



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Oste Graziano, Graziela; Alves Correa, Dalila  
Inovação em Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso em Uma Escola de Idiomas  
Revista de Administração da Unimep, vol. 3, núm. 3, septiembre-diciembre, 2005, pp. 91-111  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720430005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Inovação em Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso em Uma Escola de Idiomas**

**Graziela Oste Graziano** *graziela\_oste@terra.com.br*

**Dalila Alves Correa** *dacorre@unimep.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 3, n. 3, Setembro / Dezembro– 2005

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/186>

---

©Copyright, 2005, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2005 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

## **Resumo**

O estudo aborda a temática gestão do conhecimento, tomando-a como um recurso crucial para o sucesso de uma organização. Assim, o seu objetivo foi analisar como uma escola de idiomas gerencia o conhecimento. A metodologia adotada utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário e a entrevista com o gestor, os docentes e os discentes. Pretendeu-se através de questões fechadas identificar alguns fatores como: inovação, tecnologia, *benchmarking* e transferência de conhecimento. Os resultados alcançados mostraram que a Impact Idiomas analisa seu desempenho em relação a outras escolas. O conhecimento e a inovação na visão do gestor e docentes são considerados muito importantes; em razão disso, a escola oferece frequentemente, para seus professores treinamento específico para o gerenciamento do conhecimento. Busca analisar o *know-how* de seus alunos e utiliza-se de meios de comunicação de alta tecnologia na transferência do conhecimento.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento, Estratégias, Inovação, Tecnologia

## **1. Introdução**

Segundo Zabot (2002, p.11), o cenário de globalização na qual a sociedade está inserida caracteriza-se por profundas mudanças tanto econômicas, políticas e sociais. A mudança de maior ênfase parece ser a do paradigma histórico, onde a sociedade é entendida como pós-industrial (De Masi), em rede (Castells), do conhecimento ou da informação (Drucker) ou ainda a terceira onda (Toffler).

Para Dazzi e Angeloni (2004), o ambiente organizacional tem demonstrado a necessidade de questionar as formas puramente industriais de perceber as organizações. Variáveis como informação, conhecimento, ativos intangíveis, capital intelectual têm evidenciado a importância de revermos as formas de gerenciar as organizações. Sveiby (1998) destaca que estamos rumo a um novo contexto, ainda paradoxal, que parece ser intangível e caótico, individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano, tudo ao mesmo tempo. Independente de reconhecer ao certo se a sociedade está caminhando para mudar seu paradigma, algumas evidências são percebidas; entre elas está a importância da informação e do conhecimento, como fatores a serem gerenciados para se alcançar o diferencial competitivo.

Zabot (2002), relata que a sociedade está inserida em um ambiente de mudanças contínuas, em uma época em que o conhecimento é um diferencial de riquezas em qualquer área, e o aprender se torna um papel fundamental, cuja base é a tecnologia da informação.

Como resposta às mudanças, novas formas de gestão têm sido discutidas como alternativa ao modelo tradicional; uma destas formas é o modelo de gestão baseado no conhecimento, caracterizado por um modo diferente de perceber e pensar as organizações, centrada no conhecimento existente e potencial, alavancado pelas pessoas que as compõem (DAZZI E ANGELONI, 2004).

Drucker (apud ZABOT, 2002, p. 13), comenta que “agora estamos entrando no terceiro período de mudanças: a transição da organização de comando e controle, a organização de departamentos e divisões, para a organização baseada na informação, a organização de especialistas do conhecimento”.

Reconhecer a importância do conhecimento para a dinâmica organizacional não é novidade, tendo em vista que o mesmo já era reconhecido pelos filósofos da antiguidade. A diferença neste momento é a tentativa de criação de mecanismos que favoreçam a efetiva utilização do conhecimento individual e grupal como fator de diferenciação das organizações e, principalmente, na criação do conhecimento organizacional (DAZZI E ANGELONI, 2004).

Continuando essa linha de pensamento Chiavenato (1987, p.71) defende que “a tecnologia é algo que se desenvolve predominantemente nas empresas por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre tarefas (*know-how*) e pelas suas manifestações físicas decorrentes – máquinas, equipamentos, instalações...”. Ainda com base nas idéias do autor, o conhecimento como ativo de produção é o que caracteriza a sociedade perante o capital intelectual e tecnologia, o qual é responsável pela transformação da sociedade industrial em sociedade da informação, pois o que antes valorizava a materialidade dos objetos; hoje a valorização está na imaterialidade, isto é, nas idéias, inovações, criatividade e serviços. Neste cenário de economia globalizada, o grande diferencial competitivo das organizações deixou de ser a mão-de-obra barata e passou a ser a capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação, na qual a educação passou a ter papel fundamental, o que levou as organizações a investirem altamente em pesquisa e treinamento, e até mesmo para completar as lacunas da educação tradicional.

Demo (2000), descreve “não há como fugir de que, para ser competitivo, é mister saber pensar, usar o conhecimento com criatividade extrema, inovar de modo permanente e sistemático, e que isto depende, em grande parte, da educação”.

