



UNISINOS

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EDUCACIONAL**

BETOVER GODINHO DOS SANTOS

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE EXPANSÃO DE CURSOS
PRÉ-VESTIBULARES:
Estudo de caso do curso Fleming Medicina**

Porto Alegre

2019

BETOVER GODINHO DOS SANTOS

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE EXPANSÃO DE CURSOS
PRÉ-VESTIBULARES:
Estudo de caso do curso Fleming Medicina**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção de grau de Mestre em Gestão
Educativa, pelo Programa de Pós-Graduação
em Gestão Educacional, da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Artur Jacobus

Porto Alegre
2019

Ficha Catalográfica

S237G Santos, Betover Godinho dos

A Gestão do conhecimento no processo de expansão de cursos pré-vestibulares : estudo de caso do curso Fleming Medicina / Betover Godinho dos Santos. – Porto Alegre. – 2019.

125 f. : il.

Dissertação (Mestre em Gestão Escolar) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, Porto Alegre, 2019.

Orientador: Dr. Artur Jacobus.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Gestão Educacional. 3. Projeto Político-Pedagógico. 4. Cursos Pré-Vestibular. I. A Gestão do conhecimento no processo de expansão de cursos pré-vestibulares : estudo de caso do curso Fleming Medicina. II. Jacobus, Artur.

CDD: 658.4038

BETOVER GODINHO DOS SANTOS

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE EXPANSÃO DE CURSOS

PRÉ-VESTIBULARES:

Estudo de caso do curso Fleming Medicina

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovada em _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a. Rosangela Fritsch – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof.^a Dr.^a. Adriana Justin Cerveira Kampff – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Artur Eugênio Jacobus – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Orientador

Dedico este trabalho a Tânia, minha **mãe, mulher** incansável, trabalhadora que entendeu desde cedo o **valor da educação** e foi a grande responsável por eu ter chegado aqui. Dedico, em especial, aos educadores que fizeram e fazem parte da minha formação. São eles que me ensinaram a importância do **conhecimento**.

AGRADECIMENTOS

O sentimento de gratidão é algo que transcende as palavras e os momentos que foram marcantes nessa trajetória de estudo, pesquisa e descobertas. Escrevo em primeira pessoa para poder externalizar a eterna gratidão a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conquista desse importante passo na minha trajetória.

Agradeço a minha família, minha mãe, Tânia, a quem dedico todo esse trabalho, por sua presença, entrega, amor incondicional e, em especial, a Janete, minha tia, primeira professora da família, que sempre me motivou com seu exemplo e amor à educação.

Agradeço ao Fleming Medicina, representado na figura do diretor Paulo Landin Junior, por me acolher profissionalmente, oportunizar que esta pesquisa acontecesse e, principalmente, ser um incentivador do meu crescimento. Aos colegas da Rede Fleming Medicina, que contribuíram com esta pesquisa e dedicaram uma parte de suas vidas para compartilhar conhecimento e suas trajetórias pessoais, fica meu reconhecimento e gratidão.

Agradeço ao Prof. Dr. Jorge Ignácio Szewkies, por ter acolhido a ideia deste trabalho e por ter dedicado muitos momentos para compartilhar suas experiências. Reitero meu carinho e admiração a esse profissional altamente capacitado, dono de um carisma singular, com visão estratégica, personalidade empreendedora e que, durante quinze anos, dirigiu a organização.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Artur Eugenio Jacobus, que, com paciência, sabedoria, companheirismo e seu enorme conhecimento, esteve sempre ao meu lado, orientando, apoiando e valorizando o meu conhecimento. Foram muitos encontros, muitos medos e desafios sem jamais desacreditar. Levo desse processo não apenas as orientações, mas o profissionalismo, dedicação e entrega que aprendi a reconhecer. Muito obrigado.

Agradeço à Prof.^a Dr.^a. Rosangela Fritsch, integrante desta banca examinadora, que, além de dedicar um tempo para compartilhar seu conhecimento, foi parte fundamental da minha formação.

Deixo registrado, de maneira especial, minha gratidão à Prof.^a Dr.^a. Adriana Justin Cerveira Kampff, por suas valiosas contribuições neste trabalho e principalmente por acreditar no meu potencial, por ter dado oportunidade de conhecer novas realidades e por sempre estar disponível a compartilhar seu conhecimento. Muito obrigado.

Por fim, agradeço aos meus amigos mais próximos e distantes, que, durante esse processo, estiveram ao meu lado através de palavras e gestos. Em especial, registro minha gratidão ao irmão de coração, Dr. Marcelo Cordeiro, que, por suas palavras, inteligência,

competência, presença fraterna, me estimulou muito a seguir essa jornada e chegar ao fim desse processo.

