



ISSN: 2237-1427

Vol. 8 | Nº. 1 | Ano 2018

Páginas 113-129

Uniran Lemos da Cruz

*Professor da Universidade
Candido Mendes*

uniranmestrado2015@gmail.com

Eduardo Felicissimo Lyrio

*Professor da Universidade do
estado do Rio de Janeiro*

eduardolyrio@gmail.com

Dados para contato

Uniran Lemos da Cruz

Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Centro de Ciências Sociais, Faculdade de Administração e Finanças.

Rua São Francisco Xavier - de 280 a 530 - lado par

Maracanã

20550013 - Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Recebido em: 09/03/2017

Aprovado em: 21/11/2017

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i1.34850>

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DO CAPITAL HUMANO - UM ESTUDO DE CASO

STRATEGIC MANAGEMENT AND HUMAN CAPITAL MANAGEMENT - A CASE STUDY

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO - UN ESTUDIO DE CASO

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral descrever como uma escola de idiomas gerencia o capital humano de seus professores. Os dados foram obtidos em uma franquia de um curso de idiomas, o qual foi feita uma entrevista com a dona do curso e passado um breve questionário para 117 alunos de diferentes turmas e períodos, a fim de que o resultado pudesse ser o mais abrangente possível. Foram analisados se a experiência do professor, a fluência e o nível de conhecimento do idioma tem ligação direta com sua remuneração, e, de acordo com o questionário, se os alunos são satisfeitos com as técnicas administrativas tomadas pela direção para a escolha dos professores atuantes no curso. De posse dos resultados anteriores, concluiu-se que existe influência positiva entre a remuneração dos professores e seu conhecimento do idioma, ou seja, que quanto mais o professor domina outras línguas, mais positivamente isto reflete em sua remuneração. E, de acordo com análise dos alunos respondentes do questionário, chegou-se a percepção que estes estão satisfeitos com a administração e qualidade dos serviços oferecidos pelo curso, levando-se a concluir que as variáveis do capital humano na escolha dos professores fazem com que haja um reflexo positivo para a escola na percepção dos alunos. A pesquisa utilizou-se de entrevista e questionário, sendo assim de caráter descritiva, qualitativa, baseada em estudo de caso único, porém, sugere-se que este estudo seja replicado em um número maior de franquias, a fim de testar sua aderência de posse de outras administrações.

Palavras-chave: Capital Humano; Técnicas Administrativas; Satisfação; Remuneração.

ABSTRACT

The present research had as general objective to describe how a language school manages the human capital of its teachers. The data were obtained from a franchise of a language course, which interviewed the owner of the course and passed a short questionnaire to 117 students from different classes and periods, so that the result could be as comprehensive as possible. It was analyzed whether the teacher's experience, fluency and level of knowledge of the language are directly linked to their remuneration, and according to the questionnaire, if the students are satisfied with the administrative techniques taken by the management to choose

the acting teachers in the course. Given the previous results, it was concluded that there is a positive influence between teachers' remuneration and their knowledge of the language, that is, that the more the teacher masters other languages, the more positively this reflects in their remuneration. According to the analysis of the students who answered the questionnaire, it was perceived that they are satisfied with the administration and quality of the services offered by the course, leading to the conclusion that the variables of human capital in the choice of teachers cause there is a positive reflection for the school on the students' perceptions. The research was based on a single case study, but it is suggested that this study be replicated in a greater number of franchises in order to test their ownership other administrations.

Keywords: stress; students; stressors.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general describir cómo una escuela de idiomas gestiona el capital humano de sus profesores. Los datos fueron obtenidos en una franquicia de un curso de idiomas, el cual fue hecha una entrevista con la dueña del curso y pasado un breve cuestionario para 117 alumnos de diferentes clases y períodos, a fin de que el resultado pudiera ser lo más amplio posible. Se analizaron si la experiencia del profesor, la fluidez y el nivel de conocimiento del idioma tiene conexión directa con su remuneración, y, de acuerdo con el cuestionario, si los alumnos son satisfechos con las técnicas administrativas tomadas por la dirección para la elección de los profesores actuantes en el curso. En posesión de los resultados anteriores, se concluyó que existe una influencia positiva entre la remuneración de los profesores y su conocimiento del idioma, o sea, que cuanto más el profesor domina otras lenguas, más positivamente esto refleja en su remuneración. Y, de acuerdo con el análisis de los alumnos respondedores del cuestionario, se llegó a la percepción que estos están satisfechos con la administración y calidad de los servicios ofrecidos por el curso, llevándose a concluir que las variables del capital humano en la elección de los profesores hacen con que hay un reflejo positivo para la escuela en la percepción de los alumnos. La investigación se utilizó de entrevista y cuestionario, siendo así de carácter descriptivo, cualitativo, basada en un estudio de caso único, sin embargo, se sugiere que este estudio sea replicado en un número mayor de franquicias, a fin de probar su adherencia de posesión de otras administraciones.