O Capital Intelectual é uma combinação de ativos intangíveis, cada vez mais valorizados pelas mudanças trazidas na gestão do conhecimento (BROOKING, 1997). Edvinson e Malone (1997) completam a discussão de Capital Intelectual comparando a escola a uma árvore. Relacionam a parte visível com os organogramas, documentos financeiros; e a outra parte que embora pertencendo a mesma organização se encontra oculta abaixo da superfície, são os fatores mais dinâmicos que dão suporte a organização. Portanto, como agregador de valor, deve ser avaliado principalmente, no sistema de ensino (PROTIL e FISCHER, 2003).

Assim, a utilização da tecnologia da informação é essencial neste cenário de transformações das organizações, se fazendo necessário o investimento em inovações tecnológicas, utilização de sistemas de informações gerenciais, utilização do conhecimento como um recurso estratégico e desenvolver os indivíduos, ou seja, capacitá-los para sobreviverem nesta nova sociedade.

## **2. Problema da Pesquisa**

Com o passar dos anos deparamos com diversas formas de conhecimento, aprendizagem e comunicação na qual se tornou de extrema importância a necessidade de aprender. O aprendizado é a forma pela qual o indivíduo consegue obter uma capacitação por meio de aquisição de habilidades, ou por meio de adquirir novos conhecimentos que contribuem na maximização do desempenho humano na organização. Esse novo modelo de gestão flexível requer um trabalhador gestor, o que levou as empresas a exigirem um novo perfil de funcionários voltados para a aprendizagem contínua.

Essa moderna gestão deu origem à gestão do conhecimento, onde Dutra (2001, p. 100) define o conhecimento como "o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos". Para desenvolver assim, a gestão do conhecimento, é preciso trabalhar o *know-how*, isto é, o saber como, ou conhecimento coletivo, na qual é necessário criar, alavancar e transferir o conhecimento nas organizações ou instituições.

Assim, dá-se o nome de gestão do conhecimento a rapidez com que recebemos informações, na qual os pontos enfatizados são o compartilhamento, a troca e geração do conhecimento. Esta gestão está relacionada aos processos de aprendizagem, e aos processos de aquisição e desenvolvimento de competências, e também a disseminação e a construção de memórias, para a elaboração das competências essenciais para a empresa.

Neste contexto, pressupõe-se que toda organização vivencia o ciclo do conhecimento (geração, criação, divulgação, compartilhamento e transferência) suscitando de algum modo algum tipo de gestão. Dessa forma, buscou-se identificar através dos dados coletados se a gestão da escola de ensino Impact Idiomas está utilizando estratégias adequadas na escola para gerenciar o conhecimento, já que este é fator essencial de competitividade entre as organizações.

### **3. Objetivos do Estudo**

#### **3.1.Objetivo Geral**

Analisar como a escola de idiomas Impact Idiomas gerencia o conhecimento em 3 de suas unidades.

#### **3.2.Objetivos Específicos**

A partir do objetivo geral, o estudo busca avaliar os resultados da gestão do conhecimento e da informação no sentido de verificar ocorrências de Inovação; Tecnologia; Benchmarking e Transferência de conhecimento.

### **4. Revisão Bibliográfica**

As organizações não possuem cérebros, mas podem contar com sistemas cognitivos e memórias, desenvolvendo também procedimentos para resolver problemas internos e externos.

O conhecimento quando gerado, é uma forma de contribuir com a performance da empresa, pois tem como objetivo criar formas para estimular o aprendizado organizacional, sendo utilizado para identificar as carências estratégicas da empresa, no intuito do alcance do sucesso empresarial.

Dutra (2001, p. 100) define o conhecimento como "o conjunto de crenças mantidas por um individuo acerca de relações causais entre fenômenos".

Para desenvolver assim, gestão do conhecimento, é preciso trabalhar o *know-how*, isto é, o saber como, ou conhecimento coletivo, na qual é necessário interagir as formas de criar,

Rosenberg (2002, p. 60) afirma que “estaremos trabalhando uma área que é conhecida como gerenciamento do conhecimento, quando aplicamos o que sabemos sobre como criar informações nas quais as pessoas possam confiar e utilizar”. Dá-se o nome de gestão de conhecimento, para a rapidez com que se recebe as informações, e essas causam um desafio à inteligência do indivíduo, obrigam-no a usar o que sabe de forma correta. Esse processo engloba a geração, a criação, o armazenamento e o compartilhamento de informações valiosas e experiências de pessoas, e organizações com interesses e necessidades parecidas. O ponto mais importante da gestão do conhecimento é o compartilhamento.

O que impede o fluxo de informação e a geração de conhecimento, são os sistemas organizacionais e os modelos mentais. O primeiro está relacionado ao sistema de tomada de decisão, remuneração e tecnologia da informação. O segundo influencia por meio de imagens a maneira de ver e agir no mundo, ou seja, influencia a forma de enxergar a realidade.

Desse modo, para se obter sucesso em um sistema de gestão de conhecimento, é necessário analisar os vários processos mentais, para se ter um compartilhamento de objetivos, idéias e planos de ação.

A gestão do conhecimento se preocupa em capturar, disseminar e transferir, possibilitando na empresa, uma troca e geração do conhecimento. Por isso, quando direcionada aos negócios, estratégias, avanços e resultados, ajuda a direcionar e manter um foco.

