VII SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

CAPACIDADE ABSORTIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO: O CASO DE ESCOLA ADOTANDO SISTEMA APOSTILADO

ELIANE HERRERO
FMU

ROBERTO LIMA RUAS
UNINOVE – Universidade Nove de Julho

ISSN: 2317-8302

CAPACIDADE ABSORTIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO: O CASO DE ESCOLA ADOTANDO SISTEMA APOSTILADO

Resumo

As instituições brasileiras de ensino fundamental e médio baseiam seus conteúdos nos Parâmetros Curriculares Nacionais, estão sob a fiscalização de órgãos estaduais e, além do objetivo de fazer de seus alunos indivíduos socialmente ativos, têm ainda como meta preparar esses jovens para ingressarem no ensino superior. No caso de instituições de ensino privadas, enfrentam também o desafio de se constituírem organizações lucrativas. Nesse sentido, há uma tendência de parte destas instituições à adoção de sistemas apostilados de ensino, que são comercializados por centros de cursinhos preparatórios para a entrada no ensino superior. Tal prática pode ser considerada como uma estratégia de posicionamento de mercado, se analisada à luz das capacidades absortivas organizacionais. Este relato técnico teve como objetivo analisar a natureza das capacidades absortivas em uma escola de ensino básico, que atende alunos dos níveis fundamental e médio em São Paulo, e utiliza sistemas apostilados. Para tal, foram conduzidas entrevistas com gestores e professores da escola e extraídos dados de um *site* de avaliação de escolas. Na discussão, são apresentadas algumas observações, propondo-se reflexões sobre como a aplicação das capacidades absortivas pode trazer aumento da competitividade, melhoria de qualidade e de eficiência das operações para as instituições de ensino.

Palavras-chave: instituições de ensino, sistemas apostilados, capacidades absortivas.

Abstract

Brazilian elementary and secondary education institutions base their program contents in the National Curricular Parameters, are under the supervision of state organs and, in addition to the objective of preparing their students to be socially active, they also have the goal of preparing these young people to enter higher education. In the case of private educational institutions, they also face the challenge of building profitable organizations. In this sense, there is a tendency from these institutions to adopt “education systems”, which are marketed by centers of preparatory courses for entry into higher education. Such a practice can be considered as a strategy of market positioning, when analyzed in the light of organizational absorptive capacities. The main objective of this technical report is to analyze the nature of the absorptive capacities in a school of basic education that attends students of elementary and secondary levels in São Paulo, and uses “education systems”. Thus, we conducted interviews with school managers and teachers, and collected data from a school evaluation site. In the discussion section, we present some observations, proposing reflections on how the application of absorptive capacities may bring increased competitiveness, improvement of quality and efficiency of operations for education institutions.

Keyworks: education institutions, “education systems”, absorptive capacities.

1 INTRODUÇÃO

Há vários desafios que as escolas de ensino fundamental e médio enfrentam no cotidiano. Tanto nas escolas privadas quanto para as públicas, a missão e os valores abrangem, de modo geral, duas vertentes inerentes aos serviços educacionais: a qualidade pedagógica de seus projetos, sua produção e a gestão eficiente de seus recursos e capacidades. Ambas as esferas, pública e particular, seguem orientações formais, leis e órgãos norteadores e organizadores das práticas e rotinas (Spillane, Parise & Sherer, 2011). No caso das escolas privadas, o desafio de gerir uma empresa desse tipo apresenta demandas específicas, diferenciadas daquelas percebidas nas escolas públicas. Para estas instituições, a diferenciação de seus serviços é importante, pois têm de sobrepujar os concorrentes (Boyd, Gorssman, & Lankford, 2011; Beam, Claxton, & Simth, 2016). A diferenciação cria vantagem competitiva, alcançada por meio de uma cultura organizacional coesa, inovações e boas implementações, além do uso que a empresa faz da informação e do conhecimento (Porter & Millar, 1985). Isto é tão mais necessário e árduo quanto menor a expansão do mercado consumidor, como vem sucedendo no Brasil desde 2014 (Revista Veja São Paulo, 09/04/2016).

Utilizar teorias da administração (não apenas da gestão escolar, que foca as ações para a instituição e não para a empresa), adaptadas às especificidades do ramo, pode trazer inovação e desempenho, constituindo, enfim, vantagem competitiva (Beam, Claxton, & Simth, 2016). Acredita-se que o potencial do leque amplo das teorias de administração deve estar presente na gestão da educação (Bush & Glover, 2014), embora, não raro, educadores façam ressalvas a tal aproveitamento, que reduziria o foco na aludida vertente pedagógica da missão (Ball, 2012).

Entretanto, por constituir uma abordagem capaz de ampliar e dinamizar o uso de conhecimento novo e apropriado às organizações, incluindo conhecimentos associados à pedagogia, a noção de capacidade absortiva têm o potencial de elevar a qualidade dos serviços, o desempenho e o alcance de resultados das instituições, inclusive as de ensino. Sustentada num dos eixos do debate sobre capacidades dinâmicas (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra & George, 2002; Gebauer, Worch, & Truffer, 2012), as capacidades absortivas seriam capazes de viabilizar a uma organização, no caso uma instituição de ensino privada, tornar-se competitiva. Este fato de daria a partir do uso, assimilação e aplicação de conhecimento externo, na forma de inovação em seus serviços educacionais e/ou na gestão de seus recursos e relações com usuários e familiares (Ciotti & Favretto, 2017).

