essas peculiaridades do serviço educacional.

Na literatura foram encontrados poucos dados referentes às características dos conhecimentos de gestão e de conhecimentos pedagógicos dos gestores de instituições de ensino privado, além de não haver entendimento e discussão sobre as relações cotidianas entre instituição e seus clientes (BARROS, 2014; CASTRO, 2003).

O nível de conhecimentos torna-se baixo, mas essa conclusão foi baseada em observações pessoais e experiências profissionais particulares durante sua prática no mercado e não por pesquisas sistemáticas. (BERBEL, 2003; ROCHA e GRANEMANN, 2003). O profissional da educação trabalha em meio a muitas dificuldades, em que o quesito ‘gostar’ de lecionar é fundamental.

Além do perfil para trabalhar com pessoas, foram evidenciadas dificuldades quando alguns entrevistados exemplificam que se soubessem das dificuldades que a carreira exige não iniciariam na profissão, outros, contudo, pelo amor que possuem a carreira escolheriam novamente.

Outro ponto que o profissional recém-formado para a docência deve observar que estar de posse do diploma, não implica estar apto para atuar no ambiente escolar. Existe uma distância nos cursos de formação/graduação de professores e a realidade que os espera, principalmente nos cursos de pedagogia.

Não é justificável que um jovem recém-saído do ensino médio possa preparar-se para ser professor de primeira a quarta série em um curso que não aprofunda nem amplia os conhecimentos previstos para serem transmitidos no início do ensino fundamental. É também difícil de aceitar que, para lecionar até a quarta série do ensino fundamental, o professor domine os conteúdos curriculares dessas séries apenas no nível médio, enquanto para lecionar a partir da quinta em diante do ensino fundamental e médio seja necessário um curso superior de quatro anos (MELLO, 2000, p.99).

As passagens ilustram dificuldades, que reforçam a importância de o docente estar buscando conhecimentos, pois é provável que nem possuía o suficiente para iniciar sua carreira.

Da mesma forma, é raro que os formadores de formadores justifiquem o currículo de graduação das licenciaturas de futuros professores em função daquilo que eles deverão ensinar nos níveis fundamental e médio. (...) se reduz a um conhecimento pedagógico abstrato porque é esvaziada do conteúdo a ser ensinado. (...) o conhecimento do conteúdo não toma como referência sua relevância para o ensino de crianças e jovens, e as situações de aprendizagem que o futuro professor vive não propiciam (...), a “prática de ensino” também é abstrata, pois é desvinculada do processo de apropriação do conteúdo a ser ensinado (MELLO, 2000, p.100).

Considerar que a sua formação inicial seja suficiente para ingressar no mercado de forma competitiva não é prudente. O educador nunca deve pensar que já está pronto. Deve estar em busca constante de novos saberes e conhecimentos para melhorar seu desempenho didático durante o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Berbel (2003) e Pessoa (2002) reforçam como o papel do docente é fundamental para fidelização dos alunos para com a instituição.

A instituição escolar possui um momento único e fundamental para sua existência, que é o período de matrícula. Nesse período deve buscar preencher o máximo das vagas possível, pois como um avião que alça voo se não alcançar bons resultados nesse período será pouco provável fazer escalas (entradas de alunos transferidos) mantendo-se com os recursos captados (vendas de matrículas) até o pousar ao final do ano letivo.

A partir da análise das entrevistas pode-se evidenciar que se o preenchimento das vagas não for satisfatório o gestor terá que rever a administração financeira da empresa; além do papel do trabalho da equipe, que precisa ter a mesma linguagem e estar em sintonia. Se houver uma excelente divulgação haverá efetividade com funcionários estimulados ou treinados na hora de apresentar a instituição e fechar a matrícula.

## **5.1 Perfil dos participantes**

Nesta subseção apresentam-se as características dos participantes das entrevistas por meio de alguns dados organizados a seguir.

**Tabela 1 – Organização dos participantes por Gênero X Formação X Idade**

|                | Feminino | Masculino | 20 – 30 | 31 – 41 | 40 – 50 |
|----------------|----------|-----------|---------|---------|---------|
| Especialização | 8        | 3         | 6       | 2       | 3       |
| Graduação      | 3        | 0         | 0       | 3       | 0       |
| Técnico        | 0        | 1         | 0       | 0       | 1       |
| Mestrado       | 0        | 1         | 0       | 0       | 1       |
| Doutorado      | 0        | 1         | 0       | 0       | 1       |

**Fonte:** elaborada pelo autor.

O total foi de 17 participantes, sendo oito coordenadores, quatro diretores e cinco mantenedores/diretores. Há predominância gênero feminino nos cargos analisados nos cargos analisados no trabalho.

**Tabela 2 – Organização dos participantes por Gênero X Formação X Tempo de atuação na educação**

|                | Feminino | Masculino | 5-10 | 11-15 | 16-20 | 21-25 | 26-30 | 30+ |
|----------------|----------|-----------|------|-------|-------|-------|-------|-----|
| Especialização | 8        | 3         | 5    | 2     | 2     | 2     | 0     | 0   |
| Graduação      | 3        | 0         | 0    | 1     | 2     | 0     | 0     | 0   |
| Técnico        | 0        | 1         | 0    | 0     | 1     | 0     | 0     | 0   |
| Mestrado       | 0        | 1         | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     | 1   |
| Doutorado      | 0        | 1         | 0    | 0     | 0     | 1     | 0     | 0   |

**Fonte:** elaborada pelo autor.

Os dados da Tabela 2 apontam a distribuição dos participantes por nível de formação, sendo um técnico (5,9%), três graduações (17,64%), onze especializações (64,66%), um mestrado (5,9%) e um doutorado (5,9%). Em um primeiro momento não se encontrar uma expressiva relação entre nível acadêmico e os cargos ou posição (coordenador, diretor, mantenedor) que ocupam na instituição.

Em relação à idade dos participantes, 5,9% na faixa entre 20 a 30 anos; 23,5 % na faixa entre 31 a 40 anos; 41,2% na faixa entre 41 a 50 anos e 29,4% igual ou superior a 51. Talvez seja mais relevante na escolha do indivíduo para os cargos a maior formação acadêmica.

Quanto ao tempo de atuação dos participantes, 17,7% estão na faixa entre 5 a 10 anos; 17,7% na faixa entre 11 a 15 anos; 35,1% na faixa entre 16 a 20 anos; 11,8% na faixa entre 21


a 25 anos; 11,8% na faixa entre 26 a 30 anos e 5,9% igual ou superior a 31. Observa-se uma lógica proporcionalidade na idade dos participantes com o tempo de atuação.

## 5.2 Organização dos resultados nas categorias

A seguir são apresentados, no Quadro 4, os resultados da organização da análise de conteúdo de cada entrevista após o agrupamento e organização dos participantes nas categorias temáticas. Organizados e distribuídos pela escala dividida em três níveis: pouco confortável, confortável, muito confortável.

Nestes quadros a apresentação das porcentagens teve como objetivo contribuir na organização das respostas de cada participante nas categorias. Assim não se conferem como dados quantitativos, mas de uma organização dos dados qualitativos encontrados e analisados.

**Quadro 4 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a teoria do Capital Humano**




| Entrevistados neste nível                    | Entrevistados neste nível        | Entrevistados neste nível        |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| 17,6% do total de entrevistados.             | 41,2% do total de entrevistados. | 41,2% do total de entrevistados. |
| Entrevistados nessa categoria: E5, E10, E14. | E3, E9, E11, E13, E15, E16, E17. | E1, E2, E4, E6, E7, E8, E12.     |

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 4 evidencia como a teoria do capital humano discutida na seção da revisão da literatura está presente tanto na literatura quanto no cotidiano dos participantes, além da percepção que a sua atuação na sociedade e reflexo no ambiente educacional.

Os participantes que se encontram no nível ‘pouco confortável’ e ‘confortável’, não afirmaram que a teoria não existe. Alguns reforçaram em sua fala a existência de motivações além da busca do aumento de renda futura como, por exemplo, a satisfação pessoal de alcançar os objetivos.

O Quadro 5 mostra o resultado do nível de alinhamento referente à meritocracia.


**Quadro 5 – Escala Gráfica do nível do alinhamento sobre a meritocracia**


| <b>Entrevistados neste nível</b>            | <b>Entrevistados neste nível</b> | <b>Entrevistados neste nível</b> |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| 17,6% do total de entrevistados.            | 41,2% do total de entrevistados. | 41,2% do total de entrevistados. |
| Entrevistados nessa categoria: E2, E6, E14. | E3, E9, E10, E11, E13, E16, E17. | E1, E4, E5, E7, E8, E12, E15.    |

Fonte: elaborado pelo autor.

No Quadro 5, que aborda a temática da meritocracia os participantes que se encontram no nível ‘pouco confortável’ e ‘confortável’ apontam em suas falas que uma das dificuldades de se adotar ou se ampliar uma cultura meritocrática na sociedade e no ambiente escolar está em critérios avaliativos (objetivos ou subjetivos) para que o processo se torne o mais confiável possível, ou justo (termo muito utilizado pelos participantes). Essa dificuldade de escolher ou organizar uma avaliação já se encontrada discutida na literatura no tema da meritocracia, mas ainda é uma discussão em andamento.

O Quadro 6 mostra o resultado do nível de alinhamento a comparação da instituição escolar como empresa.

**Quadro 6 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a comparação da Instituição Escolar como empresa**


| <b>Entrevistados neste nível</b>         | <b>Entrevistados neste nível</b> | <b>Entrevistados neste nível</b> |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| 11,6% do total de entrevistados.         | 41,2% do total de entrevistados. | 47,2% do total de entrevistados. |
| Entrevistados nessa categoria: E14, E16. | E5, E9, E10, E11, E12, E13, E17. | E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E15. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados do Quadro 6 evidenciam que todos os participantes consideram sua instituição uma empresa. Os dados encontrados na análise de conteúdo demonstram o porquê de todos os participantes não estarem na categoria ‘muito confortável’. Isso por que




considerarem educação algo muito importante ou superior para sociedade e ser colocada numa categoria de um serviço ou produto a ser vendido no mercado, rebaixaria esse *status*.

Essa situação os levou a optarem pelas categorias ‘pouco confortável’ e ‘confortável’, mas essa situação, como será demonstrado adiante, não impede que a educação e a sustentabilidade da instituição escolar trabalhem para vender e atender a demanda por educação do mercado, pois a gestão de qualidade pode manter o *status* da educação mesmo sendo um serviço a ser oferecido no mercado.

O Quadro 7 mostra o resultado do nível de alinhamento à comparação da instituição escolar como uma empresa que busca o lucro.

**Quadro 7 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a comparação da Instituição Escolar como empresa que busca o lucro**




| Entrevistados neste nível                   | Entrevistados neste nível                     | Entrevistados neste nível        |
|---|---|----------------------------------|
| 17,6% do total de entrevistados.            | 58,9% do total de entrevistados.              | 23,5% do total de entrevistados. |
| Entrevistados nessa categoria: E3, E5, E14. | E2, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E16, E17. | E1, E4, E6, E15.                 |

Fonte: elaborado pelo autor.

Já no Quadro 7 ocorre a mesma situação quanto ao *status* da situação discutida no Quadro 6, anterior. Os resultados sobre da categoria “buscar lucro” relacionado a educação, teve como resultado, que lucro é na verdade benéfico se for encarado como consequência e não como fim da instituição escolar, porque o diferencial está em atender as necessidades dos clientes.