À aquisição de conhecimento das pessoas na realização do trabalho, dá-se o nome de conhecimento em comum. É aquele adquirido pelos indivíduos talentosos, ao tentarem alcançar os objetivos da empresa; ele é construído por meio das experiências dos indivíduos, ao exercerem as tarefas organizacionais. Está interagido com a ação de uma pessoa ou de outras, o que é de extrema importância para desenvolver competências organizacionais e individuais, trazendo vantagem competitiva para empresa.

Entende-se como competências organizacionais, o aglomerado de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos, que uma organização ou indivíduo obtém, melhorando seu desempenho e resultados. A geração de conhecimento é muito importante para a construção dessas competências.

A transferência de conhecimento é muito importante para lidar com o presente e contribuir para gerar idéias futuras, o que necessita saber administrar muito bem as tendências de inovação e operacionalização.

Os tipos de conhecimento transferido, segundo Rosenberg (op. cit, p. 61) podem ser:

descrito e específico, o que pode ser então codificado, em documentos, práticas, procedimentos, padrões, etapas e treinamento, é transmitido em uma linguagem formal, ou seja, sistemática. O autor cita como exemplo a documentação de processos. O outro tipo refere-se ao conhecimento tácito, construído por meio de experiências adquiridas no mundo, possui uma qualidade pessoal, como, ação, envolvimento e comprometimento do indivíduo, o que torna mais difícil sua comunicação, registro e ensino aos outros. O conhecimento dos indivíduos e das empresas, tácito e explícito, se interagem como um todo. Desse modo, o desempenho da empresa é resultado da combinação desses conhecimentos tácito e explícito dos indivíduos e das organizações.

Spender (apud DUTRA, op. cit, p. 100) refere-se ao conhecimento tácito, como aquele que ainda não foi explicado. Esse mesmo autor relata os três componentes do conhecimento tácito: consciente, automático e coletivo. O componente consciente é o mais fácil de ser codificado, o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo. No tocante ao componente automático, é aquele que é aplicado à pessoas que não têm consciência. O componente coletivo refere-se ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outras pessoas.

Para conseguir criar um conhecimento comum nas empresas, torna-se necessária a união desses tipos de conhecimentos, pois são úteis para diferenciar as formas de atuação das equipes, e contribuem também para a criação de competências essenciais.

Rosenberg (op. cit, p. 62) relata os seis benefícios que o gerenciamento do conhecimento traz: aprendizado, visão e ação, memória, caixa de ferramentas, criatividade e integração. No aprendizado as pessoas aplicam as informações em novas situações; visão e ação é quando o indivíduo vê e reage ao mundo que o cerca; memória é quando o sistema de gerenciamento serve como um depósito da inteligência coletiva da organização; a caixa de ferramentas são sistemas que permitem que o indivíduo possa acessar as ferramentas e os sistemas de suporte ao desempenho; criatividade é quando o gerenciamento do conhecimento funciona como uma função de sugestão e idéias, ou seja, uma caixa de sugestão bem grande, onde oferece oportunidade para o gerenciamento de novas idéias; e a integração que une a empresa, suas habilidades, conhecimento, pessoal, processo e outros.

Esse mesmo autor cria uma pirâmide do gerenciamento do conhecimento, dividindo-a em três níveis:



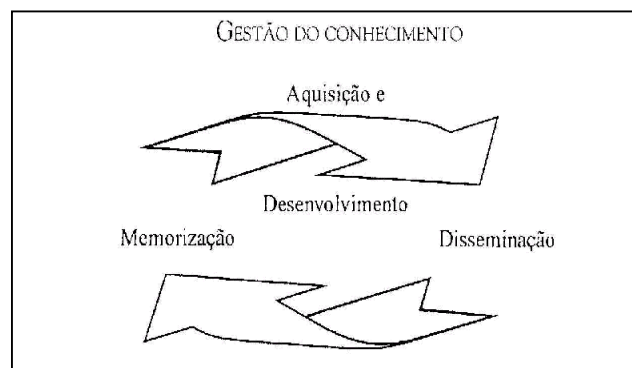
*Nível 1:* gerenciamento de conhecimentos - Acesso e recuperação e documentos armazenados on-line;

*Nível 2:* criação, compartilhamento e gerenciamento da informação - Gerenciamento da informação em tempo real, comunicação e colaboração e criação de conteúdo novo;

*Nível 3:* inteligência empresarial - Aproveitamento do know-how organizacional, suporte ao desempenho e interação com os bancos de dados operacionais (ROSENBERG, op.cit.).

Dutra (2001, p. 103), através da figura 1, relata os três momentos no processo de gerenciamento do conhecimento em uma empresa: "aquisição e desenvolvimento de conhecimento, disseminação e construção da memória".