Com base nessas teorias, este relato técnico objetivou **identificar e analisar as capacidades absortivas em uma escola de ensino básico que utiliza sistema apostilado como instrumento de preparação para a inserção do aluno no ensino superior**. Este foco foi gerado pelo próprio objetivo percebido nas instituições que implantam tal prática, que é a obtenção de vantagem competitiva.

Para a identificação de como as capacidades absortivas podem contribuir com o desempenho e competitividade de instituições de ensino que adotam o sistema apostilado, este relato apresenta as análises de entrevistas conduzidas em uma escola que utiliza o sistema. As entrevistas continham questões que versavam acerca da percepção dos envolvidos sobre essas capacidades organizacionais.

Este relato está estruturado em seis seções. Esta introdução é a primeira, seguida de uma seção que referencia teoricamente a pesquisa. Na terceira seção, descrevem-se os procedimentos metodológicos, com as caracterizações da instituição analisada e as ações realizadas pelos pesquisadores no estudo. Em seguida, na seção 4, relata-se a análise das capacidades absortivas e maturidade da empresa nos quesitos estudados. Na quinta e última

seção, há as discussões finais, propostas de continuidade de ações para a instituição e limitações desta pesquisa.

2 REFERENCIAIS LEGAL E TEÓRICO

Esta seção começa expondo o marco legal e os órgãos públicos norteadores e fiscalizadores das instituições de ensino básico. Depois são examinados elementos da teoria das capacidades absortivas dinâmicas.

Parâmetros Curriculares Nacionais

Os Parâmetros Curriculares Nacionais PCNs) para o ensino médio foram reformulados com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) de 1996, estabelecendo conteúdos que visam, além de equalizar os componentes para o território nacional, "atender a uma reconhecida necessidade de atualização da educação brasileira" (LDBN 9.394, 1996). Tais PCNs traçam orientações de currículo divididas por áreas de conhecimento: Linguagens, Códigos e suas Tecnologias, Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias e Ciências Humanas e suas Tecnologias. De acordo com o documento, o 'novo' ensino médio estabeleceria, em seus conteúdos e ações, uma etapa de conclusão da educação de base, ampliando sua função de pré-requisito formador para a educação universitária.

Entretanto, as escolas que oferecem educação de base (educação infantil e ensino fundamental), a qual desemboca na formação do aluno de ensino médio, enfrentam ainda o triplo desafio de formar o cidadão, capacitar o futuro trabalhador e preparar o jovem vestibulando para o ingresso em boas universidades (Zago, 2006). No caso de instituições de ensino básico privadas, o desafio se multiplica, visto que são empresas que precisam de lucro e enfrentam um mercado concorrido.

O desafio administrativo da instituição escolar privada

A instituição de ensino mantém um corpo de direção que, além da gestão pedagógica, se incumbe das outras dimensões da gestão (financeira, recursos humanos, marketing etc.). De acordo com as propostas atuais de ensino, a escola volta-se para a autonomia, com projetos de ensino que são integradores e promovem a formação global do ser humano (Ferretti, 2012). Da mesma forma, e para a integração social, que promove o conhecimento social para dentro da escola (de Lima Araújo & Frigotto, 2015), a direção escolar segue normas de gestão estaduais, sendo a última instância de um modelo ramificado de núcleos de administração. A gestão das escolas públicas e particulares, no Brasil, passa pelo controle integrado do Gabinete do Secretário Estadual da Educação, órgão maior das políticas educacionais no setor.

Em São Paulo, a ramificação das instâncias de controle passa do Gabinete do Secretário para os comitês e subsecretarias regionais e daí para seis coordenadorias: de Informação e Monitoramento da Avaliação (CIMA), de Gestão da Educação Básica (CGEB), da Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Professores (EFAP), da Infraestrutura e Serviços (CISE), da Gestão de Recursos Humanos (CGRH) e de Orçamentos e Finanças (COFI). Todas as coordenadorias desembocam suas decisões nas Diretorias de Ensino, que acompanham efetivamente as escolas de ensino fundamental e médio e os centros especializados no ensino de idiomas (Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, 2011). O organograma dos órgãos controladores segue na Figura 1.