O Quadro 8 mostra o resultado do nível de alinhamento em relação a comparação do aluno/família/comunidade como cliente.

**Quadro 8 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a comparação do aluno/família/comunidade como cliente**



| <b>Entrevistados neste nível</b>             | <b>Entrevistados neste nível</b> | <b>Entrevistados neste nível</b>                |
|--|----------------------------------|---|
| 17,6% do total de entrevistados.             | 17,6% do total de entrevistados. | 64,8% do total de entrevistados.                |
| Entrevistados nessa categoria: E5, E12, E16. | E9, E10, E11.                    | E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E13, E14, E15, E17. |


Fonte: elaborado pelo autor.

Com os dados do Quadro 8 entra-se no âmbito do *status* da educação discutido nos dois Quadros anteriores, 6 e 7, mas com uma peculiaridade, pois para os participantes do nível ‘pouco confortável’ e ‘confortável’ enxergar o aluno com foco como cliente seria próximo a diminuí-lo como um ser humano, como um ser individualizado, o que causaria para eles um grau de desconforto.

É justamente o contrário, pois utilizando o termo cliente e a instituição tratando-o como cliente, buscará atender as suas necessidades individuais (aprovação no vestibular, formação humana ou outro objetivo), dentro das regras da instituição (aprovação nas disciplinas, assiduidade, etc.). Ambas as partes, os aluno e instituição, alcançando o sucesso de forma sustentável e não denegrindo nenhuma das partes.

O Quadro 9 mostra o resultado do nível de alinhamento a comparação do cargo de diretor em uma empresa como equivalente ao diretor escolar e do cargo de gerente um uma empresa como equivalente ao do coordenador escolar.

**Quadro 9 – Escala Gráfica do nível do alinhamento a comparação do cargo de diretor em uma empresa\* como equivalente ao diretor escolar e do cargo de gerente em uma empresa\* como equivalente coordenador escolar\*\***



| Entrevistados neste nível                         | Entrevistados neste nível        | Entrevistados neste nível                   |
|---|----------------------------------|---|
| 23,5% do total de entrevistados.                  | 17,6% do total de entrevistados. | 58,9% do total de entrevistados.            |
| Entrevistados nessa categoria: E5, E10, E14, E16. | E3, E9, E11.                     | E1, E2, E4, E6, E7, E8, E12, E13, E15, E17. |

\* Foram citadas, na questão, como exemplo para comparação as empresas Embraer e Johnson. Sua escolha foi previamente feita pela atuação de ambas da região do Vale do Paraíba, logo ampliando a probabilidade de reconhecimento por parte dos entrevistados, no momento da reflexão durante a entrevista.

\*\* Coordenador pedagógico indiferente de qual nível (Fundamental, Médio, etc.) que esta atuando no momento na instituição.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Os dados do Quadro 9 mostram que a situação está envolvendo dois pontos: o primeiro é a questão da terminologia entre gerente e coordenador, que pela percepção dos participantes é possível a comparação e utilização, mas se houver uma terminologia que abrange, na opinião deles, essa situação de abarcar as peculiaridades de ambos os cargos, eles ficariam mais confortáveis com essa analogia.

O segundo ponto está próximo da situação discutida nos Quadros anteriores, referentes ao *status* da educação e à classificação do aluno como cliente, que ao confirmar a comparação entre coordenador e gerente em larga medida poderia denegrir o entendimento da educação como algo superior dos processos que ocorrem no ambiente organizacional e de afastar a percepção do aluno ser indivíduo único.

### 5.2.1 Resultados das categorias temáticas

São apresentados os quadros de codificação (nível pouco confortável, confortável e muito confortável) das seis categorias temáticas organizadas *a priori* para análise de conteúdo das entrevistas. Em cada quadro, a seguir, são apresentados trechos da transcrição selecionados por terem sido utilizados como referência na organização e agrupamento dos entrevistados em cada categoria.

**Quadro 10 - Codificação da Categoria Capital Humano**

| <b>NÍVEL</b>      | <b>TRECHOS</b>  |
|-------------------|---|
| Pouco confortável | <b>E10.</b> Se ele tiver todo esse resultado, de toda a formação dele for assim ele souber usar a formação no ambiente escolar para aquele lado humano, para ganhar o aluno.  |
| Confortável       | <b>E3.</b> Não concordo com a questão financeira ser a final, (...) essa parte financeira é uma consequência.   |
| Muito confortável | <b>E2.</b> Sem sombra de dúvida, de que esses alunos vão se especializar em alguma coisa, vai produzir mais mesmo porque ele está ampliando uma empregabilidade no mercado. Acredito sim na teoria, que através do conhecimento ele possa ter uma renda por conta dessa educação que ele recebe.<br><b>E4.</b> Hoje em dia se você não for competitivo você não consegue nada no mercado, você se prepara desde novo, consegue montar um capital, para você tentar se manter. |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O Quadro 10 traz trechos da fala dos entrevistados que norteiam a organização de cada indivíduo, nos níveis pouco confortável, confortável e muito confortável. Quando analisadas as transcrições foi possível direcionar para cada um dos níveis a opinião referentes à categoria temática do capital humano.

Evidenciou-se, pela análise de conteúdo, que o capital humano, consiste no conhecimento formado e ampliado pelo trabalho da instituição sobre o aluno, em que conseqüentemente se está ampliando a sua empregabilidade futura no mercado (SCHULTZ, 1973). Esse aluno também vai potencialmente poderá produzir mais, por ter adquirido os valores humanos, competências e habilidades acadêmicas que a instituição de ensino se propôs a desenvolver.

Na análise de conteúdo referente o capital humano os participantes concordam com existência e seu mecanismo (Figura 1) atua na sociedade; mas que acaba por gerar muita competitividade (SAUL, 2004). Para os participantes inicialmente o indivíduo vai optar por estudar para aumentar seus conhecimentos e habilidades, para ser mais produtivo e buscar maior renda no futuro, mas outras motivações também estão presentes, como motivos pessoais ou de lazer que extrapolam a motivação financeira.

Outro exemplo trazido nas entrevistas é que ao se contratar normalmente averigua-se primeiro o currículo do candidato, mas sabe-se que outros itens também são levados em consideração para a contratação, como os valores (trabalhados durante a vida escolar) que o indivíduo traz, e que são medidos normalmente nos processos seletivos através de testes e dinâmicas.

A instituição faz o seu papel de desenvolver competências e habilidades de também contribuam para inserir os alunos no mercado, mas a dificuldade evidenciada nas entrevistas quanto à teoria do capital humano consiste na pressão gerada pela competitividade que existe na sociedade capitalista, e a busca pela adaptação dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos no ambiente escolar para as demandas do mercado, nem sempre para a cidadania. Mesmo com essa situação a maioria dos entrevistados, em relação ao capital humano, considera um grande responsável pelo sucesso de qualquer empreendimento.

No Quadro 11 ilustra a organização da codificação da categoria da meritocracia.

### Quadro 11 - Codificação da Categoria Meritocracia

| NÍVEL             | TRECHOS  |
|-------------------|--|
| Pouco confortável | <b>E2.</b> Eu não acho que seria muito legal a meritocracia, porque acredito que cada um tem o seu mérito, vai tentar avaliar o mérito, poderia colocar o meu ponto de vista mais. (...) depende muito da matéria prima que você tem na mão você pode ter bons alunos com bons resultados, alguns alunos não muito comprometidos com seus estudos e você não vai ter o resultado esperado (...) o professor não conseguiu, nem por isso (...) pode tirar esse mérito dele. |
| Confortável       | <b>E3.</b> Então se eu me sinto confortável, nem sempre porque eu acho assim, o modo de avaliar esse mérito é muito subjetivo.   |
| Muito confortável | <b>E4.</b> Acontece em todos os lugares entendeu (...) mas existem alguns que se destacam vestindo mais a camisa da empresa, (...) quer dizer claro que a empresa não vai te dar o mérito se você não merecer, (...) seu chefe for realmente alguém que de valor as pessoas que investem na empresa, nossa o crescimento é maior.  |

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 11 apresenta trechos selecionados que foram utilizados para nortear a organização do resultado cada indivíduo nos níveis na categoria temática da meritocracia.

Será a educação baseada somente no mérito? Será que o mérito é equivalente ao capital humano? São discussões cujas respostas vão contribuir para fortalecer a formação de uma cultura da educação, em que a condição do mérito se torna uma consequência e não um fim em si mesmo.

Já no ambiente organizacional existem colaboradores que vão além das atribuições do cargo que ocupam na organização e devem ser reconhecidos por seu mérito. Deve existir um sistema meritocrático. Segundo Barbosa (2003) a dificuldade sobre a meritocracia está justamente em como desenvolver avaliações com critérios objetivos e subjetivos para classificar os indivíduos.

A análise das entrevistas revelou que uma das funções da escola é formar cidadãos. Essa função que pode entrar em conflito com uma educação para o ambiente competitivo do mercado, em que a escola e a sociedade não se sobrepõem situações de caráter meritocrático.

Outro resultado das entrevistas é que nas instituições escolares possuem uma nota mínima para aprovação, e muitas vezes aplaude o aluno que a supera a média, mas essa situação não ocorre com muita facilidade para todos os indivíduos, por exemplo, um dos participantes relatou que ao organizar uma premiação para os melhores alunos, houve questionamentos de pais e alunos dizendo que a premiação (medalha e divulgação interna) era uma perseguição com os que não alcançaram resultado para premiação.

Outro caso relatado é que em situações em que a escola incentiva a meritocracia, alguns alunos simplesmente desistiam ou se desmotivaram, pois em sua percepção, seu esforço de elevar a nota de quatro para seis não seria recompensado, pois apenas os alunos com nota superiores é que receberiam as premiações (medalha e divulgação interna).

Evidencia-se aqui a dificuldade de se avaliar esse esforço do indivíduo, por exemplo, o aluno que eleva sua nota de quatro para seis, não teria maior mérito, do aluno que elevou sua nota de nove para dez.

Os resultados das entrevistas trouxeram o indício que quando se aplica um sistema meritocrático no ambiente escolar depende em parte da postura, comprometimento e dos alunos e da cultura da instituição. Com alunos que se comprometem e se dedicam ao estudo é provável que se amplie o desempenho do professor em sala de aula e no processo de ensino-aprendizagem, diferentemente de um aluno que não se dedica (não faz as tarefas, trabalhos, atividades durante as aulas), dificultando o desempenho do professor e do aluno nesse processo.

Quando o aluno não realiza uma atividade, o professor não tem subsídios para avaliar e evidenciar as dificuldades desse aluno, e conseqüentemente como e porque desenvolverá novas situações de aprendizagens direcionadas para as reais dificuldades desse aluno, se o professor não souber. Pode-se evidenciar que a reprovação do aluno em um ano escolar, é resultado da sua própria falta de dedicação.

Alguns entrevistados elencaram que muitas vezes a promoção de algum colaborador dentro da instituição ocorre pela proximidade com o superior e não por méritos advindo de maior titulação ou cursos de aperfeiçoamento, casos próximos encontrados em Barbosa (2010). Outro ponto encontrado na análise de uma entrevista é que houve uma reflexão sobre a finalidade de existir a classificação dos indivíduos.