Palabras clave: Capital Humano; Técnicas administrativas; Satisfacción; Remuneración.

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se um diferencial competitivo como forma de destacar-se no ramo empresarial, a informação pura e simples já não garante esse diferencial. A empresa precisa aprender a transformar as informações em conhecimento, e empregá-lo para obter novos produtos, melhores serviços e encantar clientes.

Segundo Malafaia (2011), em meio ao atual ambiente competitivo e dinâmico, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos da organização para serem tratadas como um ativo de grande valor, pelo fato do capital financeiro ter deixado de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento e fazendo com que as pessoas passem a ocupar um lugar de maior destaque nas organizações.

Considera-se o capital intelectual um instrumento que estimula a renovação e o desenvolvimento, com o passar dos tempos o capital intelectual tem se tornado alvo de constantes pesquisas e sendo amplamente discutido tanto no meio empresarial como no acadêmico. Com o passar dos anos, as empresas reconheceram que um de seus mais valiosos recursos era as pessoas.

Segundo Teixeira (2010), a gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, que são caracterizadas como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

A forma de valoração empresarial do futuro tende a ser mais próxima dos valores pessoais e dos ativos intelectuais.

De acordo com Pereira, Fiúra e Ponte (2004), A era do conhecimento tende a ser a nova visão empresarial, e esta requer uma mudança na forma de percepção das organizações, onde a visão puramente mecanicista contábil, tende a ser substituído por outro de valor mais real, baseado no capital intelectual.

Diferente do valor de alguns ativos tangíveis que diminuem na medida em que é utilizado, o conhecimento só aumenta, tornando-se assim, a vantagem das organizações que o tem como matéria prima. Desta forma caracteriza-se como um recurso infinito, que pode trazer grandes vantagens, principalmente em longo prazo.

Segundo Oliveira e Beuren (2003), O principal agente transformador dos bens e serviços não é nenhum ativo que possa ser encontrado nos demonstrativos contábeis, mas sim a um ativo pouco estudado e discutido pela contabilidade, mas que está se transformando num dos principais fatores de vantagem competitiva para as empresas, o capital intelectual.

O objetivo geral desse artigo é, portanto, evidenciar as formas e conteúdo dos processos de seleção e preparação dos professores de uma franquia de escola de idiomas, que investe no desenvolvimento das competências e conhecimentos desses profissionais, a fim de mantê-los articulados com os mais recentes e eficazes métodos de disseminação do conhecimento, uma vez que esse conjunto traz repercussões sobre a produtividade final e a competitividade da escola.

A pesquisa está organizada em seis seções, iniciando-se com esta introdução, na seção referencial teórico, a abordagem conceitual da gestão estratégica, capital intelectual e suas formas e da gestão estratégica do capital intelectual, na sequência, apresenta-se a metodologia, onde serão apresentados os procedimentos metodológicos, em seguida uma breve descrição da instituição objeto do estudo, dando prosseguimento, serão descritas as estratégias gerenciais de manutenção e disseminação do capital intelectual dos professores da instituição. Descrição da ligação entre o nível de conhecimento da língua estrangeira e a remuneração desses professores. O que a instituição entende sobre gestão estratégica e capital intelectual. Como os alunos estão avaliando a escola e as considerações finais são apresentadas na última seção incluindo as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão Estratégica

O conceito de estratégia não é recente. Segundo Azeitão e Roberto (2010), através do general chinês Sun Tzu, na antiguidade, que surgiram os primeiros escritos sobre a “arte da guerra”, os quais se baseiam essencialmente na apresentação e divulgação de estratégias militares, e a partir do século XVIII, o mundo conhece o general francês Napoleão Bonaparte, que se inspirou na obra de Sun Tzu.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), “O propósito principal da administração estratégica é criar riqueza para os proprietários da empresa por meio das necessidades e expectativas de outros stakeholders.”

A estratégia pode ser baseada por diversas posições dentro de uma empresa, que a leva ser diferente das concorrentes.

De acordo com Porter (1996):

Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade para a estratégia [...]. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que são diferentes das rivais[...]. Porter (1996)

Pode-se dizer que o planejamento estratégico é o processo de analisar uma organização sob diversos ângulos, direcionando seus rumos e monitorando suas ações de forma concreta.

Para Ponchirolli e Fialho (2005), “é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto informações quanto talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade”.