ISSN: 2317-8302

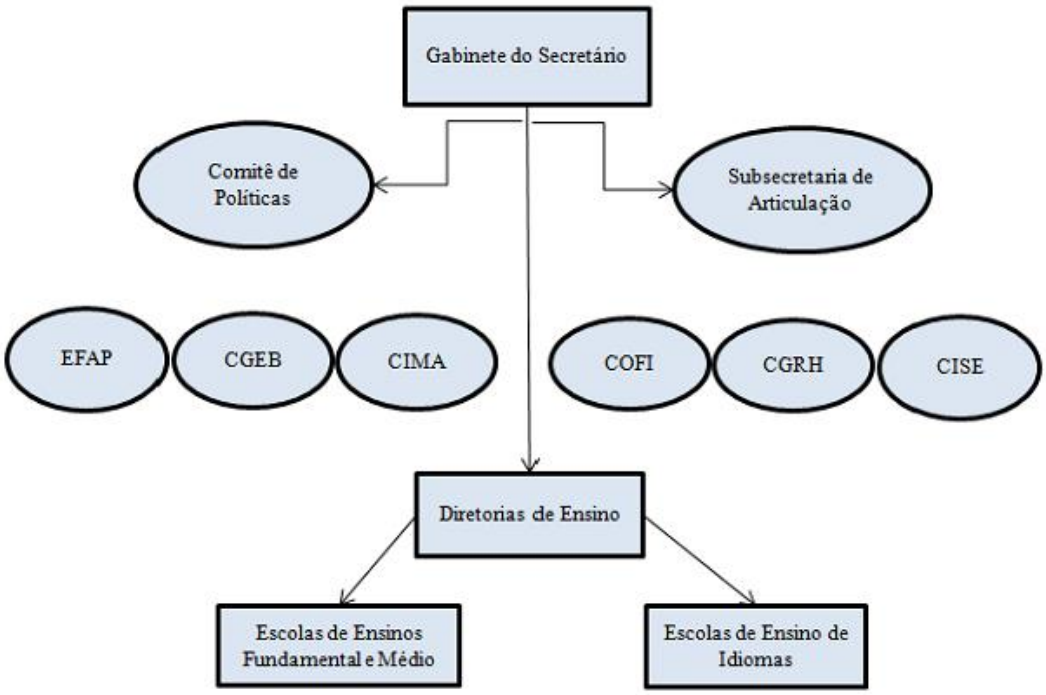

Figura 1 – Organograma das instâncias de controle da educação pública estadual
Fonte: Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (maio de 2014)

Não só no Brasil, mas em vários outros países, tanto instituições quanto a sociedade de modo geral diagnosticam que os jovens que concluem o ensino médio não estão preparados a contento para o ingresso na universidade (Ferretti, 2012). Há disparidades entre o preparo de alunos de escolas públicas em meios economicamente pobres e os alunos formados em instituições de classe média mais abastada. Entretanto, ainda nestes últimos, identificam-se falhas de formação, sendo que o ensino médio e a universidade apresentam tipos de ensino e visão da formação do estudante autônomo totalmente díspares, em muitos casos (Venezia & Jaeger, 2013).

Em suma, todas as instituições de ensino, por meio da administração escolar, precisam lidar com e articular focos múltiplos: a) formação do aluno; b) formação do docente; c) atendimento à legislação quanto a conteúdos, parâmetros e relatórios aos órgãos públicos controladores; d) atualização das práticas educativas atuais e sua aplicação no contexto pedagógico e administrativo. As instituições privadas, ademais, enfrentam o desafio de serem empresas e, por isso, precisam atingir resultados vinculados diretamente à resposta do mercado (como na atração e manutenção de alunos e na adoção de preços com vistas à rentabilidade); aí a competitividade implica um raio mais amplo e heterogêneo de atuação.

Uma das ações que as escolas de ensino médio adotam, com a intenção de auxiliar e maximizar a aprendizagem de conteúdos no ensino médio, é a formação por meio de sistemas apostilados.

Sistemas apostilados de ensino de conteúdos adotados pelas instituições de ensino

Inicialmente por perceberem a lacuna entre o ensino médio e o superior, em relação ao ensino e à formação do estudante, algumas instituições de ensino básico, no Brasil, passaram a adotar sistemas de ensino apostilados, vindos, em sua maioria, de instituições de cursos preparatórios para o vestibular (Santos, Alves, Corrêa, & Silva, 2007; Cunha, 2011). Os materiais preparados por empresas do ramo, como Etapa, Anglo, Objetivo, Pitágoras e

Positivo, trazem o conteúdo e as atividades do ano letivo, para todas as disciplinas do ensino médio, substituindo, inclusive, o livro didático.

As apostilas são alvos de divergência entre alguns educadores. Alguns apontam que a sistematização externa pode compartimentar o conhecimento e inibir a criatividade do aluno (Motta, 2018). Outros defendem a estratégia, visto que indicadores apontam que sistemas apostilados de ensino têm relação com o sucesso em provas como o Enem (Exame Nacional do Ensino Médio) e os vestibulares (O Estado de São Paulo, 13/09/2011). Além da disponibilização de material didático, o sistema propicia capacitação de professores e gestores para o uso dos materiais e alcance de resultados.

A adoção dessa estratégia tem sido crescente (Motta, 2018), porém, neste relato, não se intenciona discutir as vantagens ou desvantagens da adoção do sistema apostilado, mas apenas identificar esta ação como uma estratégia organizacional advinda das capacidades absortivas.