**Figura 1 – Gestão do conhecimento**



**Fonte:** DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

A aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências podem ocorrer através de um processo pró-ativo ou reativo. No processo pró-ativo, pode-se destacar a experimentação e a inovação. A primeira é motivada através de oportunidades de explorar horizontes, não pelas dificuldades existentes. A segunda proporciona a geração de novos conhecimentos e metodologias, na qual são gerados novos produtos e serviços; isso só pode acontecer em situações não-rotineiras. Dentre os processos reativos tem-se a resolução sistemática de problemas (utiliza programas de qualidade); experiências realizadas por outros (a aprendizagem organizacional pode ser adquirida pela observação de experiências de outras empresas) e contratação de pessoas (renova o conhecimento da organização com a contratação de pessoas). No tocante a disseminação do conhecimento, pode ocorrer através da comunicação e circulação de conhecimentos (o conhecimento deve circular pela empresa de

forma rápida e eficiente, as novas idéias são bem mais aproveitadas quando compartilhadas coletivamente do que individualmente; treinamento (é a forma mais utilizada para obter aprendizagem e disseminação de novas competências); rotação das pessoas (faz-se necessária para que estas possam conviver com novas situações de trabalho, possibilitando assim uma compreensão da contribuição das diferentes áreas existentes para a empresa); o trabalho em equipes diversas (interage pessoas diferentes, com diferentes origens, formação e experiência profissional, isso possibilita a disseminação de idéias, propostas e soluções inovadoras para os problemas organizacionais). A construção da memória organizacional, diz respeito ao processo de armazenagem de informações de acordo com a história da empresa, na qual podem auxiliar na tomada de decisão. Desse modo as informações devem ser guardadas e as experiências transmitidas para os membros da organização (DUTRA, 2001).

Portanto, a gestão do conhecimento na organização está relacionada aos processos de aprendizagem, e aos processos de aquisição e desenvolvimento de competências, e também a disseminação e a construção de memórias, para a elaboração das competências essenciais para a empresa.

## **5. Metodologia do Estudo**

A base para o desenvolvimento da pesquisa foi teórica e prática. No tocante ao desenvolvimento empírico foi realizada uma pesquisa de campo com os professores e alunos da escola Impact Idiomas em três de suas unidades, compreendendo Piracicaba, Saltinho e Rio das Pedras, conforme procedimentos adotados a seguir.

### **5.1 Amostra da Pesquisa**

Dos 120 alunos matriculados, nas 3 unidades, 60 participaram da pesquisa oriundos de diferentes módulos. Além destes, 4 docentes compuseram a amostra juntamente com o gestor das três organizações. A amostra da pesquisa compreendeu no total 5 funcionários e 60 alunos. Sendo que os alunos foram distribuídos da seguinte forma:

**Quadro 1 - Distribuição dos Alunos da Escola Impact Idiomas**

<i>Distribuição dos Alunos da Escola Impact Idiomas</i>		
<i>Módulo</i>	<i>Frequência Absoluta (F)</i>	<i>Frequência Relativa % (f)</i>
Básico	30	50
Intermediário	20	33
Avançado	10	17
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**Fonte:** elaborado pelos autores

## **5.2 Instrumento de Coleta de Dados**

Os dados da pesquisa junto aos alunos foram coletados por meio de um questionário. Roesch (1996, p. 134), comenta que "o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares".

Além disto, foi utilizada a entrevista para abordar os docentes e gestores. Esta foi realizada simultaneamente ao preenchimento dos questionários.

## **5.3 Análise dos Dados da Pesquisa**

Os dados obtidos na pesquisa quantitativa foram analisados por meio da análise estatística descritiva, sendo organizados por gráficos e tabelas. As informações coletadas na pesquisa também foram, num segundo momento analisadas qualitativamente, por meio de discussão e interpretação dos resultados, obtendo desse modo uma análise do conteúdo. Segundo Iemma (1992, p. 6) "a análise qualitativa é utilizada para descrever qualidades, categorias, etc. Não podem ser comparadas a conjuntos numéricos".

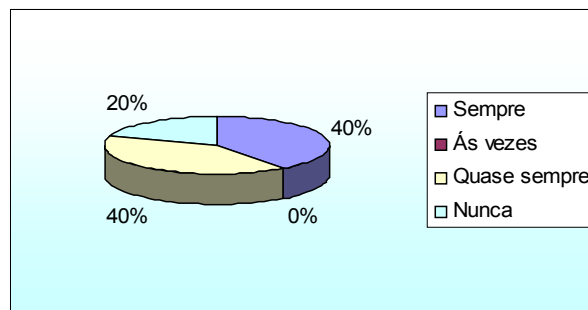
## **6. Principais Resultados**

A análise dos dados abaixo mostra os diferentes apontamentos pelos professores, alunos e gestor da escola de idiomas Impact Idiomas.

### 6.1 Análise Qualitativa e Quantitativa: Gestor e Professores

Foi pesquisado se a escola de ensino adota práticas de *benchmarking*; 40% dos respondentes consideram que sempre e quase sempre utilizam essa prática, 20% apontaram que nunca adotam e nenhum dos respondentes apontou às vezes, como mostra a figura 2.