Essa dificuldade de elencar os indivíduos é abordada na literatura. Barbosa (2009) expressa a dificuldade teórica de organizar a avaliação por fatores objetivos ou subjetivos, e posteriores ranqueamento dos indivíduos.

Um exemplo de um dos entrevistados indica parte de uma possível resposta, em que ao utilizar um excelente médico como referência, uma profissão que tem possui classificação alta, o seu valor não deveria estar no *status* ou propaganda de sua qualidade profissional, mas sim no resultado prática para a sociedade, que consiste justamente em salvar mais vida, portanto deveria haver uma mudança do foco do objetivo em se ranquear os indivíduos. Nessa linha de pensamento um excelente professor ajudará um maior número de alunos a alcançarem a suas metas e contribuir com a sociedade.

No Quadro 12 ilustra a organização da codificação da categoria da instituição escolar como empresa.

#### **Quadro 12 - Codificação da Categoria IE como empresa**

| <b>NÍVEL</b>      | <b>TRECHOS</b>   |
|-------------------|--|
| Pouco confortável | <b>E14.</b> (...) não muito porque, essa comparativa é como se fosse uma metáfora (...).   |
| Confortável       | <b>E9.</b> Olha, eu posso dizer que confortável porque eu vejo assim é claro que eu trabalho em uma instituição privada (...) mais alunos tiver é melhor para o colégio porque assim o financeiro também está tranquilo. |
| Muito confortável | <b>E4.</b> Sim normal.   |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O Quadro 12 apresenta trechos selecionados que norteiam a organização da opinião de cada indivíduo, nos níveis na categoria temática da instituição de ensino como empresa.

O resultado da análise das entrevistas (Quadro 12) que se alinham ao nível pouco confortável preferiram outra denominação ou outra situação em relação à instituições escolar, mesmo não sabendo expressar qual seria, mas assumem que essa situação da instituição ser empresa é necessária, ou que é uma realidade, pois tem funcionários e está inserida em um mercado competitivo com concorrentes.

A principal diferença está no princípio norteador que será escolhido para o atendimento dos alunos (clientes). A denominação, independente da denominação empresa ou não, pouco afeta a escolha desses princípios norteadores (discutido na Figura 15), que normalmente são definidos pelo mantenedor da instituição.

A definição como empresa está bem evidente, pois a instituição escolar possui funcionários (em regime das leis trabalhistas), encargos, enfim todo o segmento burocrático e administrativo que qualquer empresa possui, mas uma diferença importante apontada pelos entrevistados é que a escola, diferentemente de uma empresa de outro setor (não educacional), trabalha com indivíduos em formação (acadêmica, emocional, física, cidadã) e as outras empresas trabalham com pessoas já formadas.

Em relação às características do segmento de pós-venda da instituição escolar para com o aluno consiste em levar a formação recebida para a sua vivência cotidiana e a partir dela criar a percepção se valeu ou não a pena a educação recebida na instituição e assim possivelmente indicá-la a instituição gerando futuras matrículas.

Diferente de outras empresas, que apenas realizam a venda e encerram a relação com a cliente, que se não precisar de uma assistência técnica, muito provavelmente só voltara à empresa para adquirir mais uma unidade do produto ou a procura de uma versão atualizada, no ambiente educacional essa relação com o cliente é constante, vários dias por semana durante várias horas. Muitos entrevistados relataram que a sua relação com os clientes em muitos momentos lembra uma relação familiar.

Como resultado, alinha à opinião da maioria dos entrevistados foram encontradas instituições que adotam uma postura como uma empresa aliada com uma postura administrativa proporcionam mais eficiência às metas, mediadas pela hierarquia e regras. Essa postura não deve levar a foco da busca do lucro, mas sim ao formar cidadãos atendendo às necessidades dos clientes.

O Quadro 13 ilustra a organização da codificação da categoria da instituição escolar como empresa com foco no lucro.

**Quadro 13 - Codificação da Categoria IE como empresa que busca o lucro**

| <b>NÍVEL</b>      | <b>TRECHOS</b>  |
|-------------------|---|
| Pouco confortável | <b>E3.</b> O buscar o lucro depende do que eu vou fazer com o lucro.  |
| Confortável       | <b>E4.</b> Sim normal, mas se você só buscar o lucro, você fica louco.  |
| Muito confortável | <b>E2.</b> A instituição enquanto, uma instituição privada ela vai atrás de lucros, seu da relação custo benefício mesmo, existe um trabalho sendo executado, existe o pagamento feito. |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O Quadro 13 apresenta trechos selecionados para nortear a organização da opinião de cada entrevistado nos níveis na categoria temática da instituição de ensino como empresa que busca o lucro.



O resultado na análise das entrevistas indica que não houve críticas ao lucro, mas sim à busca do lucro como fim. Em maior ocorrência as falas evidenciaram um desconforto em relação a ele por estar relacionadas com a atividade educacional, mas se a instituição é uma empresa, que utiliza o lucro, que oferece um serviço com contrapartida de pagamento, pois existem funcionários que vivem das mensalidades.

A questão que surgiu foi em relação a busca pelo lucro como finalidade, quando alguma empresa opta pelo segmento da educação, a conclusão que o lucro deve ser uma consequência. Claro que a instituição tem custos com salários, aluguel do prédio, consumo de energia e água, entre outros, e precisam de recursos para quitação.

Outro aspecto apontado na análise das entrevistas é que a instituição não necessariamente precisa gerar lucro para gerar riqueza para a sociedade. Esse gerar riqueza seria o resultado da instituição, o aluno formado, com maiores conhecimentos que vão ser oferecidos no mercado; além de mais um cidadão consciente de seus direitos e deveres.

O Quadro 14 ilustra a organização da codificação da categoria do aluno como cliente.

#### **Quadro 14 - Codificação da Categoria Aluno como cliente**

| <b>NÍVEL</b>      | <b>TRECHOS</b>  |
|-------------------|---|
| Pouco confortável | <b>E4.</b> Trabalha o aluno, não como um cifrão, a gente trabalha o aluno como indivíduo.<br><b>E8.</b> Sempre fui usado esse termo, clientes (...), cliente fica uma coisa bem frio, aqui não, aqui é como se fosse uma família. |
| Confortável       | <b>E2.</b> No modo tradicional seja um pouco confortável. Nas mudanças e transição que a gente vem passando hoje, acredito que cairia bem sim um modelo de cliente.   |
| Muito confortável | <b>E3.</b> Sim, ele é cliente sempre.   |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Com Quadro 14 apresenta trechos selecionados utilizados para organizar a opinião de cada indivíduo nos níveis relativos à categoria temática de o aluno ser considerado um cliente. A partir das entrevistas pode-se considerar o aluno/família/comunidade como clientes da instituição. O termo cliente é adequado e é utilizado pelos entrevistados, mas na prática consiste de um âmbito muito maior.

O aluno não deve ser só um cliente, ele deve ser visto como um indivíduo que está numa fase de construção dos conhecimentos e valores, que tem necessidades educacionais a serem atendidas. Um dos entrevistados afirmou que existe um conflito de termos, que mesmo que em sua percepção o aluno seja um cliente, ele não utiliza o termo em seu cotidiano,

porque como docente são apenas alunos e não cliente (COLOMBO, 2005; TACHIZAWA e ANDRADE, 2006).

Toda instituição escolar tem uma missão, um objetivo que deseja alcançar, que após ser definida deve estar expressa ou diluída no processo de ensino-aprendizagem que a instituição escolar aplica em seus alunos; podendo ser o sucesso no vestibular (aqui o processo de ensino-aprendizagem será orientado para aliar as características do objetivo) ou taxa de contratação dos alunos formados no mercado (aqui o processo de ensino-aprendizagem deverá adotar outro conjunto de características), ou seja, a uma demanda de mercado.

Claro que existem outros objetivos que a instituição possa optar. Ao iniciar a campanha de matrícula e o atendimento aos clientes (aluno/família/comunidade) a instituição deve deixar claro tanto para os colaboradores da instituição quanto para os clientes qual missão/objetivo a instituição busca como resultado de seu processo ensino-aprendizagem.

Essa situação ilustra algo já discutido anteriormente, que algumas decisões administrativas como, por exemplo, a definição da missão da institucional, emerge a mediação do âmbito pedagógico para nortear as práticas cotidianas para alcançar as metas traçadas.

No Quadro 15 ilustra a organização da codificação da categoria comparação do ambiente organizacional e educacional.

#### **Quadro 15 - Codificação da Categoria Comparação ambiente organizacional e educacional**

| <b>NÍVEL</b>      | <b>TRECHOS</b>  |
|-------------------|---|
| Pouco confortável | <b>E10.</b> Não estou confortável é bem diferente tipo, uma empresa de uma instituição escolar, bem diferente, (...) trabalhamos com adolescentes, (...) na empresa são pessoas adultas trabalhando com suas ideais formadas, (...) não da para comparar.   |
| Confortável       | <b>E3.</b> Aqui é uma instituição, uma empresa, com CNPJ, (...) pagando imposto (...) a comparação é válida, dentro de cada característica da educação.<br><b>E4.</b> É possível a comparação, mas no ambiente escolar a liberdade para conversar com o superior, no caso do diretor é muito maior, numa fábrica você não fala com o diretor sem antes falar com seu supervisor direto. |
| Muito confortável | <b>E2.</b> Ela pode ser aplicada sim, vendo que nos traçarmos o organograma da instituição escolar, ela é bem isso mesmo, o diretor, o coordenador, os professores como funcionários de uma empresa, eu não fico desconfortável não.  |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O Quadro 15 apresenta trechos selecionados, utilizados para nortear a organização das opiniões nos níveis referentes à categoria temática que buscou evidenciar a possibilidade de comparação do ambiente organizacional com o educacional.

A forma de administrar os dois ambientes, com seus problemas administrativos, específicos ou em comum, além da procura por soluções, acabam por desenvolver similaridades que contribuem para que o setor da educação possa utilizar os conhecimentos da área da administração em seu cotidiano. Outro ponto comparável é a que a relação entre o diretor da instituição e o diretor escolar, do gerente organizacional para com o coordenador pedagógico.

Algumas similaridades numa instituição escolar à distância na hierarquia (em termos administrativos como a abertura para se conversar com superiores a qualquer momento) é menor entre os colaboradores, promovendo maiores momentos de troca de informações e busca de soluções conjuntas. Ambos, gerente e coordenador tem atribuições próximas como: orientar, delimitar e supervisionar.

No caso do coordenador ocorre um lado emocional maior dada a sua relação com o professor, do que o gerente com os colaboradores, pelas próprias características de convívio numa instituição escolar como, o sentimento que surge em relação aos alunos.

Quanto ao resultado das entrevistas pode-se optar por outras terminologias, ao se comparar os dois ambientes, mas a comparação é possível porque há uma voz de comando sobre o subordinado (diretor/coordenador ou coordenador/professor), o que permite uma gestão e avaliação sobre das tarefas e cumprimentos das metas da instituição escolar.

Mesmo sendo possível utilizar essa terminologia para os entrevistados estarem confortáveis, pois não é adequada inteiramente, por não conseguir abranger simultaneamente a complexidade da situação real dos dois ambientes.

Outro aspecto sobre ao resultado das entrevistas, as características das atribuições do coordenador pedagógico devem ser: estudar e conhecer o material pedagógico que o professor utiliza em sala, para orientá-lo com as estratégias de ensino-aprendizagem e na construção de atividades extras que eventualmente os alunos venham a precisar e averiguar a postura do professor durante suas aulas, portanto gerenciar trabalho do docente.