Além da adoção de métodos, é fundamental que os gestores pratiquem ações voltadas às capacidades de gestão estratégica. Conhecendo a demanda extra da instituição particular de ensino, acredita-se que seus dirigentes devem se aproveitar da teoria da Administração tipicamente destinada a empresas que visam ao lucro. Dessa forma, as habilidades e capacidades típicas de uma empresa poderão ser incorporadas à instituição educacional, possibilitando maior efetividade e competitividade.

Considera-se que as capacidades dinâmicas de gestão, em especial as capacidades absortivas, podem tornar-se boas aliadas na compreensão e na alavancagem da gestão na escolar particular.

Capacidades absortivas

A capacidade absortiva (CA) de uma empresa é identificada como sendo uma capacidade dinâmica. Assim, CAs pertencem aos escopos de criação e utilização do conhecimento e aumentam, por meio dessas, as competências de ganho e manutenção de inovação e, daí, vantagem competitiva e para a empresa. Zahra e George (2002) afirmam que as CAs são inerentes aos processos organizacionais, especialmente aqueles associados à geração de inovação, sendo pioneiros ao conceberem as CAs em duas etapas: capacidades potenciais e realizadas. As potenciais dizem respeito à aquisição e assimilação de experiências e conhecimento pela organização. Já as capacidades absortivas realizadas são a transformação e a exploração (no sentido de *exploitation*, ou exploração aplicada e incorporada). As capacidades absortivas potenciais (CAPs) são observadas pelo modo como a empresa é receptiva à aquisição e à assimilação de conhecimento, garantindo a captura de conhecimento externo. Já as capacidades absortivas realizadas (CAR) têm o papel de transformar e explorar os conhecimentos obtidos com as CAPs. Assim, a CAR tem a propriedade de impulsionar o conhecimento absorvido, dando-lhe tratamento para aplicação na organização.

Zahra e George (2002, p. 186) sumarizam o conceito de CA como “um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica”. Assim, essas quatro capacidades compõem as dimensões da capacidade absortiva, que se complementam e explicam os resultados organizacionais.

Por sua vez, Todorova e Durisin (2007) propõem redefinir os conceitos de capacidades absortivas (CAs) de Zahra e George (2002), à luz de artigos seminais anteriores, em especial Cohen e Levinthal (1990). Sugerem: a) uma revisão do conceito original de reconhecimento de valor, originado em no trabalho de Cohen e Levinthal (1990); b) uma nova compreensão da etapa de “transformação” de Zahra e George (2002); c) um esclarecimento sobre a definição de capacidades absortivas; d) a elaboração do impacto de mecanismos de

socialização; e e) uma investigação do papel das relações de poder nas empresas e a introdução de conceitos; (f) a geração de *feedback*. Alguns dos construtos do modelo de Todorova e Durisin (2007), mais relevantes para este trabalho, são resumidos a seguir.

Reconhecimento de Valor - As firmas primeiro reconhecem o valor do conhecimento adquirido, o transformam, assimilam e exploram por meio de ações. Assim, a capacidade de absorver novo conhecimento externo relaciona-se a, primeiramente, reconhecer-se tal ciência como sendo de valor. Este seria o construto da CA mais articulado à noção de capacidade dinâmica.

Transformação - A transformação do conhecimento está relacionada a uma alternativa escolhida e não a uma consequência do processo. Todorova e Durisin (2007) exploram os conceitos de biólogo, psicólogo e epistemólogo Jean Piaget (1896-1980) sobre a aprendizagem e os processos cognitivos e apontam que assimilação e acomodação, por meio de transformação, são alternativas operacionais de aprendizagem, aplicadas de acordo com o tipo de conhecimento externo adquirido. Entretanto, salientam que os processos de aprendizagem individual e organizacional são bastante diversos. Assim, para haver acomodação e transformação de novos conhecimentos, deve haver, primeiramente, uma mudança na estrutura do processo cognitivo, que pode se alterar com os novos estímulos externos.

Criação de valor – Entre CAPs e CARs não há meras relações causais lineares; elas são duas subdivisões que não devem ser separadas ao se pensar sobre capacidades absortivas. Assim, a criação de uma imagem positiva e de valor intrínseco ao serviço é uma habilidade advinda da prática gestora, de percepção do ambiente externo e de ajustes de ações.

Mecanismos de integração social – Desde o nascimento, os indivíduos aprendem e absorvem conhecimento por meio da socialização com outros, tanto nas relações formais quanto nas informais. Todorova e Durisin (2007) alegam que os mecanismos de integração social influenciam todos os componentes da CA, positiva ou negativamente, dependendo dos tipos de novos conhecimentos acessados e dos processos de aprendizagem da empresa. Acrescenta-se que a integração social no ambiente escolar acontece com parceiros, comunidade, além de outras instituições.

Gebauer, Worch e Truffer (2012) abordam as capacidades absortivas pela perspectiva dos processos de aprendizagem, sugerindo que tal perspectiva é essencial e influencia a inovação estratégica e vantagens competitivas para as empresas. Investigar, explorar, conhecer, acomodar, associar e aplicar conhecimentos à sua realidade, num processo de avaliação contínua da aprendizagem, são características tanto da aquisição do conhecimento humano individual quanto social e empresarial.