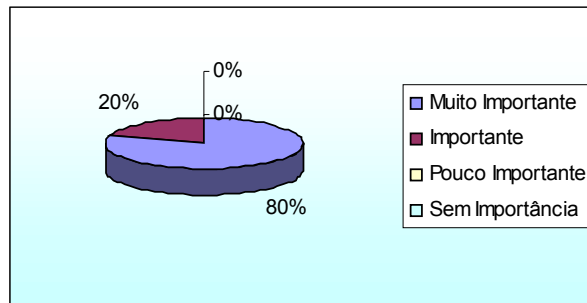
**Figura 2 - Distribuição da frequência da variável práticas de benchmarking adotadas pela escola.**



**Fonte:** Elaborada pelos autores

A importância dada pela escola ao fator conhecimento foi pesquisado em quatro graus: muito importante, importante, pouco importante e sem importância, 80% dos respondentes consideram muito importante, 20% deles consideram importante e nenhum deles apontam para os graus pouco importante e sem importância, mostrado na figura 3.

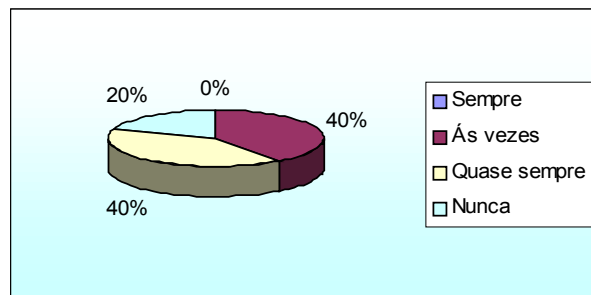
**Figura 3 - Distribuição da frequência da variável importância do conhecimento na escola.**



**Fonte:** Elaborada pelos autores

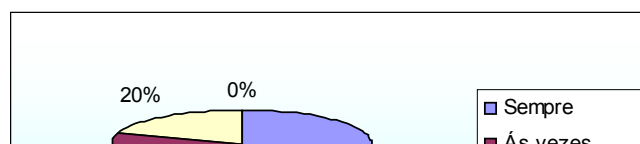
Foi analisado também se a escola de ensino oferece para seus professores treinamento específico para o gerenciamento do conhecimento, sendo que 40% deles apontaram que é oferecido às vezes e quase sempre, 20% apontam que nunca e nenhum dos respondentes consideram que a escola oferece sempre o treinamento. Como mostra a figura 4.

**Figura 4 - Distribuição da freqüência da variável se a empresa oferece treinamento específico para gerenciamento do conhecimento.**



**Fonte:** Elaborada pelos autores

A opinião de 60% dos entrevistados considera que a transferência de conhecimento pela escola utiliza meios de comunicação de alta tecnologia, tais como: internet, multimídia e etc. 20% dos respondentes considera que a utilização desses recursos acontece às vezes e quase sempre e ninguém apontou que não se utiliza recursos tecnológicos na transferência do conhecimento. Esses dados estão representados na figura 5.

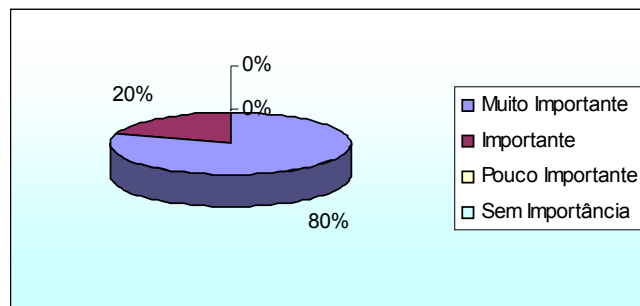


...iável meios de comunicação de alta

**Fonte:** Elaborada pelos autores

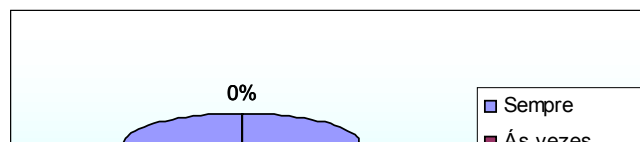
A inovação no processo do conhecimento foi pesquisada na escola de ensino em quatro graus: muito importante, importante, pouco importante e sem importância. Dentre os respondentes, 80% consideram a inovação como um fator muito importante no processo do conhecimento, 20% apontaram para o grau importante e nenhum deles consideram a inovação pouco importante e sem importância, representados na figura 6.

**Figura 6 - Distribuição da frequência da variável importância da inovação no processo do conhecimento para a escola.**



**Fonte:** Elaborada pelos autores

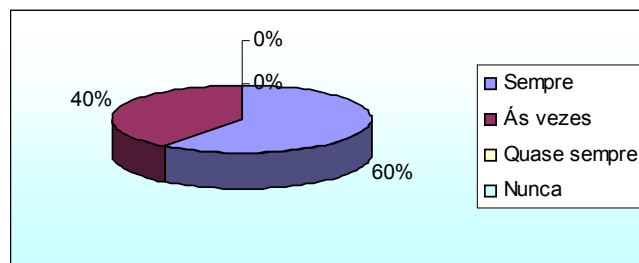
Hoje a velocidade das mudanças e informações é alta. Nesse contexto foi pesquisado com qual frequência a escola de ensino está preocupada em atualizar seus alunos e professores. Todos os respondentes apontaram que essa preocupação em atualizar os alunos perante os acontecimentos ocorre sempre na escola. No tocante à atualização dos professores, 60% dos respondentes consideram que essa atualização acontece sempre, 40% apontaram às vezes e nenhum deles apontou quase sempre e nunca. O que pode ser verificado nas figuras 7 e 8.