RESUMO

Este trabalho discorre sobre a construção de uma matriz pedagógica, baseada nos processos de Gestão do Conhecimento, tendo como perspectiva a expansão de mercado de um curso pré-vestibular focado no ingresso em cursos de Medicina. O tema escolhido encontra uma significativa carência de atenção tanto no campo da educação como na administração. Como metodologia, optou-se por um estudo qualitativo, utilizando como estratégia de pesquisa um estudo de caso único, realizado em um curso livre – pré-vestibular – de preparação para Medicina, no Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas com os principais gestores e com professores da organização. A partir da análise de dados, estruturaram-se os resultados em duas fases: (a) apresentação das características e desafios da organização, explorando seus desafios e perspectivas; e (b) proposição de uma matriz pedagógica, estruturada a partir do estudo realizado. Verificou-se que a instituição tem necessidade de aperfeiçoar seus processos de criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento, especialmente considerando seu processo de expansão. A análise dos dados conduziu à conclusão de que falta à organização um plano orientador com premissas básicas para a implementação do projeto do Fleming Medicina nas novas unidades e nas sedes já existentes. Dessa forma, propôs-se uma matriz pedagógica que atendesse ao aperfeiçoamento da gestão pedagógica e da gestão do conhecimento, como ferramenta para o processo de expansão da organização.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão Educacional. Projeto Político-Pedagógico. Cursos Pré-Vestibular.

ABSTRACT

This study discusses the construction of a pedagogical matrix, based on the Knowledge Management (KM) processes, with the perspective of market expansion in a pre-university preparation course focused on approval at medical schools. The chosen theme finds a significant lack of attention, both in the field of education and administration. As methodology, we opted for a qualitative study, using as research strategy a single case study, conducted in a pre-university preparation course for medicine in the city of Porto Alegre, Rio Grande do Sul. The data were collected through document analysis and semi-structured interviews with the main managers and teachers of the organization. From the data analysis, the results were structured in two phases: (a) presentation of the organization's characteristics and challenges, exploring its challenges and perspectives; and (b) proposition of a pedagogical matrix, structured from the study. It was found that the institution needs to improve its knowledge creation, storage, sharing and application processes, especially considering its expansion process. The analysis of the data led to the conclusion that the organization lacks a guiding plan with basic premises for the implementation of the Fleming Medicina project in the new units and existing headquarters. Thus, a pedagogical matrix was proposed that would improve the pedagogical management and knowledge management, as a tool for the process of expansion of the organization.

Keywords: Knowledge Management. Educational Management. Political-Pedagogical Project. Pre-university Courses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As partes que constituem a espiral do conhecimento	28
Figura 2 - Folder da campanha de matrícula de 2014	75
Figura 3 - Template do site de curso pré-vestibular 1	79
Figura 4 - Template do site de curso pré-vestibular 2	80
Figura 5 - Processo de criação do material didático.....	88
Figura 6 - Folder publicitário em 2008.....	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estrutura da Prova do Enem 2017	52
Quadro 2 - Carga horária de turmas integrais e meio turno em cursos pré-vestibulares.....	57
Quadro 3 - Tópicos Essenciais na Elaboração de um PPP	60
Quadro 4 - Quadro comparativo das publicações no portal da CAPES	62
Quadro 5 - Classificação dos artigos publicados na CAPES sobre pré-vestibular.....	64
Quadro 6 - Características do material didático do Fleming	87
Quadro 7 - Missão e valores do Fleming Medicina	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CES	Censo do Ensino Superior
DTES	Domínio de Tecnologia Estratégica
EB	Educação Básica
EM	Ensino Médio
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
EO	Estratégia Organizacional
FCC	Fundação Carlos Chagas
FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande
GC	Gestão do Conhecimento
IBM	International Business Machines
ICMC	Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes de Base
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MED	Turmas específicas para ingresso em Medicina
NEC	NEC Corporation
OCDE	Organização para o Progresso e Desenvolvimento
OMC	Organização Mundial do Comércio
PE	Planejamento Estratégico
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROUNI	Programa Universidade Para Todos
PV	Pré-Vestibular
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SISU	Sistema de Seleção Unificada
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
USP	Universidade Federal de São Paulo
VUNESP	Fundação para o Vestibular da Universidade Estadual Paulista