Gerir estrategicamente uma empresa é um termo mais amplo, que abrange não somente a formulação, implementação e controle da estratégia.

De acordo com Barbosa e Teixeira (2003), dirigir estrategicamente uma empresa é uma atitude geral, que permite identificar a missão, os objetivos e as ações a serem empreendidas em uma organização, para que haja interação de forma competitiva, levando-se em consideração não somente o ambiente particular da empresa e de sua situação econômica, mas também das características do ambiente cultural e socioeconômico em que suas atividades são desenvolvidas.

Possuir um comportamento estratégico definido é questão de extrema relevância para uma empresa.

Gerir a estratégia é diferente que gerir as operações ou atividades. Neste sentido, Porter (1996), refere que as empresas só conseguem obter vantagem competitiva se estiverem dotadas de flexibilidade que lhes permita comparar processos com as rivais, tendo em vista a obtenção de ganhos de eficiência (eficiência operacional).

A visão estratégica tornou-se um dos principais desafios de gestores em todas as organizações.

2.2 Capital Intelectual e Suas Formas

Em ambientes de rápidas mudanças, a criação e a ampliação de conhecimento organizacional são essenciais para que as empresas possam: mudar, adaptar-se e criar oportunidades.

Para Sveiby (1997), “a economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados, porque a capacidade humana de criar conhecimento é infinito”.

De acordo com Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, ao contrário dos ativos no qual o mundo empresarial está familiarizado - propriedades; equipamentos; dinheiro -, o capital intelectual é intangível, difícil de ser identificado e distribuído, porém, uma vez que o descobrimos e exploramos, somos vitoriosos.

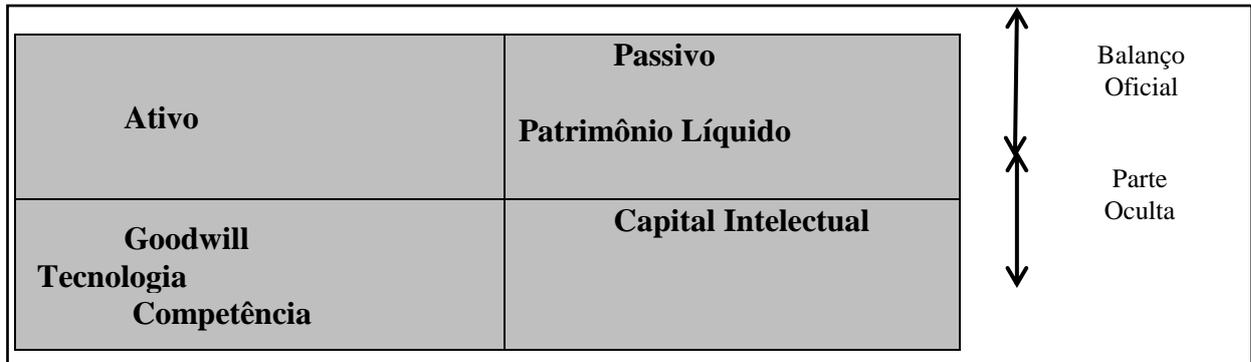
O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar a performance da empresa.

Segundo Pereira, Fiúsa e Ponte (2004), para se ter sucesso com o uso do Capital intelectual como estratégia, o gerente tem o desafio de desenvolver comportamentos que valorizem e, principalmente, gerenciem o Capital intelectual da empresa como um de seus ativos mais importantes.

Edvinsson e Malone (1998), explicam as três formas básicas do capital intelectual: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

- *Capital Humano* – Toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes estão aqui incluídos, aperfeiçoamento e novas habilidades precisam ser adquiridas e compartilhadas por toda a organização. O capital humano deve também incluir a criatividade e as inovações organizacionais.
- *Capital Estrutural* – Serve como arcabouço, o empowerment e a infraestrutura que apoiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. O capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação.
- *Capital de Clientes* – É o valor do relacionamento com o cliente, parte do princípio que o relacionamento de uma empresa com seus clientes é distintos das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos, e, também, que esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da empresa. O tempo dirá se essa distinção é intrinsecamente válida ou meramente um meio de promover a empresa junto aos investidores e outros acionistas ou mesmo para motivar os empregados.

Ainda de acordo com Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é um passivo a ser encarado de maneira idêntica ao patrimônio líquido; é um empréstimo feito aos credores, isto é, pelos clientes, empregados e assim por diante, constitui informação complementar e não subordinada às informações financeiras; é um capital não financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil; podendo ser representado como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p.39).

Uma vez que o conhecimento se tornou dinâmico e em contínua mutação, o compartilhamento faz com que estejamos sempre aprendendo, desaprendendo e reaprendendo. O conhecimento, quando não compartilhado, fica estagnado e perde a utilidade. Para Sveiby (1997), “ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento cresce quando é partilhado”.