Similarmente o mesmo ocorre com o gerente do ambiente organizacional que precisa conhecer os produtos e processos para orientar sua equipe para alcançar os resultados.

Outro ponto, a partir do resultado das entrevistas, salienta que é uma das características das atribuições do trabalho coordenador/professor é uma relação entre adultos e da relação professor/aluno, que é entre adulto e indivíduo em formação, o que acarretam

posturas específicas para se lidar com os problemas, diferentemente de outras organizações em que sempre as relações de um conflito, por exemplo, são tratadas apenas entre adultos.

No âmbito educacional cabe ao coordenador ajudar e orientar o professor no seu cotidiano com os alunos. Uma instituição é diferente do ambiente organizacional, por trabalhar com o desenvolvimento de crianças e adolescente, que durante o seu período escolar estão passando por experiência que contribuíram para a formação de seu caráter e além dos valores trabalhados pela instituição.

Como resultado da análise de conteúdo das entrevistas um gerente deve conhecer o serviço ou produto que a empresa comercializa para gerir os funcionários a atingirem as metas. Como a instituição é uma empresa recaem sobre ela muitas vezes informações que estão mais alinhadas ao setor administrativo: como número de aprovados em provas externas, número de matrículas e níveis de qualidade.

Como são os professores que mais contribuem para fidelização de alunos, cabe ao setor administrado orientar o coordenador pedagógico para que ele possa repassar essas metas aos professores e mediar o trabalho deles para que esses índices estejam dentro ou acima do esperado (BERBEL, 2003).

A partir das entrevistas a maior dificuldade elencada foi no quesito gerir a gestão de pessoas, principalmente em relação a grande parte dos docentes estão desmotivados ou se desmotivam com grande facilidade, prejudicando a qualidade do trabalho (que também depende dos alunos que muitas vezes se dedicam pouco), criando situações de grande complexidade para julgar o trabalho do docente e até de ajudá-lo com relação aos alunos.

A maioria dos entrevistados busca soluções para o seu cotidiano em livros ou na internet, mas o principal item citado e que gera melhor resultado e informações mais relevantes é conversar com colegas, conversar sobre problemas em comum. Um exemplo que se destacou foi a busca de uma melhor didática para alunos com deficiência.

Essa troca de informações é facilitada, pois o número de indivíduos no ambiente educacional é muito grande, e como discutido a abertura para fala direta é muito maior do que no ambiente organizacional. A força dos docentes em relação ao seu superior pode algumas vezes acarretar a perda ou enfraquecimento da voz de comando e da hierarquia.

Outro ponto é a inserção das novas tecnologias educacionais no ambiente escolar, como celulares ou *tablets*, que estão cada vez mais presentes. Para as instituições ainda tem a chamada postura tradicional e conteudistas (principalmente por atender as demandas do mercado tanto alunos e empresas de aprovação no vestibular das melhores faculdades) que

não utilizam plenamente muitas tecnologias, causando muitas dificuldades para a organização e orientação do processo de ensino-aprendizagem.

Quando elas existem nas escolas, como por exemplo, lousas digitais, necessitam por parte do gestor de um treinamento para os seus professores, e a percepção dos clientes é que a tecnologia vai resolver os problemas educacionais de seus filhos, o que muitas vezes se evidencia o contrário (CASTRO, 2003).

Como existem pesquisas referentes ao trabalho do gestor em organizações, a reflexão sobre o trabalho do gestor de uma instituição de ensino também deve ser feita, para que ele possa ter subsídios para refletir sua prática cotidiana.

### 5.3 Análise dos resultados

Depois de completada a etapa do uso da técnica de análise de conteúdo foi possível sistematizar e organizar diversos resultados, apresentados a seguir. Foram organizados na categorização e agrupamento das respostas nas categorias temáticas.

O Quadro 16 consiste na sistematização dos itens elencados pelos participantes como necessários para a instituição escolar ser considerada uma empresa de sucesso.

#### Quadro 16 – Resumo dos itens de indicação de sucesso da uma instituição

| ITENS PARA O SUCESSO DA INSTITUIÇÃO   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar se o ramo educacional é sua principal afinidade;</li> <li>• Manter-se no mercado com mensalidades competitivas;</li> <li>• Trabalhar muito e atender com qualidade a todos;</li> <li>• Alto índice de aprovação em avaliações externas, por exemplo, vestibulares;</li> <li>• Alcançar com qualidade que o aluno desenvolva os valores que a instituição se propõe a ensinar, em conjunto com o conteúdo das disciplinas;</li> <li>• Excelentes índices de fidelização;</li> <li>• Impactos positivos dos alunos e ex-alunos geram na comunidade que a instituição esta inserida;</li> <li>• Inserção dos alunos formados no mercado de trabalho;</li> <li>• Ter no quadro os melhores docentes do mercado;</li> <li>• Possuir uma equipe motivada e unida;</li> <li>• Ter capital para investir tanto na parte física quanto nos colaboradores.</li> </ul> |

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 16, advindo principalmente da questão 5 do roteiro, apresenta os itens quando alcançados, na opinião dos participantes, para a instituição ter sucesso. Como o setor

educacional possui especificidades, evidencia-se que o mantenedor da instituição deve possuir um perfil voltado para esse segmento (BARROS, 2014).

Considerar o ensino como um produto a ser vendido no mercado, é uma postura que diminui a competitividade da empresa em longo prazo. Os outros itens estão alinhados para o sucesso do processo de ensino aprendizagem, como aprovação em vestibulares e fidelização dos alunos.

Na análise das entrevistas foi identificou-se que o docente tem um papel fundamental, tanto no processo de ensino-aprendizagem e quanto na fidelização dos clientes (alunos). Por estar constantemente lidando com alunos, por exemplo, por um dos participantes, através do *feedback* de seus clientes (neste caso o comportamento do aluno e pela fala dos familiares) de um aluno do Ensino Infantil que comenta em casa sobre o seu prazer em voltar no dia seguinte para escola justamente pelo carinho por seu professor.

O profissional da educação deve estar sempre buscando se aperfeiçoar e não deveria estacionar em seus conhecimentos e experiências, e não ser ‘amigo dos alunos’, mas lembrar de seu papel na formação deles e sua relação como exemplo em sala de aula, além de buscar manter-se sempre atualizado seus planos de aula para melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Esses são itens importantes no processo de fidelização dos clientes.

O resultado da análise do material referente a questão 3 do roteiro que trata o trabalho em equipe mostra que é necessário ter seriedade e paixão para se trabalhar com pessoas da sua equipe da instituição e principalmente e com os alunos. Principalmente no Ensino Infantil e Ensino Fundamental a formação da personalidade e da cidadania é mais evidente, o que reforça a importância do docente e da equipe.

Outro resultado, que o ambiente escolar é um local de formação intelectual e não para humilhar os alunos. Logo, o docente por ter mais estudo deve procurar contribuir na formação, compartilhar informações e assim muitas vezes crescerem juntos. Evidenciar uma aprendizagem constante em situações cotidianas dentro e fora do ambiente de trabalho.

O professor ao trabalhar em equipe com os alunos deve ajudá-los a se desenvolver, transformá-los prepará-los para o mercado e para a cidadania. Um dos entrevistados trouxe um exemplo em que citou que aluno ao contestar o professor durante uma aula, na verdade não seria uma afronta, mas um indício que ele refletiu e analisou a exposição do assunto e propôs algo ao docente, assim demonstrando que está aplicando as competências e habilidades desenvolvidas em aula no processo de ensino-aprendizagem. O aluno também faz parte dessa equipe dentro do ambiente escolar, possuindo responsabilidade por sua educação

com alguns itens como: o estudar, ser assíduo, entregar os trabalhos e tarefas, trabalhar em equipe e com o seu professor.

Sobre a busca de novos conhecimentos, abordada na questão 5 do roteiro, os entrevistados em sua maioria consultam colegas, muitos têm relações de colegas de profissão com diretores ou coordenador de outras instituições, pois mesmo concorrentes não se consideram inimigos, assim trocam experiências sobre diversas situações, dentro de um código de ética. Um exemplo citado foi no momento da necessidade de um currículo para um docente, muitas vezes são indicações de instituições concorrentes, nem chegando a ser realizada uma busca no mercado. Além da consulta aos sindicatos ou associações que alguns fazem parte, que fornecem treinamento, apoio jurídico, apoio administrativo e pedagógico.

Já o Quadro 17, construído a partir da análise de conteúdo das entrevistas, organiza os exemplos citados nas entrevistas sobre o que e quais seriam as decisões administrativas, as decisões pedagógicas e quando essas duas modalidades devem trabalhar em conjunto para melhor eficiência da instituição.

#### **Quadro 17 – Resumo das características de decisões administrativas**

| <b>DECISÕES ADMINISTRATIVAS</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Admissão e/ou demissão do pessoal administrativo;</li> <li>• Decisões financeiras gerais (água, luz, telefone e afins);</li> <li>• Manter cursos ou criar cursos. Valores das mensalidades e reajustes atendendo ao mercado;</li> <li>• Analisar as demandas do mercado;</li> <li>• Organizar campanhas de <i>marketing</i>;</li> <li>• Atribuição das aulas;</li> <li>• Se houver uma atividade extra no sábado ou reuniões pedagógicas como será a remuneração, por exemplo, com banco de horas;</li> <li>• Conservação ou ampliação do patrimônio da instituição, por exemplo, carteiras, salas de aula, biblioteca;</li> <li>• Zelar pela assiduidade e pontualidade dos funcionários e docentes;</li> <li>• Zelar pela limpeza e conservação da parte física da instituição.</li> </ul> |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O Quadro 17, construído a partir do resultado da questão 3 do roteiro, que sistematiza as características, itens e elementos que compõem as decisões administrativas dos gestores, que precisam ser cumpridas e envolvem principalmente questões de âmbito financeiro, de análise de mercado e preços para organizar as metas e a estratégias para sustentabilidade da instituição.

Já o Quadro 18 apresenta a sistematização das características de decisões pedagógicas, elencadas pelos entrevistados.

**Quadro 18 – Resumo das características de decisões pedagógicas**

| <b>DECISÕES PEDAGÓGICAS</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da sala de aula (postura e didática das aulas do professor, gestão do material didático, comportamento do aluno, avaliações internas e externas);</li> <li>• Orientação pedagógica dos professores;</li> <li>• Gestão educativa das disciplinas ou cursos que a instituição ministra;</li> <li>• Organizar as reuniões pedagógicas como, por exemplo, o HTPC (hora de trabalho pedagógico conjunto);</li> <li>• Organizar eventos pedagógicos da instituição como reunião de pais, por exemplo;</li> <li>• Avaliar o resultado e o atingimento de metas pedagógicas, como resultado em avaliações internas ou externas, aprovação ou reprovação do aluno no ano escolar;</li> <li>• Atualização do plano de ensino o cumprimento da quantidade de horas, o cumprimento do calendário, o cumprimento da legislação educacional como, por exemplo, em relação aos 200 dias letivos anuais.</li> </ul> |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O Quadro 18, construído a partir do resultado da questão 3 do roteiro, que sistematiza as características, itens e elementos que compõem as decisões pedagógicas que podem ou são ser feitas pelos gestores em si, ou por coordenadores.