Geração de estratégias inovadoras, no caso da gestão do serviço de ensino, perpassa pela demanda ambiental tanto quanto pela utilização de novas ferramentas. A partir do preceito de que a inovação abrange tanto bens e serviços, como também valor percebido e modelo de negócios, a estratégia inovadora questiona os modelos de negócios estabelecidos, a partir das particularidades do ramo, e vai além deles. Também, relacionam-se à estratégia de inovação as habilidades que atribuem papel ao cliente na criação de valor percebido.

Para Gebauer e colegas, aumentar a capacidade de apenas adquirir conhecimento externo não gera inovação. Entretanto, essa capacidade, em conjunto com o processo de aquisição de conhecimento (exploração, assimilação, transformação e *exploitation*) e com a combinação de capabilidades (sitematização, coordenação e socialização), traz a vantagem competitiva, por meio da criação de estratégias.

Dessa forma, resumem-se as características da capacidade absortiva na empresa: 1) distinguem-se as capacidades absortivas como capacidades dinâmicas que influenciam as

vantagens competitivas de uma empresa, permitindo que a gestão efetivamente redefina e implante ativos baseados em conhecimento; 2) descrevem-se especificamente as quatro dimensões das capacidades absortivas, permitindo outras pesquisas sobre suas relações com estratégias das empresas e a aplicação destas para determinar mudanças organizacionais; 3) identificam-se as condições sob as quais as firmas criam as capacidades absortivas e as podem utilizar como capacidades dinâmicas.

No caso de instituições de ensino elementar, que preparam o aluno para inserção no ambiente universitário, uma das estratégias identificadas nesta pesquisa foi a parceria com empresas que fornecem sistemas apostilados, advindas, geralmente, de cursos preparatórios para o vestibular. As empresas do ramo de preparação para o vestibular associam a visão da demanda de mercado (preparar o aluno pesquisador e autodisciplinado para o estudo) com a formação de professores na oferta de um ensino mais exigente, porém, ao mesmo tempo, mais assertivo nos conteúdos.

Estudo da capacidade absortiva de instituições de ensino básico em parceria com empresas de sistemas apostilados de ensino

Estruturalmente, esta pesquisa apresenta dois eixos de investigação, seguindo parte do modelo de Gebauer, Worch e Truffer (2012). No primeiro eixo, a variável dependente é o grau de estratégia de inovação da empresa-escola. O segundo eixo (variável independente) é o processo de aprendizagem (exploratório, assimilativo, transformativo e aplicativo (*exploitative*) da empresa-escola. Como variável mediadora entre a relação ente processo de aprendizagem e resultados da inovação, os autores propõem as capacidades combinativas (sistematização, coordenação e socialização do conhecimento). Ainda do modelo conceitual de Gebauer e colegas, aqui serão investigadas: a) as experiências anteriores da firma como antecedentes da CA; b) as estratégias para posicionamento de mercado e os contatos com parceiros como variáveis moderadoras. Dessa forma, o modelo tem uma natureza dinâmica e contempla processos paralelos, o que se mostra adequado para o tipo de instituição – a empresa-escola - investigada neste relato.

3 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos deste relato técnico visaram analisar as principais características do *framework* de capacidades absortivas de uma escola de ensino básico em São Paulo, que utiliza, de um parceiro fornecedor, sistemas apostilados de cursinhos preparatórios para o vestibular. Foram entrevistados gestores da instituição, coordenadores pedagógicos e alguns professores acerca de suas visões sobre as capacidades absortivas das escolas nas quais trabalham. Também foram observados dados de avaliação dos usuários contidos em no *site* Melhor Escola (melhorescola.com.br), o qual traz a possibilidade da comunidade avaliar e comentar sobre o produto final que a empresa fornece, ou seja, o ensino.

A observação da escola e suas características, as entrevistas e as análises embasaram-se no modelo proposto por Gebauer e colegas (2012). Também se almejou obter subsídios para identificar e analisar a influência das orientações de cursinhos preparatórios para o vestibular como elementos de vantagem competitiva para as escolas que as adotam.

Instituição de ensino

Nesta seção, caracteriza-se a instituição de ensino estudada.

a) **Apresentação da empresa** – a instituição selecionada para esta pesquisa (aqui chamada de empresa ALFA) foi uma escola do setor privado de médio porte, de acordo com critério de número de funcionários do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), situada na zona leste da cidade de São Paulo, em atividade há 24 anos. A escolha foi feita por conveniência de uma das pesquisadoras, que trabalha no segmento e tem contato e acesso a alguns dados de algumas instituições de ensino.