Apesar de sua importância, o grande problema relacionado ao Capital Intelectual consiste na complexidade de sua avaliação. Muitos estudos já tentaram conceituar Capital Intelectual, mas poucos conseguiram esclarecer como o seu gerenciamento representa uma estratégia de sucesso para maximização dos lucros.

2.3 Gestão Estratégica do Capital Intelectual

A gestão estratégica do capital intelectual envolve repensar como a organização cria valor.

De acordo com Klein (2002), a empresa deverá elaborar uma pauta para se transformar de uma organização que simplesmente compreende indivíduos detentores de conhecimento numa organização focalizada em conhecimento que cuida da criação e compartilhamento desse ativo em e através de funções internas de negócios e que orchestra o fluxo de know-how de e para empresas externas.

Os gerentes estão conscientes da nova dinâmica e das restrições de seus relacionamentos com clientes, fornecedores e concorrentes, é importante que os gerentes sejam aconselhados a examinar o conhecimento da mesma forma que consideram os modelos contábeis, administrativos e comerciais que adotam para os ativos tangíveis da organização, Fleury e Junior (2001).

O capital intelectual é um importante ativo, a sua gestão não é somente desejável, mas também necessária.

Segundo Xavier (1998), “o conhecimento, sua ampliação, manutenção, uso, tem que ser levado a sério pelo profissional que quer fazer mais pela sua carreira, para isso, precisa ser administrado como um patrimônio que é”.

De acordo com Choo (2000), se quisermos gerir o conhecimento nas organizações, tem-se primeiro que entender o que é, qual é a natureza e a estrutura do conhecimento organizacional e o que o torna diferente de outras formas de conhecimento, o autor da pesquisa sugere que o conhecimento organizacional pode ser dividido em: conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural.

- *Conhecimento Tácito* - Nas organizações, o conhecimento tácito é o conhecimento pessoal usado por membros para realizar o seu trabalho e fazer o sentido de seus mundos. É que se aprendeu através de longos períodos de experimento em fazer uma tarefa, durante o qual o indivíduo desenvolve uma sensação e uma capacidade de fazer julgamentos intuitivos sobre a execução bem-sucedida da atividade. Apesar de ser difícil de articular, o conhecimento tácito pode ser e é regularmente transferido e compartilhado. O conhecimento tácito pode ser aprendido através da observação e imitação. O conhecimento tácito também pode ser compartilhado. Embora não completamente exprimível em palavras ou símbolos, o conhecimento tácito pode ser aludido ou revelado através de modos ricos do discurso que incluem o uso de analogias, metáforas ou modelos, e através da partilha comunal de histórias.
- *Conhecimento Explícito* - O conhecimento explícito é o conhecimento que se expressa formalmente usando um sistema de símbolos, e pode, portanto, ser facilmente comunicado ou difundido. O conhecimento explícito pode ser baseado em objeto ou baseado em regras. O conhecimento é baseado no objeto quando ele é representado usando cadeias de símbolos (palavras, números, fórmulas), ou é incorporada em entidades físicas (equipamentos, modelos, substâncias). O conhecimento explícito é baseado em regras quando o conhecimento é codificado em regras, rotinas ou procedimentos operacionais.
- *Conhecimento Cultural* - Conhecimento cultural de uma organização consiste nas crenças que ela detém para a verdade com base na experiência, observação, reflexão sobre si e seu ambiente. Ao longo do tempo, uma organização desenvolve crenças compartilhadas sobre a natureza de seu negócio principal, capacidades centrais, mercados, concorrentes, e assim por diante. Essas crenças formam então o critério para julgar e selecionar alternativas e novas ideias, e para avaliação de projetos e propostas. Desta

forma, uma organização usa seu conhecimento cultural para responder a perguntas como "Que tipo de organização nós estamos?" "O conhecimento seria valioso para a organização?" e "Valeria a pena o seguir?" As respostas, por sua vez dependem de pressupostos e crenças compartilhadas sobre o negócio da organização, quais são suas principais competências, e como ela quer crescer ao longo do tempo.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Visando permitir que os objetivos propostos no artigo sejam alcançados, a pesquisa é de caráter descritiva além de qualitativa.

Segundo Vergara (2004), as pesquisas descritivas “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, não tendo como compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Gil (1991) acrescenta que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Cita ainda a existência de pesquisas que, "embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias”.

Quanto aos meios, a presente pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Segundo Gil (2008) esse tipo de estudo é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados”.