Essas decisões abrangem, principalmente, as relações cotidianas do ambiente escolar do coordenador com os professores, do professor com os alunos e do papel de mediação do coordenador na relação do professor com os alunos, além da gestão de sala de aula e do processo de ensino-aprendizagem.

O Quadro 19 apresenta a sistematização das características de decisões conjuntas entre administração e da área pedagógica, elencadas pelos entrevistados.



**Quadro 19 – Resumo das características de decisões conjuntas (administrativas e pedagógicas)**

| <b>DECISÕES CONJUNTAS (ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS)</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca de novos projetos, alinhados as necessidades educacionais (pedagógico) dos alunos alinhados a possibilidade financeira a instituição (administrativo);</li> <li>• Admissão e/ou demissão dos docentes (análise de currículo, entrevista, aula teste) feita em conjunto;</li> <li>• Organizar a Missão/Visão/Valores;</li> <li>• O administrativo opta por uma educação voltada para o vestibular ou para alguma demanda do mercado; e o pedagógico entra na construção do conhecimento com o aluno para atingir o objetivo predefinido ou missão da instituição;</li> <li>• Decisões de economia, como, por exemplo, diminuir gastos com água;</li> <li>• Valores das metas de reprovação ou aprovação são decisões administrativas, mas para ser colocadas em prática e alcançarem o objetivo é mediado pelo pedagógico;</li> <li>• Organização do calendário escolar porque envolve datas que os docentes recebem extras, ou eventos que precisam de aprovação financeira;</li> <li>• Orientar, desenvolver, treinar, estimular o docente tanto nos itens pedagógicos quanto o administrativo.</li> </ul> |

**Fonte:** elaborado pelo autor.

O Quadro 19 traz o resultado da análise das respostas da questão 3 do roteiro, que sistematiza as características, itens e elementos que compõem as decisões que os âmbitos pedagógicos e administrativos trabalham em conjunto. Coloca-se em evidência como decisões de maior complexidade e potencialmente de maiores consequências no cotidiano da instituição, são tomadas em conjunto: administrativo mediado pelo pedagógico.

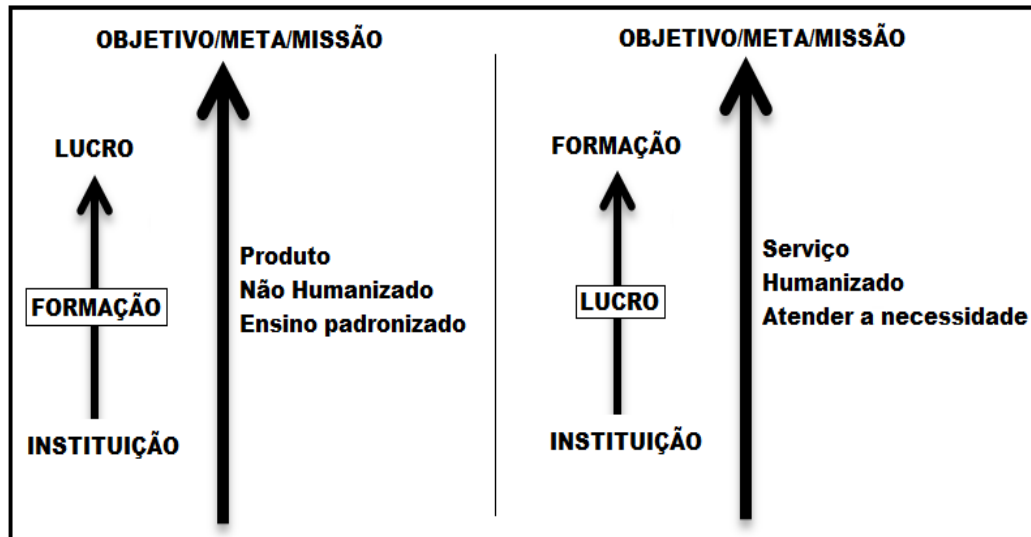
Cita-se, como exemplo, a contratação de um docente ou a organização da Missão/Visão/Valores da instituição. Na análise das entrevistas evidenciou-se que o âmbito pedagógico constantemente acaba por nortear as decisões administrativas, pois se o pedagógico funcionar adequadamente na mediação do processo de ensino-aprendizagem terá qualidade, e por consequência o restante dos itens administrativos funcionará adequadamente.

Na análise das entrevistas constatou-se que a instituição escolar possui uma vertente administrativa que trata da gestão, da logística, do custo benefício na relação de otimização de espaço físico da instituição. A outra vertente operacional que consiste nas atividades pedagógicas e no processo ensino-aprendizagem.

Assim, por exemplo, numa reunião em que estão presentes administrativo e pedagógico o gestor deve expor de maneira clara as necessidades e as motivações das decisões administrativas que foram adotadas, para aquele ano ou próximos, e é necessária uma mediação do gestor para que os docentes compreendam as escolhas feitas.

A Figura 15 organiza, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, as posturas em relação a objetivo/meta/missão da instituição de ensino podem adotar e que influenciam a gestão e o cotidiano escolar.

**Figura 15 – Interação entre postura educacional e o alinhamento ao objetivo/meta/missão\***



\* Essa figura trabalha com o conceito que no espaço da esquerda da educação como produto o objetivo é o lucro e a formação do aluno uma consequência. Já na direita a situação se inverte com a formação do aluno como objetivo e o lucro como consequência. Gerando diferentes modalidades de gestão para a instituição.

**Fonte:** elaborada pelo autor.

Com a Figura 15 sistematiza-se que ao se optar por uma postura de educação como serviço, permite-se alcançar as características de um atendimento (tratar o indivíduo como ser único, como ser humano; além de identificar e atender as necessidades de cada cliente) de qualidade, contribuindo para uma maior efetividade tanto a formação desse cliente quanto mantendo em longo prazo a sustentabilidade financeira da instituição. O lado direito evidencia ao se optar pelo lucro como objetivo diminui a qualidade do atendimento ao cliente, que é o principal diferencial competitivo de uma instituição escolar.

O resultado da análise da questão 1 do roteiro referente à hierarquia organizacional não causa problemas na gestão da instituição escolar, pois quando cada colaborador conhece seu papel e atribuições, a hierarquia contribui para fortalecer o trabalho em equipe, que é fundamental para a sustentabilidade em longo prazo da instituição.

Outro ponto sobre a hierarquia é que cada cargo da instituição escolar possui particularidades (um indivíduo não deve necessariamente conhecer todas as tarefas de seus colegas, onde justamente é o trabalho em equipe que vai mediar essa situação) que se

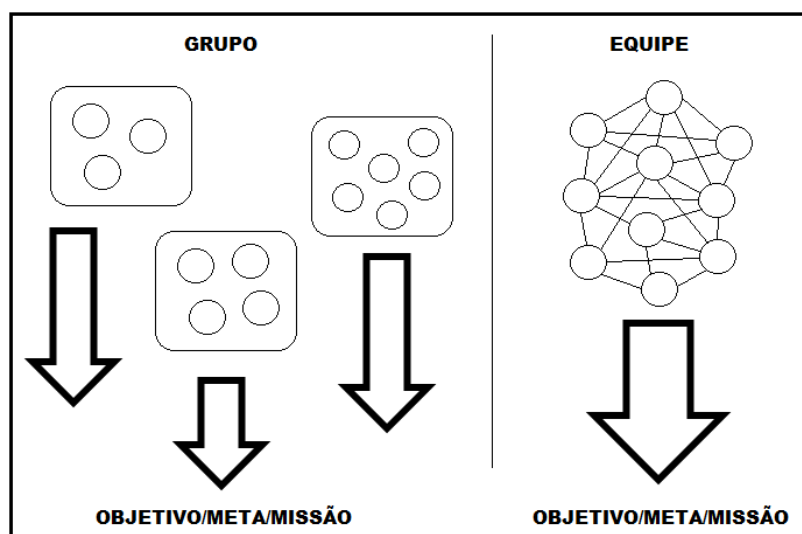
organizados de maneira hierárquica aliada ao trabalho de equipe evita falhas na comunicação, melhorando o índice de sucesso das ações e metas.

Outro ponto identificado na análise de conteúdo é o do papel das reuniões pedagógicas e administrativas que envolvem diretor, coordenador e professores, para alinhamento das metas da instituição. Reuniões frequentes como, por exemplo, a HTPC (hora trabalho pedagógico conjunto) são fundamentais por diversos motivos, tanto para a parte administrativa divulgar as linhas mestras da alta administração (explicitar como a escola tem que se comportar) para com os professores e coordenação.

É importante para a vertente pedagógica alinhar itens com o desenvolvimento das aulas, recuperação do aluno (no sentido de nota ou dificuldade no processo de ensino-aprendizagem), alinhar as tarefas da semana ou bimestre seguinte, análise de problemas e busca de soluções, organização do calendário escolar, organizar orientações pedagógicas e didáticas sobre avaliações ou simulados.

A Figura 16 evidencia o papel do líder ao organizar os colaboradores, que podem tomar dois posicionamentos, tanto como uma equipe em que o alinhamento para com as metas se torna muito mais claro para todos e é mais eficaz ou como um grupo que mesmo que todos os participantes saibam qual é o objetivo nessa modalidade os colaboradores acabam por trabalhar separadamente para atingi-lo, logo são menos eficientes.

**Figura 16 – Diferenciação entre grupo e equipe no alinhamento estratégico para o objetivo/meta/missão**



Fonte: elaborado pelo autor.

Na Figura 16, construída pelas evidências advindas do resultado da análise das respostas a questão 2 do roteiro, que os colaboradores, mesmo quando caminham para o mesmo objetivo e se organizam em grupos tendem a uma provável diminuição da comunicação e troca de informações, portanto a efetividade da instituição diminui. Diferentemente quando conseguem se organizar em equipe: a visão pela meta se torna clara e se amplia a chance de sucesso.

Como exposto na Figura 16, no trabalho em equipe os participantes têm mais canais para a comunicação entre si, com compartilhamento de ideias, criando soluções inovadoras para os problemas que surgem na busca pela meta. Muitas vezes motivar os colaboradores de todos os setores com premiações e treinamentos pode ser um dos caminhos válidos para contribuir na formação de uma equipe.

Um dos participantes reforçou que em sua instituição existe uma premiação para quem recomendar a escola e a pessoa realizar a matrícula. Além do que no ambiente escolar a comunicação entre subordinados (professores) e superiores (diretor) é muito mais fácil do que em ambientes organizacionais altamente hierarquizados.

Outro entrevistado que exerce o cargo de mantenedor, evidenciou que por sua experiência anterior como docente, adquiriu uma visão pedagógica sobre as diversas situações cotidianas, o que contribui muito para entrar em sintonia (compartilhar experiências em comum), com as decisões pedagógicas adotadas pelos diretores ou coordenadores.

Outro ponto importante que as disciplinas ministradas se complementam e se sucedem no desenvolvimento de competências e habilidades, o trabalho conjunto entre os professores é fundamental para que a formação acadêmica e humana do aluno não seja prejudicada. Outro ponto do trabalho em equipe que os erros observados não devem ser expostos para os clientes, mas devem ser resolvidos internamente para fortalecer a equipe, ou seja, o trabalho de equipe é algo realizado constantemente.

Tanto no ambiente organizacional quanto no educacional existem metas a cumprir, na empresa com metas de qualidade e de vendas dos produtos e numa instituição escolar sobre as taxas de aprovação/reprovação dos alunos e colocação dos mesmos no mercado ou aprovação no ensino superior.