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	14
2 INTRODUÇÃO	16
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	19
2.2 OBJETIVOS.....	20
2.2.1 Objetivo geral.....	20
2.2.2 Objetivos específicos.....	20
2.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
3 REFERENCIAL TEÓRICO	22
3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	22
3.1.1 O conhecimento	22
3.1.2 Os elementos da gestão do conhecimento.....	25
3.1.3 A importância da gestão do conhecimento para as organizações	33
3.1.4 A gestão do conhecimento nas organizações educacionais	39
3.2 PANORAMA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL	43
3.2.1 A natureza do segmento de pré-vestibular no Brasil	44
3.2.2 Os processos de ingresso ao ensino superior no Brasil	49
3.2.3 Características do modelo de preparação integral.....	54
3.2.4 A formação de um Projeto Político-Pedagógico (PPP)	58
3.2.5 Levantamento de pesquisa sobre pré-vestibular	61
4 METODOLOGIA.....	67
4.1 PARADIGMA DE PESQUISA	67
4.2 TIPO DE PESQUISA.....	68
4.3 MÉTODO DE PESQUISA.....	69
4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	69
4.5 ANÁLISE DE DADOS	72

4.6 DA ENTREGA PARA A ORGANIZAÇÃO.....	73
5 ANÁLISE DE DADOS.....	74
5.1 ANÁLISE HISTÓRICA.....	74
5.2 PROJETO PEDAGÓGICO	79
5.3 SOBRE OS IMPACTOS DA ADOÇÃO DO ENEM.....	83
5.4 CONSTRUÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO	86
5.5 FORMAÇÃO DA EQUIPE DE PROFESSORES	90
5.6 OS ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	92
5.7 O PROCESSO DE EXPANSÃO DO CURSO FLEMING MEDICINA.....	99
6 MATRIZ PEDAGÓGICA	101
6.1 DA CONSTRUÇÃO DA MATRIZ PEDAGÓGICA	101
6.2 DIAGNÓSTICO E NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO.....	102
6.3 MISSÃO E VALORES INSTITUCIONAIS	105
6.4 O PROJETO PEDAGÓGICO	107
6.4.1 Equipe de professores.....	107
6.4.2 Material didático	109
6.5 DA CARGA HORÁRIA	111
6.6 DO ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO	112
6.7 RESULTADOS E AVALIAÇÃO	114
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
BIBLIOGRAFIA	121
APENDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	127
APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA	128

1 APRESENTAÇÃO

Início este trabalho apresentando um pouco da minha trajetória pessoal, enquanto educador, gestor e pesquisador da educação. Na história da filosofia, minha formação de origem, a educação sempre teve um papel transformador. Os gregos acreditavam que o ato de educar estava inserido no coração da *pólis*. Para os teóricos modernos, a educação era capaz de transformar a sociedade, construir novos valores e tornar os sujeitos capazes de compreender os fenômenos da natureza. Esse é o legado que sempre carreguei ao longo da minha história profissional e pessoal, acreditar que a educação possui um papel transformador.

Durante a minha trajetória profissional, que começou na cidade de Santa Maria da Boca do Monte, coração do Rio Grande do Sul, fui desafiado a dar aulas de Ensino Religioso no Instituto São José. Ganhei a oportunidade de entrar em sala de aula ao longo do meu 4º semestre de Filosofia e ali comecei a descobrir a vocação de educador. No ano de 2005, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) iniciou o debate sobre o ingresso de filosofia na prova do vestibular. Na ocasião, já estava trabalhando no Colégio Riachuelo, escola privada, de grande reputação na cidade por seus bons resultados nas avaliações externas. A partir do ano de 2006, ingressei no mundo dos cursos pré-vestibulares. Buscava transformar a filosofia em um conhecimento acessível a todos, com aulas dinâmicas e caricatas que me fizeram conquistar um espaço, que, até então, não havia sido explorado.

Nunca perdi o vínculo com a educação básica. Sempre acreditei que o pré-vestibular não aprova o aluno sozinho: o conhecimento básico e fundamental para o crescimento do estudante vem da escola, os valores se constroem na convivência diária com a família e com os professores. Ao longo dos anos, fui conquistando novos espaços fora da cidade de Santa Maria: trabalhei em Passo Fundo, Erechim, Chapecó, Lajeado, Bento Gonçalves, Santa Cruz do Sul e, por fim, Porto Alegre. Foi na capital que conheci as duas realidades que transformaram a minha perspectiva de educador e de gestor educacional. Fui professor Marista, acredito no carisma dessa instituição e busco viver os valores que aprendi no Colégio Marista Rosário nas diferentes realidades onde atuo.

Foi em Porto Alegre que, mais uma vez, fui desafiado a buscar novos rumos e novos caminhos como educador. A partir de 2016, passei a exercer o cargo de coordenador pedagógico em pré-vestibular com foco em Medicina, e comecei a entender que ser educador pode estar além da sala de aula. Aprendi que o exercício da gestão educacional deve facilitar as práticas pedagógicas e oportunizar que os processos internos e externos à sala de aula aconteçam com

eficácia. Reconheci a importância que todos os meus ex-coordenadores pedagógicos tiveram para que a minha sala de aula fosse transformadora e atraente aos meus alunos. Reafirmo que ser educador é ser capaz de promover transformação na vida das pessoas.