A instituição pesquisada conta, em 2018, com 983 alunos, 57 professores (efetivos e assistentes), duas coordenadoras pedagógicas, diretora e assistente de direção, além de funcionários de limpeza (terceirizados), recepção, ajudantes gerais e dois vigias. A diretora é também a proprietária da escola e filha do fundador, já falecido.

b) Ramo **de negócio** – serviços em educação e ensino. Atende alunos do berçário até o ensino médio. Tem convênio com uma universidade na Inglaterra, para alunos interessados em módulos estrangeiros. Há alguns alunos bolsistas (filhos de funcionários – bolsas integrais – e alunos de desempenho considerado ótimo, comprovado por meio de provas – bolsas parciais). O valor médio da mensalidade é de R$ 705,00 (para atendimento em meio período). O colégio atende alguns alunos em período integral, das 6h45 da manhã até às 19 horas.

c) **Concorrência** – o colégio está localizado na periferia da zona leste da cidade. Há outros dois colégios particulares de menor porte com localização próxima (menos de seis quilômetros), algumas escolas públicas (duas municipais e duas estaduais), além de alguns colégios também privados de porte similar em bairros adjacentes.

d) **Proposta pedagógica** – a escola se propõe a promover um ensino e, consequentemente, uma aprendizagem com visão humanista, de respeito à individualidade dos alunos, buscando despertar reflexões sobre conteúdos escolares tanto quanto sociais. De acordo com a direção, o corpo docente está orientado para atuar de maneira a formar indivíduos autônomos, na busca pelo conhecimento e na tomada de decisões de vida.

e) **Atividades e propostas diferenciadas** – a instituição organiza vários eventos sociais e de integração, dentro dos conteúdos estabelecidos. Além disso, proporciona a oportunidade de cursos livres e ensino bilíngue a partir do ensino médio, para alunos interessados em estudar ou fazer intercâmbio no exterior. Investe no uso de tecnologias e recursos materiais diferenciados em sala de aula (*tablets*, mesinhas de jogos digitais, lousas digitais etc.). Utiliza, para as turmas desde o ensino fundamental II até o ensino médio, apostilas de um sistema de cursos preparatórios para o vestibular. Os professores e a gestora participam das capacitações promovidas pelo núcleo do sistema apostilado.

f) **Funcionários** – todos os professores são licenciados em suas áreas de atuação. Cerca de 60% deles possuem algum tipo de curso de pós-graduação. Apenas um professor possui mestrado na área em que atua (Ciências Naturais). São oferecidos cursos de reciclagem e formação aos professores com frequência, em sua maioria, advindos dos cursinhos que fornecem o sistema apostilado.

Resumo dos procedimentos de campo

1) Para levantamento dos dados para a proposta de análise e caracterização da CA da unidade pesquisada, foram feitas duas visitas à organização, com entrevistas junto à assistente de direção da escola, uma das coordenadoras pedagógicas e dois professores.

2) Uma das pesquisadoras já conhecia a assistente de direção e uma das coordenadoras pedagógicas, além da estrutura do colégio. O acesso foi feito por meio desses contatos e as entrevistas seguiram um roteiro semiaberto, com perguntas sobre: a) a formação dos professores e funcionários; b) reuniões entre pares e com a comunidade; c) trocas de experiências; d) pesquisas de mercado e da região; e) parcerias; d) currículo, e) outros aspectos que por ventura emergiram da conversação.

3) Houve pesquisa em *site* de avaliação de escolas, no qual foram encontrados comentários sobre a instituição abordada.

4. ANÁLISE

Análise e caracterização dos processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimento externo na instituição.

A escola iniciou atividades há 24 anos, atendendo, inicialmente, crianças de seis meses a 10 anos de idade. Após três anos de funcionamento, o colégio passou a oferecer o ensino fundamental II, sendo que o ensino médio veio no ano seguinte. De acordo com a assistente de direção (prima da dona e atuando na instituição desde sua fundação), a aquisição de conhecimento externo ocorre por meio de parcerias diversas (materiais pedagógicos, consultorias sobre eventos e projetos, cantina etc.), em reuniões semanais com parceiros de intercâmbio e com o provedor de cursos apostilados, além da convivência com outros gestores de outros colégios. Das parcerias, a instituição recebe ensinamentos e atualização sobre o currículo e estratégias de ensino e aprendizagem. Os professores, em sua maioria, participam de cursos e expõem o que aprenderam em reuniões semanais com a coordenação. Muitos dos professores compartilham conhecimentos e experiências que provêm de sua atuação simultânea em outras escolas. Há uma reunião quinzenal "de grupo" e com os pais, bimestralmente ou quando estes a solicitam. Assim, na escola investigada, os conceitos de elaboração de estratégias e posicionamento de *network* visam à mediação dos conhecimentos, de acordo com o modelo de Gebauer et al.(2012). Assim, o histórico de construção desses encontros e a importância que se dá a eles parecem constituir um dos antecedentes da capacidade absortiva desta instituição, o que gera a troca de experiências significativas na condução atual do colégio.

Na escola ALFA, os processos de assimilação do conhecimento externo também parecem ocorrer em duas situações: i) nas trocas de experiências e elaboração de atividades entre os professores e coordenação; ii) nas práticas gerenciais para divulgação dessas atividades. A divulgação é feita pela administração escolar, a qual elege quais conhecimentos são incorporados e aplicados ou não nas rotinas. Como propõem Gebauer et al. (2012), essas etapas do processo parecem estar interligadas e ocorrem paralelamente: gestão e corpo docente parecem estar em constante processo de transformação do conhecimento, tentando incorporá-lo a seu currículos e, principalmente, às suas práticas.