**atualização de alunos e professores em**

**Fonte:** Elaborada pelos autores

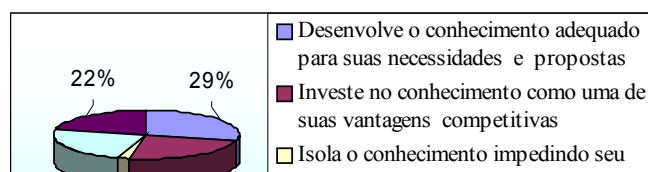
**Figura 8 - Distribuição da frequência da variável preocupação da escola em deixar seus professores atualizados.**



**Fonte:** Elaborada pelos autores

## 6.2 Análise Qualitativa e Quantitativa: Alunos

Com base na análise estatística foram analisados quais aspectos os alunos consideram presentes na escola em relação ao conhecimento. As pessoas geraram mais de uma resposta para essa questão, totalizando 187 respostas. Dentre elas 29% indicaram que a escola desenvolve o conhecimento adequado para suas necessidades e propostas, 24% acredita que a escola investe no conhecimento como uma de suas vantagens competitivas, 22% indicam que a escola divulga o conhecimento de acordo com as necessidades específicas, 23% aponta que a escola divulga homogeneamente o conhecimento que ela produz e apenas 2% considera que a escola isola o conhecimento impedindo seu desenvolvimento. Como mostra a figura 9.

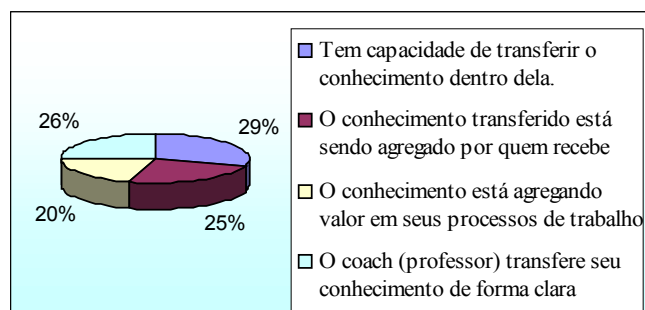


**Aspectos presentes na escola em**

**Fonte:** Elaborada pelos autores

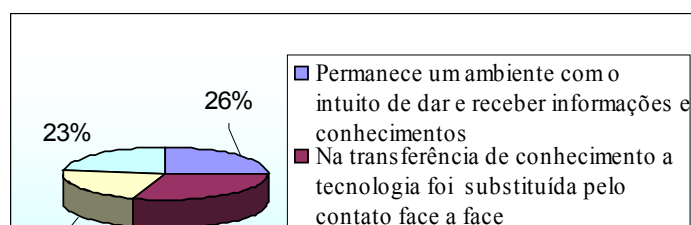
Foi pesquisado também diante de algumas afirmações a percepção do aluno em relação às práticas de conhecimento adotadas pela escola. Essa pergunta gerou 182 respostas, na qual, 29% indicaram que a escola tem capacidade de transferir o conhecimento dentro dela, 26% das indicações mostram que o *coach* (professor) transfere seu conhecimento de forma clara, 25% apontaram que o conhecimento transferido está sendo agregado por quem recebe e os 20% restante das indicações apontaram que o conhecimento está agregando valor em seus processos de trabalho. Esses dados estão representados na figura 10.

**Figura 10 - Distribuição da frequência da variável percepção dos alunos em relação ao conhecimento.**



**Fonte:** Elaborada pelos autores

Em relação ao ambiente interativo da escola foram geradas 150 respostas originadas dos seguintes apontamentos: 29% apontaram que na transferência de conhecimento, a tecnologia foi substituída pelo contato face a face, 26% indicam que permanece na escola um ambiente com o intuito de dar e receber informações e conhecimentos, 23% apontaram que é



a e 22% consideram que as pessoas  
tra a figura 11.

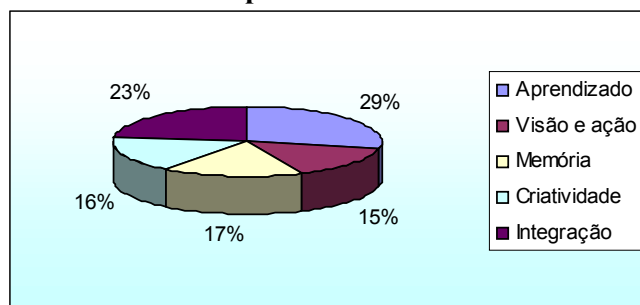
**ambiente interativo da escola.**



**Fonte:** Elaborada pelos autores

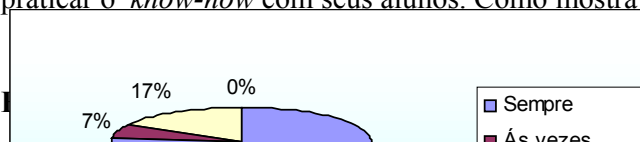
Foi pesquisado também quais os benefícios o gerenciamento do conhecimento na escola trouxe para os alunos, o que gerou 171 respostas. Dentre elas 29% indicam que foram beneficiados no aprendizado, ou seja, os alunos estão aplicando as informações em novas situações; 23% consideram a integração, pois une a escola, suas habilidades, conhecimento, pessoal, processos e outros; 17% apontaram memória, na qual o sistema de gerenciamento serve como um depósito da inteligência coletiva da escola; 16% indicaram que foram beneficiados na criatividade, ou seja, o gerenciamento do conhecimento funciona como uma função de sugestão e idéias como uma caixa de sugestões, onde oferece oportunidades para o gerenciamento de novas idéias e 15% apontam visão e ação, isto é, o indivíduo vê e reage ao mundo que o cerca. Esses dados são representados na figura 12.