Numa fábrica os produtos não aprovados voltam para serem refeitos, numa escola alunos que não atingiram os quesitos mínimos para aprovação necessitam de um novo ano para recuperar as falhas no processo ensino-aprendizagem. Quando o gestor opta por uma meta, por exemplo, de aprovação no vestibular, decisões pedagógicas para orientação dos

docentes para alinhamento estratégico da gestão de sala de aula e do processo de ensino-aprendizagem para se alcançar a meta.

Sobre a concorrência e a inadimplência (um atraso nas mensalidades, onde a partir dos dados das entrevistas, esse índice se torna crítico ao ultrapassar de 5% a 8%), são decisões que estão alinhadas ao setor administrativo. É esse setor que vai buscar em reuniões com clientes acordo para as dívidas, mediado por um atendimento de qualidade e técnico especializado no segmento, levando em consideração a situação (respeito ao cliente como indivíduo, considerar a confiança que ele deposita na instituição e de querer manter-se nela) do cliente, por exemplo, uma perda de emprego, e facilitar quando possível para que ele possa resolver a situação.

O gestor deve trabalhar durante o período letivo a percepção do cliente que o foco é a sua formação, e não a busca do lucro da instituição. Uma informação interessante sobre a prioridade de pagamentos quando o cliente está em inadimplência, para os entrevistados em sua percepção a prioridade de pagamento em relação a outras despesas pode ser classificada em média ou baixa prioridade. Três entrevistados relataram casos de pais ao chegarem à reunião de negociação, informaram que não iriam quitar a dívida naquele momento por terem optado por comprar um novo automóvel.

As estratégias para melhorar a gestão das instituições podem ser diferentes, mas o eixo norteador deve ser a luta por uma educação de qualidade e a formação de cidadãos. A concorrência entre os participantes do segmento educacional, que é muito importante para a autocorreção da instituição, além de contribuir para melhorar a identificação das tendências do mercado.

Na percepção dos participantes as ações dos concorrentes não são vistas como ações que venham a ameaçar a instituição, mas como oportunidade de avaliar os pontos que devem ser corrigidos e aprimorados na instituição para manter a competitividade de forma sustentável. A análise de conteúdo evidenciou que a melhoria da educação em grande parte à da concorrência de mercado, devendo ser considerada como uma aliada da instituição.

Quadro 20 é contemplado o resultado da análise de conteúdo das características citadas para um atendimento de qualidade para com os clientes. Optou-se por evidenciar citações dos participantes e não as agrupar em uma lista de itens, para assim expressar melhor o entendimento do espírito que se busca incutir no colaborador do atendimento que o mercado educacional exige.

### Quadro 20 – Resumo das características de um atendimento ao cliente

**E2.** O atendimento é tudo hoje em dia, tiver um bom atendimento a sua comunidade, agregar novos valores. Agregar a seu atendimento conhecimento para que o aluno saia satisfeito seja a chave para que ele chame novos alunos. Ela tem que acolher bem, o povo ele, as pessoas, o ser humano, ele quer ser bem acolhido, ele quer ser muito bem acolhido.

**E4.** Trabalha o aluno, não como um cifrão, a gente trabalha o aluno como indivíduo que procura uma meta, um sonho, e a gente tenta ajuda-lo a realizar. Trabalha com uma propaganda limpa, transparente.

**E6.** A melhor estratégia é o boca a boca, a melhor estratégia, é você ser reconhecido pela própria comunidade escolar pelo trabalho que você desenvolve.

**E10.** Conquistando um a um, com muito amor e carinho, e as mesmas coisas os pais. Com sinceridade e transparência. Se preocupar com os alunos, isso é muito atrativo.

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 20, construído a partir do resultado da análise das respostas da questão 4 do roteiro, foi organizado com transcrições de trechos de algumas entrevistas citam as características do atendimento ao cliente. Evidenciam-se os princípios norteadores para o atendimento aos clientes da instituição, para fidelizá-los.

Observam-se os princípios: como trabalho em um alto nível de qualidade, ter honestidade e transparência, trabalhar e valorizar o trabalho de pós-venda, movimentar e ampliar as indicações de alunos e ex-alunos para novas matrículas. Essa situação está em parte ilustrada pelo fato de o serviço educacional ser consumido no momento em que é produzido durante o processo de ensino-aprendizagem, e depende da qualidade (educacional) prévia do aluno.

Existe, portanto, uma impossibilidade de padronização (diferente de um produto que a empresa pode garantir um padrão) dos serviços educacionais, por trabalhar justamente com pessoas e conduzir sua formação acadêmica. Então o diferencial para as instituições adotarem em relação aos concorrentes não seria pela estratégia dos descontos ou preço, que pode funcionar como estratégia de curto prazo, mas diferenciais pedagógicos e humanos no atendimento durante todo o tempo que o cliente está na instituição e principalmente durante o processo de ensino-aprendizagem.

Assim um momento chave da dinâmica do atendimento aos novos clientes, consiste no momento de apresentar da instituição ao aluno e aos pais, quando se deve evidenciar os diferenciais que a instituição possui, como a infraestrutura, o material didático, um plano geral da estrutura pedagógica e didática como, por exemplo, as formas de avaliação do aluno. Mas mantendo uma postura honesta e transparente,

Um dos participantes lembrou que o sucesso do aluno depende em grande parte do próprio aluno, do seu esforço, e não apenas da instituição, e essa responsabilidade do aluno deve ser lembrada durante a matrícula.

#### **5.4 Educação como categoria de serviço**

Primeiramente, as respostas para as premissas P01 e P02 apresentadas anteriormente no trabalho, foram verificadas de forma qualitativa e estudadas a partir de uma organização. Segundo Bardin (1977) em ‘caixas’ o conteúdo do *corpus* para fundamentar, mediado com subsídios das teorias utilizadas (Economia da Educação, Capital humano, Gestão escolar), estruturar os resultados a seguir.

Em relação à primeira premissa (P01) se constatou falsa, pois muitos dos participantes possuem experiência e conhecimentos tanto na área administrativa e como da área pedagógica. Todos os praticantes tiveram contato primeiro com essa área quando iniciaram suas carreiras na educação. Muitos em sua fala não utilizam os termos iguais ou equivalentes aos encontrados na bibliografia sobre administração ou gestão, mas evidencia-se que os termos têm proximidade com a revisão de literatura.

Foi constatado no resultado da análise que esse conhecimento dos entrevistados não está estruturado de forma científica ou de forma acadêmica, como apresentado nos autores da revisão bibliográfica (BERBEL, 2003).

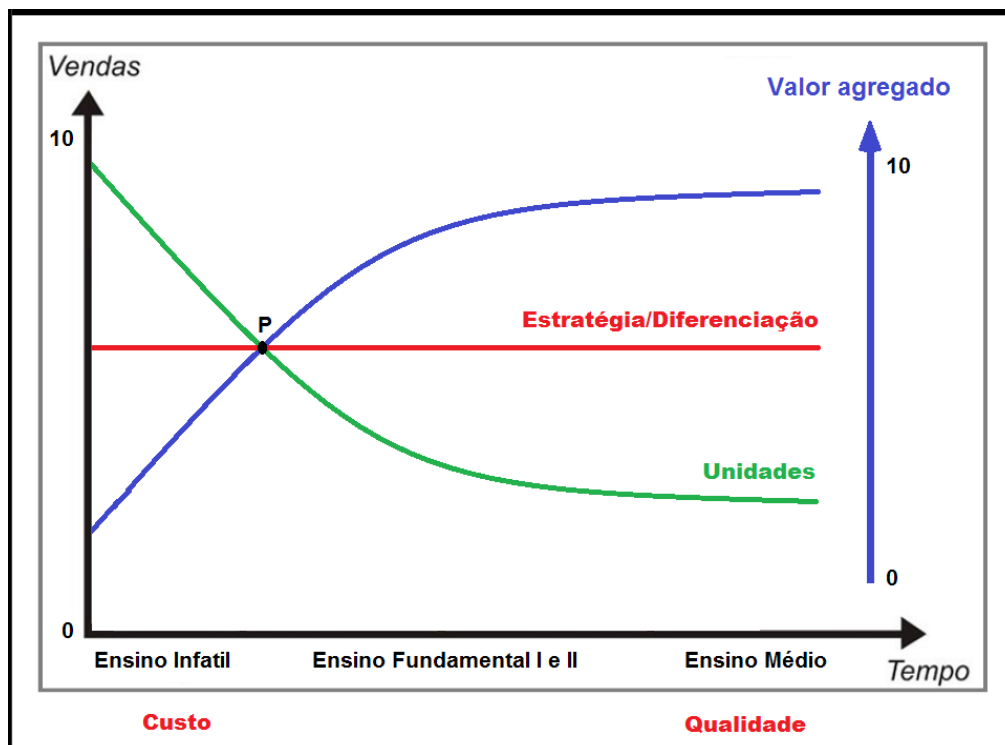
Isso possibilitaria às empresas de consultoria um espaço para oferecer seus serviços no mercado educacional, pois das instituições que os participantes atuam apenas três instituições contratação consultoria. Dessa forma, considera-se que essa estruturação teórica poderia melhorar o desempenho e a competitividade da instituição de forma sustentável.

Quanto à segunda premissa (P02), não só se provou falsa como se for aplicada na instituição na verdade irá diminuir o poder de competitividade sustentável no mercado, pois afetará diretamente a qualidade do atendimento aos clientes (o aluno com seus familiares e a comunidade). O atendimento é o principal diferencial competitivo das empresas (instituições escolares) que atuam no mercado de educação.

Considerar o aluno, familiares e a comunidade também, apenas como cliente afeta na postura dos colaboradores dos setores pedagógico e administrativo no atendimento diário aos alunos. Não os tratar como indivíduos únicos, com demandas e necessidades específicas, irá diminuir a fidelização desses alunos para os anos subsequentes, além de diminuir a indicação para matrícula feita pelos próprios alunos para outros potenciais alunos (clientes).

Resgatando a Figura sobre o ciclo de vida do produto, foi possível estruturar a conclusão principal da pesquisa que a posição a ser tomada sobre a educação deve ser como um serviço.

**Figura 17 – Ciclo de vida produto\***



\* Aqui foi resgatada a Figura 6 da revisão da literatura por ter sido considerado melhor para apresentá-la novamente do que apenas citá-la.

Fonte: adaptada de Slack (2002).