Percebe-se também, por meio do esforço de reuniões de troca individuais e coletivas, um processo de capacidades combinativas, no qual o colégio ALFA procura aprender estratégias (meios de ensino e materiais). Nesses encontros, procura-se sistematizar o conhecimento adquirido, coordenando-o com vistas à evolução de experiências passadas (histórico de ensino da unidade) e socializando resultados e experiências. Entretanto, a aplicação do conhecimento ocorre, segundo os entrevistados, algumas vezes, por tentativa e erro. Há projetos que são "importados" dos parceiros formadores, fornecedores do sistema (projetos, inclusive, inseridos nas apostilas) e que os professores são obrigados a aplicar, ainda que identifiquem que podem não ser adequados ao momento e aos conteúdos abordados naquele ciclo. A direção da empresa ALFA estabelece esse critério, alegando que o currículo e as estratégias devem ser únicos para todos no colégio.

Para a gestão, de acordo com todos os escutados, a implementação de recursos visuais e tecnológicos é muito importante e avaliado com constância. Um dos professores (de História, ensinos fundamental II e médio) afirmou que, muitas vezes, acaba elaborando uma sequência de aulas com uso de dispositivos quando, na verdade, gostaria de usar outros recursos, para os quais não encontra tempo hábil. As duas coordenadoras alegam que é

importante que os professores incorporem acessórios tecnológicos nas aulas porque "é o que todas as escolas estão fazendo". Além disso, nas apostilas advindas dos sistemas dos cursos preparatórios, indica-se a utilização desses recursos. Assim, identifica-se uma capacidade de assimilação do conhecimento externo, porém uma falha na transformação e aplicação adequadas dos recursos.

Quanto ao atendimento à comunidade de pais, recorreu-se, neste estudo, a um *site* de avaliação de usuários de escolas, o Melhor Escola, nos quais os envolvidos podem manifestar sua avaliação da unidade que frequentam e deixar comentários acerca de qualquer aspecto. Tendo em vista que *sites* dessa natureza registram mais opiniões negativas, pois raramente um avaliador positivo se dá ao trabalho de buscar as plataformas e deixar comentários, esses dados apresentam viés. Porém, podem ser adequados à análise de algumas características das capacidades absortivas da instituição além do fato que o viés atinge, em tese, a avaliação de todas as escolas.

No Melhor Escolha, das 12 avaliações para a escola ALFA, uma lhe atribuiu uma estrela (de cinco) e deixou o comentário "péssima". Outros cinco comentaram negativamente ("concurso mal explicado e sem preparo", "os professores não sabem explicar" etc.). Seis avaliações positivas foram encontradas, elogiando o atendimento aos pais quando havia algum problema com os filhos, a infraestrutura e os materiais da escola, além da capacidade dos professores. Todos os comentários lançados no Melhor Escola sobre o ALFA eram de conhecimento de todos os entrevistados e a direção tem como protocolo chamar os pais insatisfeitos periodicamente para a solução dos problemas. Dessa forma, o processo de aprendizado, visando a melhoria de qualidade como estratégia, parece ocorrer também com o *feedback* da comunidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em última análise, a instituição ALFA apresenta algumas características inerentes à empresa que possui maturidade quanto às capacidades absortivas regulares. Ao passo que a escola tem interesse em pesquisar e atender ao mercado e aos clientes, procurando conhecimento externo e com tentativas evidentes de transformá-lo e adequá-lo à realidade do grupo, o processo parece esbarrar numa distorção burocrática. Pode ser que a direção do ALFA compreenda como estratégia inovadora o mero uso de aparelhagem tecnológica e procedimentos modernos de ensino. No entanto, sabe-se que essas rotinas e ações necessitam atender ao perfil da empresa, ao currículo, às características individuais do espaço, aos seus parceiros e aos colaboradores e funcionários, além de atendê-los de modo superior ao que conseguem os concorrentes. Essa foi a principal falha detectada no uso de conhecimentos externos pelos entrevistados do ALFA: a dificuldade de customização dos conhecimentos e recursos externos.

A gestão centralizada em uma única pessoa pode ocasionar as falhas descritas no parágrafo anterior. Porém, no caso da escola ALFA, a gerente principal parece estar em processo de aceitação de uma gestão mais colaborativa, pelo menos incluindo coordenadoras pedagógicas e a assistente de direção em algumas decisões. Estas subordinadas alegam dificuldades de se utilizar o conhecimento interno, em consonância com o conhecimento adquirido exteriormente. Talvez falte uma formação ou uma consultoria mais focada no universo único da escola, com vistas ao atendimento de demandas de mercado também.