**Figura 12 - Distribuição da frequência da variável benefícios que o gerenciamento do conhecimento traz para os alunos.**



**Fonte:** Elaborada pelos autores

Na opinião dos respondentes a escola sempre busca o *know-how* de seus alunos, representando 76% das indicações; 17% apontaram que quase sempre isso acontece, 7% consideram às vezes e nenhum dos respondentes apontaram que nunca a escola deixa de praticar o *know-how* com seus alunos. Como mostra a figura 13.

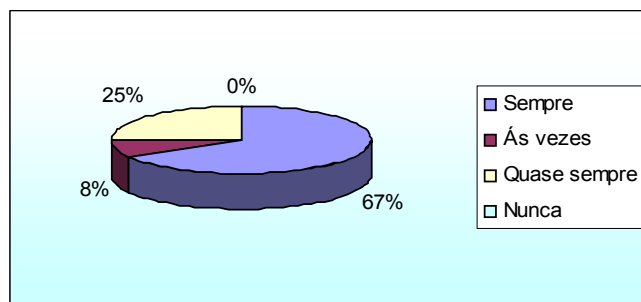


**busca do Know-how dos seus alunos.**

**Fonte:** Elaborada pelos autores

Foi pesquisado também a frequência com que o aluno percebe a ocorrência dos três momentos no processo de gerenciamento do conhecimento, tais como: aquisição e desenvolvimento de conhecimento, disseminação e construção da memória. Dentre os respondentes 67% deles consideram que esse processo ocorre sempre, 25 % apontaram que ocorre quase sempre, 8% indicaram que às vezes e nenhum dos respondentes considera que o processo nunca ocorre, como mostra a figura 14.

**Figura 14 - Distribuição da frequência da variável frequência com que ocorre os três momentos no processo de gerenciamento do conhecimento: “aquisição e desenvolvimento de conhecimento, disseminação e construção da memória”.**



**Fonte:** Elaborada pelos autores

## 7. Conclusão do Estudo

Em relação à escola de ensino Impact Idiomas objeto deste estudo, pode-se concluir que a escola adota práticas de *benchmarking*, ou seja, esta estuda seu desempenho em relação à outras empresas, buscando adotar suas melhores práticas, para vencer seus concorrentes (KOTLER, 2000).

O conhecimento, na visão da escola é considerado muito importante, e tanto alunos, professores e o gestor entendem que o investimento neste aspecto é visto como uma de suas vantagens competitivas. Complementando, é uma forma de diferencial competitivo centrado

A escola oferece freqüentemente para seus professores treinamento específico para o gerenciamento do conhecimento e para transferi-lo utiliza-se de meios de comunicação de alta tecnologia, tais como: internet, multimídia, recursos auditivos e etc. Assim, o treinamento oferecido pela escola possibilita aos professores maior precisão para transferir o conhecimento de uma forma mais didática; essa parceria com a tecnologia facilita a disseminação do mesmo para o aluno. No entanto, a inovação no processo do conhecimento é considerada muito importante, sendo uma das maneiras para acompanhar a velocidade das mudanças e informações, pois no contexto atual essa velocidade é alta, originando a preocupação da escola em deixar seus alunos e professores sempre atualizados.

A escola tem capacidade de transferir o conhecimento dentro dela, o que caracteriza o professor (*coach*) com uma didática clara, na qual os alunos obtêm a divulgação e o desenvolvimento adequado do conhecimento para suas necessidades, pois está agregando valor em seus processos de trabalho.

Foi observado que a escola mantém um ambiente aberto com o intuito de dar e receber informações e conhecimentos, na qual é fixada uma cultura de aprendizagem e ocorre a troca do conhecimento. Para a transferência do mesmo é utilizado o contato face a face. A escola não dispõe de tecnologia para essa atividade, ou seja, aprendizado eletrônico por meio de cursos *on-line* ou *e-learning*.

O gerenciamento do conhecimento na escola trouxe para os alunos aprendizado (os alunos estão aplicando as informações em novas situações); integração (une a escola, suas habilidades, conhecimento, pessoal, processos e outros); memória, (o sistema de gerenciamento serve como um depósito da inteligência coletiva da escola); criatividade (o gerenciamento do conhecimento funciona como uma função de sugestão e idéias como uma caixa de sugestões, onde oferece oportunidades para o gerenciamento de novas idéias) e visão e ação (o indivíduo vê e reage ao mundo que o cerca).