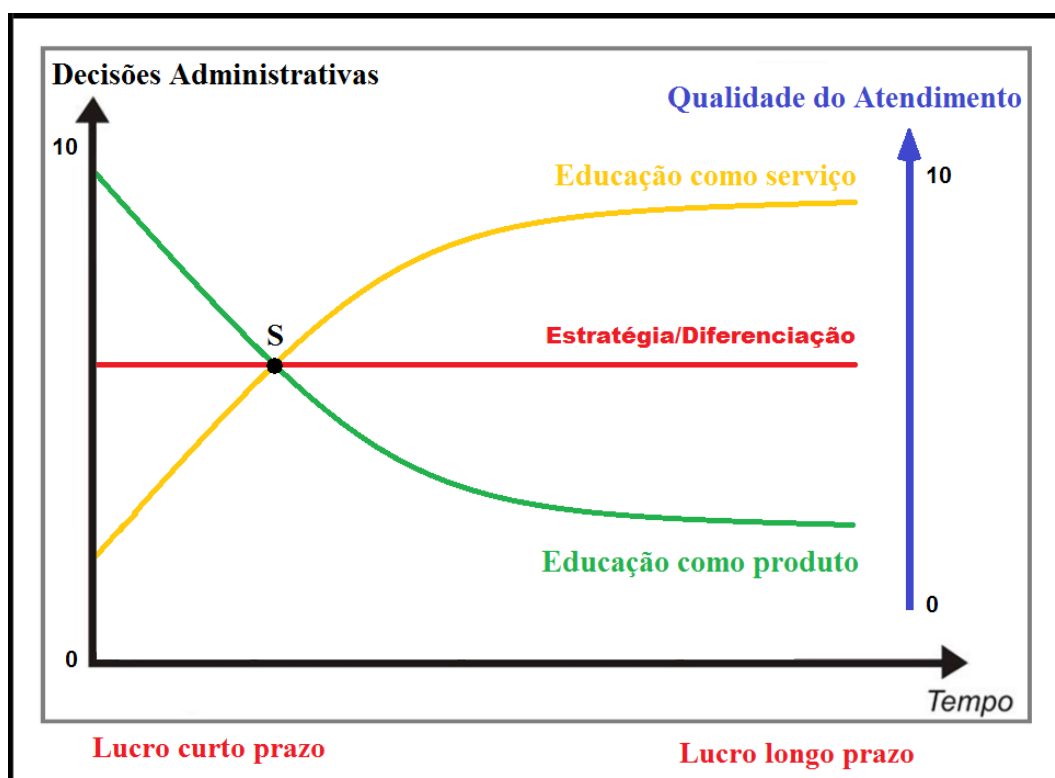
A Figura 17 aponta que a curva sobre os itens em análise tem o mesmo formato da Figura 18. A seguir, algumas considerações referentes à gestão de uma instituição de ensino.

- I. Que educação exige estratégias de longo prazo;
- II. Níveis mais altos exigem maiores custos tanto da instituição quanto dos clientes para ampliar o capital humano (valor agregado);
- III. A postura da educação como produto (é um produto no aspecto que utiliza livros didáticos e afins, a parte física da instituição) pode reduzir os custos em curto prazo, mas em longo prazo afeta a qualidade, diminuindo o número da venda (unidades/matrículas), como observado na Figura 17.

A Figura 18 apresenta o resultado da análise de conteúdo das entrevistas e as respostas das premissas P01 e P02, evidenciando que em longo prazo para manter a sustentabilidade de uma instituição escolar deve-se adotar a postura da educação como serviço por ser muito mais eficaz.



**Figura 18 – Resultado do estudo das premissas da pesquisa com interseção a gestão das Instituições de Ensino Privado\***



\* O ponto S, representa o ponto ótimo da sustentabilidade econômica e administrativa de uma instituição de ensino privado.

Fonte: elaborada pelo autor.

A construção da Figura 18 se deu a partir do resultado da análise das entrevistas, o que evidenciou que existe uma direção para se optar, em longo prazo, pela postura da educação como serviço. Essa situação sintetiza o resultado encontrado, referente ao atendimento aos clientes (Quadro 14) e de intuições de sucesso (Quadro 10) aplicados na Figura 17.

Com isso localizou-se o ponto S, que representa a sustentabilidade da empresa que pode convergir vantagens do atendimento ao se oferecer um produto com o atendimento individual das necessidades com a postura de serviço.

A Figura 18 apresenta a curva de resultado em adotar uma postura administrativa e pedagógica em relação à postura da educação como serviço e de adotar uma postura da educação como produto. Ambas geram lucro para a instituição e necessitam de estratégias específicas (linha vermelha) para manter a empresa competitiva no mercado.

A postura de educação como produto potencialmente gera maiores lucros inicialmente, mas tem dificuldades para manter seu patamar de resultado em longo prazo. De forma oposta, a postura de educação como serviço ganha em lucratividade em longo prazo.

Observando inicialmente a linha de educação como produto percebe-se que ela gera maior lucrativa no momento de fechamento da matrícula de um novo aluno, por ser mais fácil mostrar para o cliente um produto, no caso da educação, como os livros didáticos e a parte física da instituição por ser mais perceptível de comparação em relação com outras empresas.

Provavelmente o cliente não terá os conhecimentos didáticos para comparar os materiais didáticos, portanto a postura da educação como serviço (atendimento, o papel do professor no processo de ensino-aprendizagem) é que vai relevar para ele a qualidade desse material.

Quanto ao eixo Y, contém as decisões administrativas (quantidade de decisões que podem ser aproximar da postura como serviço ou como produto), afetando a diretamente o nível de qualidade do atendimento ao longo do tempo.

Essas decisões de da gestão de uma instituição, como treinamento dos funcionários, organização do *marketing*, roteiro de apresentação do material didático e da estrutura física, previamente determinadas pelo gestor, se estiverem alinhadas com o entendimento da educação como serviço, a equipe (docente e pessoal administrativo) pode enxergar as necessidades do cliente de maneira diferente.

Quando se tem um produto, entregar o que se oferece muitas vezes é o suficiente, mas na educação por não ser tangível a instituição deve provar seu valor para o cliente antes mesmo da venda até o último ano que o aluno estuda na instituição. Quando se vende um produto tem-se uma finalidade específica, mas diferentemente do serviço educacional diversas necessidades e demandas convivem simultaneamente dentro de apenas um cliente, como atender as demandas de cada aluno; objetivos de vida, vestibular, profissionais, lazer, cidadania e segurança física. Este exemplo está mais próximo dos alunos nos primeiros ciclos.

Essa situação torna a gestão escolar um grande desafio. Transmitir confiança sobre a marca e valor do serviço prestado para o mercado se torna um complexo jogo pela busca por indicações do atual cliente para seu conhecido futuro possível cliente. É pelo poder da transmissão de confiança que indicação que os antigos clientes e novos clientes confirmam o valor da instituição, da marca no mercado, evidenciando se as suas demandas e necessidades foram atendidas quando utilizaram os serviços da instituição. No eixo X demonstra-se que a postura da educação como serviço gera melhor atendimento, que é o principal diferencial no setor educacional.

Vender um serviço, principalmente o serviço educacional, apresenta uma característica de complexa gestão, a contrapartida por parte do cliente, a maneira do uso, seu empenho durante o processo de ensino-aprendizagem que a instituição oferece.

Diferentemente de um produto que se pode *a priori* ter um padrão de qualidade fixo para as funções que foi feito, na educação o papel do cliente no uso da educação é muito evidente e fundamental para o sucesso tanto do cliente quanto da instituição que usa os resultados em divulgação de campanhas de matrícula.

Um simples exemplo consiste no aluno que não realiza os trabalhos ou atividades propostas pelo professor, gerando perda na qualidade do processo de ensino-aprendizagem. A reflexão sobre o trabalho de pós-venda da instituição ocorre quando o aluno formado vai divulgar sua formação, terá o *feedback* na sua vivência e vai criar a percepção se valeu ou não a pena a educação recebida na instituição.

Diferente de outras empresas que apenas realizam a venda e se encerra a relação com a cliente, que se não precisar de uma assistência técnica, muito provavelmente só voltara para adquirir mais uma unidade do produto ou a procura de uma versão atualizada. Logo a questão do emocional na relação com o cliente é muito mais intensa na instituição escolar, mais da metade dos participantes relataram que acabam por conhecer tanto os alunos que gera uma sensação de sentimento próximo a uma família.

Essas diferenças de postura impactam diretamente na qualidade do atendimento ao cliente, pois quando se adota a postura de produto percepção por parte do cliente, sobre a valorização de necessidades é menor, porque se oferece um produto (pronto e acabado em si mesmo) e a decisão de como utilizá-lo fica a cargo do cliente.

Diferentemente da postura como serviço, em que se busca entender e atender as necessidades de cada cliente, adaptando o tanto quanto possível o serviço, para que todos consigam alcançar seus objetivos; que podem ser muitos, tanto aprovação do vestibular até apenas oferecer um ambiente seguro para os filhos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor de uma instituição de ensino além de organizar itens do setor administrativo e financeiro, como no ambiente organizacional, deve exercer também habilidade de competências no setor pedagógico da instituição. Ambos, administrativo e pedagógico caminham juntos para uma gestão sustentável de sucesso.

A análise dos conhecimentos administrativos e pedagógicos dos gestores que participaram deste estudo e o confronto do conteúdo das entrevistas para a averiguação das premissas P01 e P02, escolhidas *a priori* da construção e aplicação das entrevistas, elas se mostraram falsas no estudo dos casos pesquisados.

Isto por que os entrevistados têm maiores conhecimentos administrados que suposto inicialmente, mesmo que para alguns não estão sistematizados de uma maneira técnica ou acadêmica.

Este estudo resultou em uma sistematização dos conhecimentos e experiências de gestão dos participantes. Foi possível identificar que a revisão de literatura em muito contribui para a análise dos dados obtidos com as entrevistas, mas que ainda podem ser feitas novas pesquisas para inserir novas premissas ou hipóteses que surgem a partir de questões só averiguadas por meio da análise prática na profissão docente e do entendimento de como ocorre o convívio no ambiente escolar.

Esta pesquisa não busca generalizar os resultados. Com a utilização da metodologia de estudo de caso aliado à técnica da análise de conteúdo foi possível estruturar e sistematizar algumas informações importantes, que podem ser utilizadas como subsídios para novas pesquisas na área da administração escolar, tanto no setor público como principalmente no setor privado foco deste estudo.

Além de contribuir na construção de futuras amostras de maior representatividade e abranger outras regiões com suas especificidades regionais, portanto a educação tem como um de seus princípios a formação de cidadãos.

Em instituições que atendem crianças, elas necessitam de orientação durante o processo de ensino-aprendizagem que dificilmente poderá ser fixa e rígida. Esse processo não pode ser organizado como se fosse um produto a ser entregue ao aluno, numa situação: *Olha comprei na escola filho? O que pai? Cidadania.*

Assim, organizar a educação como serviço se torna necessário para atingir esse e outros objetivos que se sobrepõem sobre nas instituições educacionais. A análise das entrevistas aponta que houve convergência do entendimento que se optar por uma postura de educação como serviço. Isso por que a torna mais eficiente, permite alcançar um atendimento de maior qualidade ao cliente, tratando-o de forma mais humanizada e buscando atender as suas necessidades e demandas.

Os resultados evidenciam que a melhoria da educação se deve em grande parte da sua existência à concorrência de mercado, que deve ser considerada em parte como uma aliada da instituição.

O resultado do serviço educacional tem uma construção de valor muito subjetiva para o cliente. O mercado busca alinhar preço à qualidade ao atender suas necessidades e demandas e consiste em um caminho seguro para aumentar o *branding* e o valor da marca da instituição.

Logo, desenvolver uma marca, o nome da instituição, que possa ser divulgado por seus alunos agregue preço e qualidade é fundamental para sustentabilidade da instituição de ensino privado. Nesse processo, o capital humano dos gestores aliado ao capital humano da instituição, ao compartilhar com os *stakeholders*, proporciona aos clientes um serviço que atende suas necessidades aliado a ações de *branding* para melhor posicionamento no mercado.