Para Yin (2001) o estudo de caso, além de ser importante para que se possa compreender os fenômenos sociais complexos, ele “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como [...] processos organizacionais[...]”.

Para pesquisas com abordagem qualitativa, Collis e Hussey (2005) informam que a entrevista e a observação são dois dos mais importantes instrumentos para se coletar dados.

3.2 Coleta de Dados

Na primeira etapa, além da entrevista orientada pelo questionário, feita a proprietária do curso de idiomas, o autor e pesquisador visitou a escola e participou de avaliações feitas

pela coordenadora do curso em sala de aula, a fim de verificar se os professores estavam aplicando a metodologia proposta.

Na segunda etapa, foi usado um breve questionário avaliativo com base na gestão do capital intelectual descrito pela diretora da escola, que visou conhecer as percepções dos alunos quanto a qualidade do curso.

As variáveis levadas em consideração foram: Metodologia de ensino; Conhecimento do professor e Ambiente institucional. As escalas foram: Muito satisfeito; satisfeito e pouco satisfeito.

Todas as turmas da escola tiveram respondentes, o questionário foi aplicado em dois dias pelo próprio pesquisador.

3.3 A Instituição Pesquisada

A instituição começou sua história em 1961, em uma pequena sala comercial na cidade do Rio de Janeiro, quando o fundador, com base nas necessidades do aluno brasileiro, desenvolveu um exclusivo método de ensino, fruto de pesquisas feitas em cursos de vários países.

A empresa atua no segmento de ensino de idiomas há mais de 50 anos, trabalhando com o ensino de inglês e espanhol e com mais de 210 mil alunos em todo o mundo. Com uma editora própria, além das franquias, empresas, instituições de ensino superior e escolas de educação formal, desde a educação infantil até o ensino médio, utilizam da metodologia exclusiva da editora.

O curso de idiomas pesquisado tem como missão contribuir para o fortalecimento intelectual de cada indivíduo, tornando extremamente simples a sua comunicação com pessoas de todas as partes do mundo, através do ensino efetivo de idiomas por método próprio, original e inovador.

4 RESULTADOS

4.1 Quanto à Gestão do Capital Humano

A instituição alvo da pesquisa conta hoje com treze professores de idiomas quatro agentes de atendimento e vendas (secretários), dois auxiliares de limpeza e uma coordenadora.

A definição de funções precisa ser elaborada e seguida sistematicamente, para que nenhum funcionário seja sobrecarregado e outros deixem de executar tarefas necessárias,

desta forma propiciando maior produtividade e rendimento de todos os departamentos, e assim elaborar um plano estratégico de acordo com as competências de cada colaborador.

A direção da franquia seleciona os interessados em torna-se professor de idioma através da conclusão de algum curso, dando preferência para os formados pela própria franquia. Caso o profissional venha com formação de outras instituições, é aplicada uma prova para verificar se o mesmo possui o nível de conhecimento necessário, a empresa também possui o curso de formação de professores.

O plano estratégico e a metodologia seguem um padrão para todas as filiais, são desenvolvidas por uma unidade central, os professores de todas as turmas utilizam um manual com ideias do que fazer em sala de aula.

Semestralmente todos os professores são treinados para que se garanta que sejam aplicadas as metodologias propostas no plano estratégico de ensino da escola.

Esses treinamentos são avaliados com assistências de aulas remotas, a coordenadora da escola assiste cerca de 30 minutos de aula em cada turma de cada nível, apenas observando se os professores estão aplicando a metodologia do curso e se os alunos estão conseguindo entender tal método, essas assistências também ocorrem semestralmente.

O nível de conhecimento do idioma e o perfil do professor influenciam na alocação das turmas, ou seja, o profissional que possui maior conhecimento e fluência no idioma, fica em turmas mais avançadas, a direção entende que os alunos mais avançados são mais necessitados de profissionais experientes e com a capacidade de explicações mais aprofundadas, prontos para solucionar, dentro do possível, qualquer questionamentos sobre vocabulários e gramática.

O nível de conhecimento do idioma do professor da escola tem relação direta com a sua remuneração, quanto mais o capital humano do professor agrega para a instituição, melhor remunerado ele é. Viagens, cursos e vivência no exterior também são variáveis que agregam maior valor em suas remunerações, bem como o tempo de atuação dentro desta franquia. Já a idade do professor não é fator que influencia na remuneração, profissionais com mais idade não é critério para ter sua hora aula maior que os com menos idade.

Outra variável apontada pela direção que não tem ligação com a remuneração dos professores é a didática utilizada por este e seu domínio em sala de aula, todos precisam ter o mesmo desempenho em sala e seguir a metodologia proposta pela central.