A escola sempre busca o *know-how* de seus alunos e sempre ocorre os três momentos no processo de gerenciamento do conhecimento: aquisição e desenvolvimento de conhecimento, disseminação e construção da memória.

Assim, Zabot (2002) comenta que a economia da sociedade globalizada e interdependente traz mudanças radicais em termos do surgimento de uma nova sociedade, ou a sociedade da “Era da Informação”, que coloca o conhecimento como ativo de produção mais importante do terceiro milênio. Essa emergência traz uma consequência fundamental para as organizações e instituições: a necessidade de revalorização do capital humano.

A criação de novas formas de vantagem competitiva tornou-se um dos maiores desafios para os tomadores de decisão em ambientes turbulentos que mudam rapidamente e imprevisivelmente, notadamente nas organizações de ensino. A vantagem competitiva de uma organização está usualmente refletida em sua superioridade na elaboração de sua competência básica com a finalidade de avaliar e otimizar a sua política de inovação. (...) o atual ambiente competitivo das organizações exerce uma pressão constante sobre a avaliação e otimização de suas inovações. Estes contemplam capital intelectual, estratégias educacionais e política de inovação. Estas inovações estão se tornando cada vez mais os fatores de produção de maior valor para a organização, tanto em termos estratégicos como operacionais. (...) nas organizações que utilizam investimento e inovação como processo de competitividade, o conhecimento assume várias formas, sendo parte tácito e parte explícito (RAMOS, SILVA e BILICH, 2002).

Ramos, Silva e Bilich (2002) cometam que o conhecimento e a inovação são fatores que propiciam o alcance de sucesso na produção educacional. O processo de criação de conhecimento depende de decisores sensíveis e conscientes que estimulem o desenvolvimento de forma a promover política de investimento e inovação competitiva. Em termos estratégicos, a questão do conhecimento, estabelece a necessidade de criação de mecanismo de avaliação de investimentos e inovações de forma competitiva, lançando bases para desempenhos futuros. O atual ambiente competitivo das organizações exerce uma pressão constante sobre a valorização dos investimentos e inovações. Tal cenário de competição exige uma avaliação e mensuração do patrimônio inclusive e principalmente da Política Educacional.

As grandes mudanças nos cenários de atuação das empresas, tanto públicas quanto privadas, em especial nesta Era da Informação e Conhecimento, nos permitem imaginar que uma fonte de vantagem competitiva nas empresas é seu ativo intangível “conhecimento”, e a efetiva gestão e aplicação deste ativo na expectativa de sua conversão em resultados (FRANCINI, 2002).

A gestão do conhecimento, não é um software de computador e nem uma metodologia, mas sim, uma filosofia de vida. Para o papa João Paulo II (apud MELO, 2003, p. 17) “se antes a terra, e depois o capital eram os fatores decisivos de produção... hoje o fator decisivo é cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento”.

No presente estudo pode-se constatar preocupações e medidas para o gerenciamento do conhecimento numa escola de ensino de idiomas.

## 8. Referências

- BROOKING, A. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise**. Londres: International Thomson Business Press, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw Hill, 1987.
- DAZZI, Márcia Cristina Schiavi; ANGELONI, Maria Terezinha. **Compreendendo o Significado de Gestão do Conhecimento e a Importância da Comunicação em seu Compartilhamento– um Estudo de Caso**. In: *ANAIS DO ENANPAD, 2004*
- DEMO, Pedro. **Educação e Desenvolvimento**. Disponível em: <[http://redebonda.cbj.g12.br/ielusc/necom/Rastros/N01/r01\\_educa%E7%E3o.html](http://redebonda.cbj.g12.br/ielusc/necom/Rastros/N01/r01_educa%E7%E3o.html)> Acesso em: 15 set. 2000.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.
- EDVINSSON, L. & MALONE, N. S. **Intellectual Capital: realizing your company's true**. In: *ANAIS ENANPAD, 2003*.
- FRANCINI, William Sampaio. **A Gestão do Conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa**. **RAE eletrônica**. v.1, n.2, 2002 Seção: PRÊMIO PWC - Inovação em Gestão. Disponível em:< <http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 12 mai. 2005.
- IEMMA, Antonio Francisco. **Estatística Descritiva**. São Paulo: Rô Publicações,1992. 182 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 764p.
- MELO, Luiz Eduardo V. de. **Gestão do conhecimento: conceitos e práticas**. São Paulo: Érica, 2003. 158 p.
- PROTIL, R. M. e FISCHER, H. **Utilização de Simuladores Empresariais no Ensino de Ciências Sociais Aplicadas: Um Estudo na Republica Federativa da Alemanha**. In: *ANAIS DO ENANPAD, 2003*.
- RAMOS, Paulo de Tarso Cavalcante de Souza; SILVA, Ricardo da; BILICH, Feruccio. **Análise, Avaliação e Otimização de Inovações no Ensino de Administração por Método Multicritério**. In: *ANAIS DO ENANPAD, 2003*.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996. 189 p.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** 3ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZABOT, João Batista M.; L.C., Mello da Silva. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002. 142p.

Artigo recebido em: 30/06/2005

Artigo aprovado em 10/08/2005