Quanto à utilização de um método de ensino apostilado e preparado por uma empresa externa (cursinhos preparatórios para vestibular), sugere-se que a escola ALFA continue a realizar reuniões de trocas da capacitação. Porém, propõe-se que se comece uma discussão sobre a valorização dos elementos e recursos internos, ouvindo os funcionários e docentes sobre a necessidade de adequação dos modelos "importados", com ideias de contextualização

desses materiais. Os recursos apostilados e a formação fornecida pelo núcleo devem servir de norte e guia, mas esses conhecimentos precisam de uma transformação (ajustamento) antes de ser eficazmente explorados. Finalmente, acredita-se que a empresa-escola ALFA possui características próprias, mas pode, e deve, se beneficiar de construtos e teorias da administração, como a identificação e adoção de capacidades absortivas.

Esta pesquisa teve suas limitações. Em primeiro lugar, a amostra englobou apenas uma escola, e selecionada por conveniência dos pesquisadores. As entrevistas foram conduzidas com pequena representatividade do corpo docente, que poderia trazer outros elementos, até divergentes, para análise deste relato. Ainda, os dados sobre e avaliação dos clientes (pais e/ou alunos) da empresa ALFA foram obtidos de um *site* que traz baixo número de observações para esta análise. Olhando para frente, sugere-se que um relato técnico: a) tenha uma amostra de mais e diversas escolas; b) entreviste pais, alunos e mais professores.

De qualquer forma, espera-se que este relato possa ter contribuído, ainda que preliminarmente, para a compreensão das capacidades absortivas organizacionais nas instituições de serviços de ensino.

REFERÊNCIAS

Ball, S. J. (2012). *Politics and policy making in education: Explorations in sociology*. Routledge.

Beam, A., Claxton, R. L., & Smith, S. J. (2016). Challenges for novice school leaders: Facing today's issues in school administration.

Boyd, D., Grossman, P., Ing, M., Lankford, H., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2011). The influence of school administrators on teacher retention decisions. *American Educational Research Journal*, *48*(2), 303-333.

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, *34*(5), 553-571.

Ciotti, R., & Favretto, J. (2017). CAPACIDADE ABSORTIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA SISTEMATIZAÇÃO DA LITERATURA. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, *15*(3), 203-229.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In *Strategic Learning in a Knowledge economy* (pp. 39-67).

Cunha, L. A. (2011). Contribuição para a análise das interferências mercadológicas nos currículos escolares. *Revista Brasileira de Educação*, *16*(48).

de Lima Araujo, R. M., & Frigotto, G. (2015). Práticas pedagógicas e ensino integrado. *Revista Educação em Questão*, *52*(38), 61-80.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, *21*(10-11), 1105-1121.

Ferretti, C. J. (2002). A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? *Educação & Sociedade*, *23*(81), 299-306.

Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, *30*(1), 57-73.

LDBN - Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 - https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109224/lei-de-diretrizes-e-bases-lei-9394-96. Accesso em 21/07/2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - http://portal.mec.gov.br/acompanhamento-da-frequeencia-escolar/195-secretarias-112877938/seb-educacao-basica-2007048997/12598-publicacoes-sp-265002211. Acesso em 31/07/2018.

Motta, C. E. D. S. (2018). Indústria cultural e o sistema apostilado: a lógica do capitalismo. *Cadernos Cedes*, *21*(54), 82-89.

O Estado de São Paulo (13 de setembro de 2011) - https://www.estadao.com.br/noticias/geral,apostilas-estao-em-7-das-10-escolas-do-interior-mais-bem-colocadas-imp-,771750 – Acesso em 04/08/2018.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.

Revista Veja São Paulo – publicado em 09/04/2016. https://vejasp.abril.com.br/cidades/mudanca-escola-particular-publica-crise-capa/. Acesso em 05/08/2018.

Santos, J. C., Alves, L. F. A., Corrêa, J. J., & Silva, E. R. L. (2007). Análise comparativa do conteúdo Filo Mollusca em livro didático e apostilas do ensino médio de Cascavel, Paraná. *Ciência & Educação*, *13*(3), 311-322.

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp?codUf=26. Acesso em 05/08/2018

Secretaria da Educação do Estado de São Paulo http://www.educacao.sp.gov.br/lise/legislacaocenp/PAULISTINHA%202011-%203%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o%20-%202013.pdf. Acesso em 01/08/2018.

_____. Maio de 2014 http://www.seade.gov.br/wp-content/uploads/2014/06/Educa%C3%A7%C3%A3o-b%C3%A1sica-no-ESP.pdf. Acesso em 01/08/2018.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

Silva e Meirelles, D., & Bueno Camargo, Á. A. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, *18*.

Spillane, J. P., Parise, L. M., & Sherer, J. Z. (2011). Organizational routines as coupling mechanisms: Policy, school administration, and the technical core. *American educational research journal*, *48*(3), 586-619.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, *32*(3), 774-786.

Venezia, A., & Jaeger, L. (2013). Transitions from high school to college. *The future of children*, 117-136.

Zago, N. (2006). Do acesso à permanência no ensino superior: percursos de estudantes universitários de camadas populares camadas populares. *Revista brasileira de educação*, *11*(32), 227.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, *27*(2), 185-203.