Verificou-se que a instituição entende estratégia como sendo todo o planejamento e organização para que o resultado final seja positivo e consiga um diferencial mediante os concorrentes. Relatou-se que é importante propagar a importância do inglês e do espanhol, evitando o desinteresse do público no aprendizado desses idiomas, e assim evitar que esse

público migre para o aprendizado de outras línguas, ou seja, neste caso a escola perderia mercado para concorrência. A tomada de decisão deve ser feita sempre com base em uma boa pesquisa de mercado, através do resultado da pesquisa deve-se verificar se a atual localização da unidade está de acordo com o perfil de seus clientes.

Foi apontado que o capital humano é muito importante neste segmento, descrevendo-o como sendo todo o conhecimento que o professor precisa para enriquecer as aulas e fidelizar os alunos, e é através, principalmente, do capital humano, que a escola sobrevive e gera empregos.

Relatou-se que a empresa segue em um crescimento constante, a escola está localizada em novo endereço e prezando pela qualidade dos professores, espera-se continuar crescendo e formando alunos com a melhor qualidade da cidade.

4.2 Quanto às Percepções dos Alunos

A escola conta hoje com 205 alunos matriculados e frequentando o curso de inglês e/ou espanhol, 117 alunos de ambos os cursos participaram da pesquisa de satisfação. O quadro abaixo mostra a quantidade e distribuição dos alunos no presente momento.

Tabela 1 – Discentes da Escola

NÍVEL	FREQ. ABSOLUTA	FREQ. RELATIVA (%)
MASTER	7	3,4146
AVANÇADO	40	19,5122
INTERMEDIARIO	62	30,2439
BÁSICO	96	46,8293
TOTAL	205	100

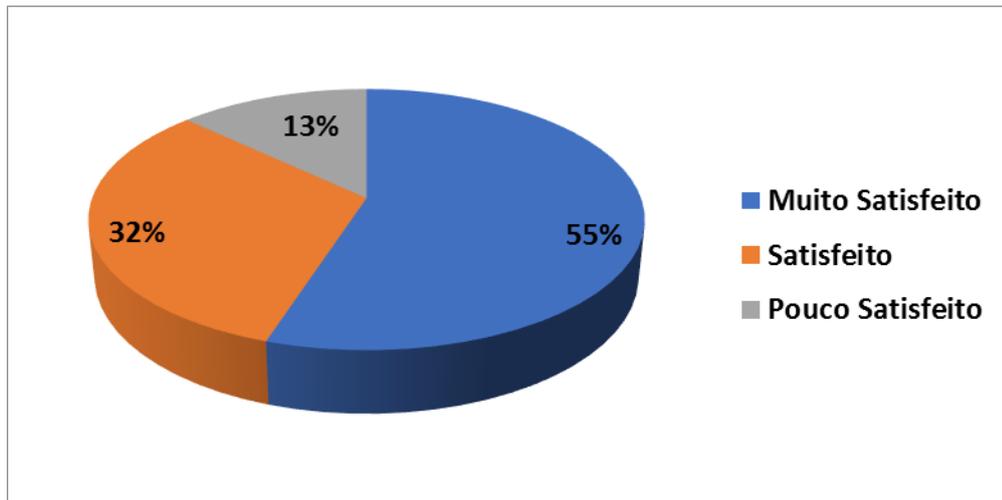
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

A fim de responder e atingir o objetivo desta seção, organizou-se os dados nos Gráficos de 1 a 3 para evidenciar o grau de satisfação dos alunos da escola de idiomas em relação a cada variável, cujos resultados são apresentados em termos percentuais.

A satisfação dada pelos alunos foi avaliada em três variáveis: metodologia de ensino; conhecimento do professor e ambiente educacional, medidas em três graus: muito satisfeito; satisfeito e pouco satisfeito.

4.2.1 Metodologia de ensino

Foi perguntado aos alunos se eles gostam da metodologia aplicada pelos professores e se eles acham que proporciona um bom entendimento e assimilação do conteúdo. Os resultados encontram-se no Gráfico 1.