Buscou-se levar em consideração as peculiaridades da educação além das características específicas das instituições de ensino privado. Outro ponto fundamental foi considerar o aluno formado resultado da compra do serviço da instituição, o valor agregado ao insumo, seu capital humano inicial antes da formação feita na instituição que é comprovado no mercado pelo diploma.

A discussão isolada desta pesquisa não irá suprir todos os pontos. Recomendam-se futuras pesquisas, qualitativas ou principalmente estudo de caso, dentro desta abordagem para desenvolver um maior banco de dados e a formulação de amostras.

Os resultados desta pesquisa oferecem subsídios para futuras pesquisas de abordagem da educação como serviço ou como produto, além de gestores e pesquisadores encontrarem embasamento para formulação de estratégias para manter a competitividade da empresa. Os resultados encontrados e organizados permitem também que pesquisadores de outras áreas, optem por estudar temas com foco na gestão escolar do setor privado.

## REFERÊNCIAS

- ARANHA, M. L. A. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Moderna, 2006.
- ARÃO, Q.; Gandolfo, D.; da Rosa, W. B. O valor do capital intelectual e a sua correlação com o valor do patrimônio econômico-financeiro – um estudo de caso. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas EDUVALE**, Vale de São Lourenço-Jaciara/MT Ano IV, n.6, nov. 2011.
- BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- Barbosa**, F. H. F.; Pessôa, S. A. Educação e Crescimento. **Economia**, Brasília: v.11, n.2, p.265–303, maio/ago. 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, J. P. N. (org.). **Administração de instituições de ensino superior**. Campinas: Editora Alínea, 2014.
- BERBEL, A. C. **Gestão da escola**. Cotia: Alabama Editora, 2003.
- BLAUG, M. **Introdução a Economia da Educação**. São Paulo: Globo, 1975.
- CASTRO, C. M. **Formação Profissional na Virada do Século**. Belo Horizonte: FIEMG, 2003.
- CASTRO, R. B. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. Salvador, Anpad, 2006.
- CLEMENTE, A.; Higachi, H. Y. **Economia e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2000.
- COLOMBO, S. S. **Escolas de Sucesso**. São Paulo: Editora STS, 1999.
- \_\_\_\_\_, S. S. (org.). **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.
- COSTA, S. S. G. Governamentalidade neoliberal, teoria do Capital Humano e empreendedorismo. **Educação e Realidade**, maio/ago. p.71-186, 2009.
- CRAWFORD, R. **Na era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T. **Capital humano**. São Paulo: Nobel, 2001.
- \_\_\_\_\_, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIAS, J.; DIAS, M. H. A. **Crescimento Econômico, emprego e educação em uma economia globalizada**. Maringá: Eduem, 1999.

- FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.
- FREIRE, J. R. S. *et. al.* Busca do conhecimento técnico científico: análise de rede informal interorganizacional. **Revista de Gestão e Projetos**, vol. 5, n. 1, jan./abril, 2014.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Thomson, 2002.
- GIRARDI, D. *et. al.* Avaliação de desempenho e gestão do conhecimento: as práticas nas maiores indústrias catarinenses. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2012.
- HANDY, C. **A era da irracionalidade ou a gestão do futuro**. Portugal: Edições CETOP, 1992.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KLEBER, K. **Produzindo capital humano**. São Paulo: Editora de Cultura, 2010.
- MACHADO, D. S. **Redução da inadimplência no setor da educação**. São Paulo: SRS Editora, 2009.
- MACHADO, L. E. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privado**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MELLO, G. N. Formação inicial de professores para a educação básica uma (re)visão radical. **São Paulo Perspectivas**, vol.14, n.1, São Paulo, jan./mar. 2000.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- IGLIORI, D. C. **Economia dos clusters industriais e desenvolvimento**. São Paulo: FAPESP, 2001.
- IOSCHPE, G. **A ignorância custa um mundo: o Valor da educação no desenvolvimento do Brasil**. São Paulo: Francis, 2004.
- \_\_\_\_\_, G. **O que o Brasil quer ser quando crescer? E outros artigos sobre educação e desenvolvimento**. São Paulo: Paralela, 2012.
- OLIVEIRA, M. N. Amartya Sen e as sociedades mais justas como ideia e realidade. **Fundamento – Revista de Pesquisa em Filosofia**, n. 5, jul./dez., 2012.
- PESSOA, C. **Gestão Estratégico para instituições de ensino**. Belo Horizonte: Advice Treinamento Empresarial Ltda, 2002.

- PLANK, D. N. **Política educacional no Brasil**: caminhos para a salvação pública. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- PIRES, V. **Economia da Educação**. São Paulo: Cortez, 2005.
- ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (org.). **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROCHA, E. S. B. *et. al.* Gestão do conhecimento na saúde: revisão sistemática de literatura. **REV. LATINO-AM. ENFERMAGEM**, v. 20, n. 2, p. 392-400, 2012.
- SÃO PAULO. **Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte**. EMPLASA, 2012.
- SAUL, R. P. As raízes renegada da teoria do capital humano. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n.12, p. 230-273, jul./dez., 2004.
- SAVIANI, D. Instituições escolares: conceito, história, historiografia e práticas. **Cadernos de História da Educação**, n.4, jan./dez., 2005.
- SCHULTZ, T. W. **Investindo no povo**. O segredo econômico da qualidade da população. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- \_\_\_\_\_, T. W. **O Capital humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- \_\_\_\_\_, T. W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- SELLTIZ, WRIGHTSMAN, COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais** v.1 delineamentos de pesquisa, 1987.
- SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.
- SHEEHAN, J. **A economia da educação**. São Paulo: Zahar, 1975.
- SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Madras, 2009.
- SOUZA, F. H.; ZIVIANI, F.; GOULART, F. M. F. Interseção entre a gestão do conhecimento e a cultura organizacional: um estudo sobre a percepção dos gerentes de projeto. **Revista de Gestão e Projetos**, vol. 5, n. 2. maio/agos., 2014.
- STEWART, T. **Capital Intelectual** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1998.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo, Atlas, 1995.
- VAIZEY, J. **Economia da educação**. São Paulo: IBRASA, 1968.



VIANA, G.; LIMA, J. F. Capital humano e crescimento econômico. **Interações**, Campo Grande, v.11, n.2 p.137-148, jul./dez., 2010.

XAVIER, L. A. O. P.; OLIVEIRA, M.; TEIXEIRA, E. K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do Conhecimento. **RISTI**, N.º 10, dez. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIVIANI, F.; FERREIRA, M. A. T.; SILVA, S. M. Avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.8, n.1, jan./abril, 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICES A – Roteiro para as entrevistas

| QUESTÕES   | SUBITENS  |
|--|---|
| 1. A Instituição tem um modelo de Gestão Escolar?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais são os objetivos.</li> <li>- Possui uma hierarquia.</li> <li>- Explique a aplicação e a gestão.</li> </ul>   |
| 2. Como é a gestão dos conflitos diários dentro do ambiente escolar?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O papel do gestor como líder</li> <li>- Assume atribuições além de seu cargo?</li> </ul>   |
| 3. Como você gerencia ou busca organizar seu planejamento estratégico para captação de novos alunos e a fidelização dos mesmos?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que pensa sobre a ideia que os alunos/pais são os clientes por um lado e também o resultado do serviço da Instituição de Ensino</li> <li>- Qual o papel da equipe administrativo e educacional?</li> <li>- Quais suas estratégias de <i>marketing</i> educacional?</li> <li>- Organiza suas metas estratégicas?</li> </ul> |
| 4. Existe o conceito de Capital Humano ou Capital Intelectual dentro da organização?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais habilidades e conhecimentos o senhor valoriza mais? E seus clientes? Por quê?</li> <li>- Como lida com os concorrentes? Contratam seus funcionários?</li> </ul>  |
| 5. Em algum momento houve prejuízo ou um problema pela falta de algum conhecimento administrativo específico? Em caso afirmativo, como buscou solução (livros, consultoria, etc.)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que você pensa quanto à meritocracia?</li> <li>- A sua IE tem ou pretende criar missão/valores/visão? Como planeja organizá-las?</li> <li>- Como o senhor lida com a inadimplência?</li> <li>- Quais são os indicadores que o senhor escolheria para quantificar o sucesso?</li> </ul>                                     |

## APÊNDICES B – Codificação de análise de conteúdo

| CÓDIGO                   | DESCRIÇÃO  | AUTOR         |
|--------------------------|--|---------------|
| Educação                 | A educação seja em certa medida uma atividade de consumo que oferece satisfações às pessoas no momento que a executa, mas principalmente uma atividade de investimento realizado para o fim de aquisição de capacitações que oferece satisfações futuras ou que incrementa rendimentos futuros da pessoa como agente produtivo. Logo a educação consiste em um investimento e tratar suas consequências como forma de capital. Dado que a educação se torna parte da pessoa que a recebe, estando acumulado então como capital humano. | Schultz, 1963 |
| Economia da Educação     | Busca estudar e analisar uma visão geral da dimensão e do lugar da atividade educacional em relação à economia como um todo. Onde a aquisição da educação fornece oportunidades, aos indivíduos, de investirem em si mesmo.  | Sheehan, 1975 |
| Liderança Educacional    | O líder educacional depende de um conjunto de competências administrativas, por exemplo, seleção e recrutamento de talentos; aliados a um rigoroso conhecimento teórico, senso ético, comunicativos, criativos, participativos e proativos.  | Barros, 2014  |
| Meritocracia             | No nível ideológico, como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito de cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais. Na dimensão afirmativa falamos que a organização social deve ser o desempenho (conjunto de talentos, habilidade e esforço) das pessoas.   | Barbosa, 2003 |
| Planejamento Estratégico | Representa “o que” a escola deseja desenvolver, quais serviços pretende realizar e qual o caminho a seguir, preparando-se para o amanhã. Possui uma abordagem integrada, conectada   | Colombo, 1999 |

|               |   |               |
|---------------|---|---------------|
|               | com os desafios do meio externo e interno, objetivando a elevação do desempenho.  |               |
| Inadimplência | Podemos medir de três maneiras, a saber: média mensal, no fim do semestre e no final do ano. Normalmente entende-se que até 30 dias do vencimento é atraso. Após 30 dias é inadimplência.   | Machado, 2009 |
| Missão        | É o objetivo e propósito de uma organização, para o presente e futuro. É o seu foco. Para tanto, pergunte a si mesmo: Qual a razão de ser desta escola? Para que ela existe? Uma missão não deve ficar restrita apenas ao papel, é necessário que seja entendida e seguida por todos os funcionários. Cabe aos mantenedores e diretores estabelecerem parâmetros eficazes, que possibilitam sua condução de forma permanente. | Colombo, 1999 |
| Visão         | É a forma como a instituição vê a si própria no futuro; no âmbito da comunidade, estrutura, fatia de mercado etc. O ato de pensar no futuro dá significado ao presente. Inicie estudando juntamente com sua equipe o que é sonhado e desejado para o futuro.  | Colombo, 1999 |

## **APÊNDICE C – Termo do Conselho de Ética**

### **DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Administração de Instituições de Ensino Privado

**Pesquisador:** Pedro Rachid da Costa

**Instituição Proponente:** Universidade de Taubaté

**CAAE - 47787315.7.0000.5501**

### **DADOS DO COMPROVANTE**

**Número do Comprovante:** 073604/2015

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

Informamos que o projeto Administração de Instituições de Ensino Privado que tem como pesquisador responsável Pedro Rachid da Costa, foi aprovado.