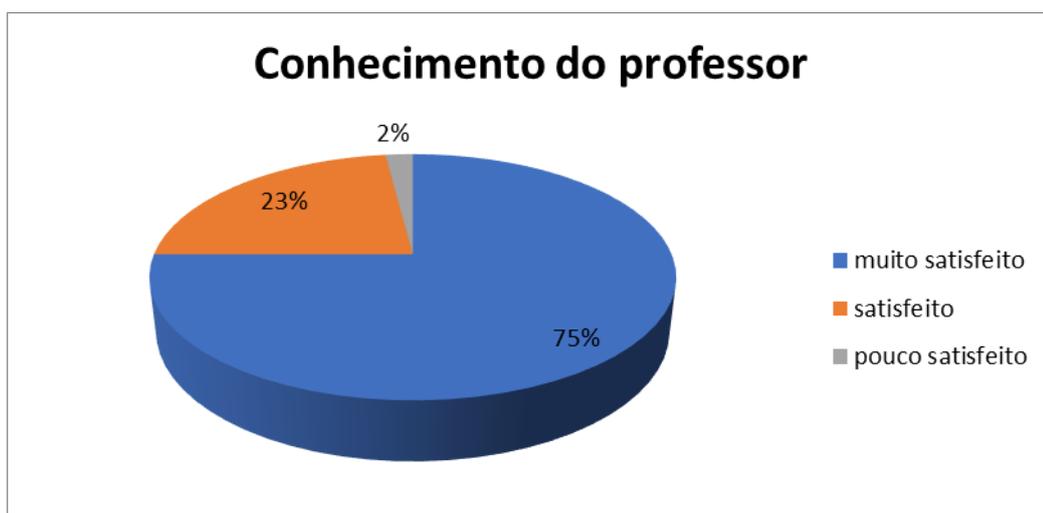
Gráfico 1 – Metodologia de Ensino

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

Conforme mostrado no Gráfico 1, dos alunos respondentes, 55% estão muito satisfeitos como o conteúdo é passado em sala de aula, 32% encontram-se apenas satisfeitos e 13% estão poucos satisfeitos com a metodologia de ensino da escola.

4.2.2 Conhecimento do professor

Foi avaliada a percepção e satisfação que os alunos possuem a respeito do conhecimento que o professor possui no idioma, tanto na parte escrita, quanto na parte falada. Os resultados encontram-se no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Conhecimento do Professor

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

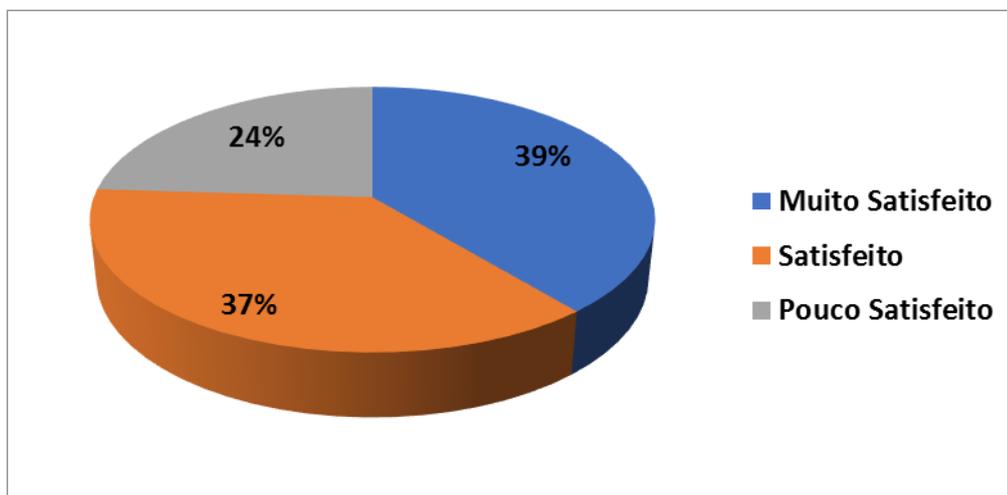
Conforme mostrado no Gráfico 2, dos alunos respondentes 75% estão muito satisfeitos, 23% satisfeitos e 2% pouco satisfeitos com o conhecimento passado pelos professores, ou seja, é expressivo o reflexo positivo na percepção dos alunos sobre o

procedimento de escolha e treinamento dado aos professores, mais uma confirmação de como o capital humano é destaque neste segmento empresarial.

4.2.3 Ambiente educacional

Quanto ao ambiente educacional, foi levado em conta: ambiente das salas de aula, ambiente do curso num todo e sua localização e relacionamento professor x alunos. Os resultados encontram-se no gráfico 3.

Gráfico 3 Ambiente Educacional



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

Conforme mostrado no Gráfico 3, dos alunos respondentes, 39% encontram-se muito satisfeitos, 37% satisfeitos e 24% pouco satisfeitos, com o ambiente educacional da escola. Embora esta variável não tenha ligação direta com o tema capital humano, os autores acharam necessário sua avaliação, entende-se que um ambiente educacional agradável e tranquilo ajuda na absorção de novos aprendizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração e a gestão do conhecimento vinculam-se para criar e disseminar a informação para atingir os objetivos da organização. Dessa forma, a essência da gestão do conhecimento se encontra no processo de transformação de conhecimentos tácitos para uma forma explícita, o que, via de regra, depende do interesse das pessoas que os detém, e se prontificam a repassar esse conhecimento às demais pessoas.

Em relação à escola de idiomas pesquisada, foi constatado com base na entrevista com a diretora, que o capital humano do profissional torna-se renda tanto para a escola como

para o próprio, pois é através do nível do conhecimento do professor que o mesmo é remunerado e não pelas outras variáveis analisadas na pesquisa.

A direção da escola embora não tenha nenhuma formação na área administrativa, possui, mesmo que de forma simplória, entendimento de gestão estratégica do capital intelectual que lhe proporciona traçar metas e objetivos devidamente formalizados e estruturados que atendem suas necessidades empresariais. Isso mostra-nos que mesmo nas pequenas e médias empresas é conhecida a importância do tema, e não somente em meio às grandes empresas.

Na medida em que as organizações interagem no macroambiente, absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base na combinação de conhecimento, experiência, valores e regras internas para identificar informações estratégicas que criam diferenciais competitivos. Assim, com o monitoramento dos ambientes interno e externo pode agregar maior valor à estrutura interna da empresa e, conseqüentemente, aos clientes que buscam excelência nos bens e serviços.

Observa-se que embora o conceito que a direção da escola tem a respeito do capital intelectual seja como um bem só do professor, esse conceito ganha força quando é observado que a escola avalia o ambiente externo antes de traçar suas metas, corroborando com o conceito de capital de cliente segundo Edvinsson e Malone, que dizem que o relacionamento com o cliente, parte do princípio que o relacionamento de uma empresa com seus clientes é distinto das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos, e, também, que esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da empresa.

Conclui-se pelas respostas dos alunos participantes da pesquisa, que a gestão estratégica do capital intelectual da diretora da escola está na direção certa, embora nem todos os alunos tenham respondido o questionário, a quantidade dos respondentes, equivalente a mais de 57% dos discentes, expressando visão positiva do curso, levando-se em consideração que as três variáveis analisadas terem tido maior porcentagem de satisfeitos e muito satisfeitos.

Esse resultado, porém, não pode ser generalizado, pois se referem somente à amostra consultada. O fato de apenas uma parte dos alunos terem respondido o questionário, consiste no fator limitante, mas contribuiu para discussão desse tema importante.

Desse modo, sugere-se que esse estudo seja reaplicado com abrangência de tempo de pesquisa e amostra maior, não apenas em uma franquia, mas em todas as franquias de uma mesma escola, para que se possa averiguar se existe uma proximidade entre o gerenciamento e as diversas formas do capital intelectual.

REFERÊNCIAS

AZEITÃO, J & ROBERTO, José. (2010). O planejamento estratégico e a gestão estratégica nas PME.

BARBOSA, J. D. & TEIXEIRA, R. M. (2003). Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte.

CHOO, C. W. Working with knowledge: How information professionals help organizations manage, they know. Library Management. V.21. n.8. MCB University Press. 2000, from: <http://choo.fis.utoronto.ca/lm/> from: 22 mai. 2015.

COLLIS, J. & HUSSEY, R. (2005). Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman

EDVINSSON, L. & MALONE, M. S. (1998). Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores intenos. São Paulo: Makron Books.

GIL, A. C. (1991). Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas.

GIL, A.C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas

KLEIN, D. A. A Gestão Estrategica do Capital Intelectual (1998). Recursos para a Economia baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MALAFAIA, G. (2011). Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. VII congresso nacional de excelência em gestão p.2

MARIA, T. L. F. & JUNIOR, M. M. O (2001). Gestão estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, J. & BEUREN, I. M. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. Revista Contabilidade & Finanças, v. 14, n. 32, p. 81-98, 2003.

PEREIRA, M. S. & FIÚSA, J. L. A. & PONTE, V. M. R. Capital intelectual e mensuração: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicação. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2004.

PONCHIROLLI, O. & FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. Revista FAE, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, 2005.

PORTER, M. E. (1996). What is strategy? Published November.

STEWART, T. A. (1998). Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus.

SVEIBY, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers.

TEIXEIRA, G. M & SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S & OLIVEIRA, G. A. (2010) Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: FGV.

VERGARA, S. C. (2004). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. Atlas 5° ed.

WRIGHT, P. & KROLL, M. J. & PARNELL J. (2000). Administração Estratégica Conceitos. São Paulo: Atlas.

YIN, R. K. Estudo de Caso, planejamento e métodos. (2001). 2°.ed. São Paulo: Bookman.

XAVIER, R. A. P. (1998). Capital intelectual: Administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. São Paulo: STS.