Quando ingressei no Grupo Fleming Medicina, no final de 2016, percebi que era preciso estudar mais a fundo os elementos da gestão educacional e entender de que forma um curso pré-vestibular com foco na preparação para o ingresso em Medicina alcançou tanta credibilidade dentro do segmento. Tive a oportunidade de trabalhar diretamente com o fundador desse segmento, o Prof. Dr. Jorge Ignácio Szewkies. Reconheci nele um homem altamente capacitado, dono de um carisma singular, com visão estratégica, personalidade empreendedora e que, durante quinze anos, dirigiu a organização com profunda sabedoria.

A decisão em fazer o Mestrado Profissional em Gestão Educacional foi, certamente, um dos maiores desafios da minha vida profissional e acadêmica. Não foi uma decisão motivada pela avidez em conquistar mais um título para o currículo. Foi a necessidade epistemológica, que os novos desafios da minha vida profissional me impuseram. A inevitabilidade do conhecimento é a maior motivação do ser humano a querer conhecer, e dessa forma voltei à pesquisa. Assim como os gregos, que acreditavam que o conhecimento é capaz de transformar a realidade, eu também creio que pode expandir nossos horizontes.

Portanto, neste trabalho irei apresentar de que forma a Gestão do Conhecimento poderá contribuir para o processo de expansão de um curso pré-vestibular com foco em Medicina. Aproximar as áreas da educação e da administração é um desafio que está posto e será aplicado em um estudo de caso numa organização específica.

2 INTRODUÇÃO

O cenário da educação brasileira é composto por uma série de organizações diversas, muitas das quais fogem às características da educação formal, seja ela básica ou superior. Nesse contexto, se inserem os cursos pré-vestibulares, que representam um segmento que, além de pouco estudado, é carente de referenciais de gestão estratégica, planejamento a médio e longo prazo, indicadores de qualidade (PREEDY; FLATTER; LEVACIC, 2006). Em uma busca, por exemplo, no banco de teses e dissertações da Capes - Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2018)¹, encontrou-se um total de 139 estudos que utilizam a expressão “pré-vestibular” nas palavras-chave das teses e dissertações produzidas nos últimos 10 anos no Brasil. Esse número está muito abaixo de expressões como “educação básica” (9496 retornos) e, ainda, “gestão universitária” (411 resultados), apenas para mencionar alguns. Na pesquisa realizada no catálogo de periódicos da CAPES em 19 abril de 2018, usando a palavra “pré-vestibular”, cerca de 70% dos resultados abordaram as perspectivas sociais dos cursos populares, as especificidades sobre o perfil do jovem estudante e as estruturas didáticas dentro dos cursos pré-vestibulares.

Em vista da carência de publicações sobre o cenário dos cursos pré-vestibulares, é necessário pensar de que forma os modelos de gestão pedagógica e administrativa podem ser diferenciais competitivos num contexto pouco estudado dentro das universidades. Ao longo do trabalho, categorizo as pesquisas já existentes e justifico a carência de estudos que associam a gestão do conhecimento ao segmento de cursos livres e até mesmo da educação básica. As pesquisas disponíveis por meio do portal da CAPES abordam temáticas sociais, como a importância dos cursos pré-vestibulares populares para o processo de democratização do acesso ao ensino superior, bem como questões vinculadas às escolhas profissionais e os impactos comportamentais e existenciais dos jovens que vivem a transição entre o ensino médio e o ensino superior. Levando em consideração esses aspectos, temas como a gestão dos processos administrativos e pedagógicos, a rotina de sala de aula, a elaboração do material didáticos, os critérios para a escolha dos professores, e a criação de espaços para o compartilhamento de informação não são explorados em pesquisas já publicadas nos periódicos analisados.

Em primeira análise, a pesquisa sobre a gestão do conhecimento no segmento de cursos pré-vestibulares é necessária, para que as experiências existentes no setor possam oferecer

¹ Portal CAPES. Disponível em: catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses. Acesso em: 19 abr. 2018.

métodos para a qualificação desse serviço, considerando, para tanto, boas práticas de gestão já aplicadas em outros setores educacionais (CHRISTENSEN; JOHNSON; HORN, 2012).

A proposta deste projeto, portanto, é estudar esse campo educacional brasileiro conhecido como um período intermediário entre a conclusão do ensino médio e a entrada no ensino superior. Os cursos pré-vestibulares representam uma parte significativa do segmento de cursos livres, um mercado que movimenta uma receita de R\$1,4 bilhão ao ano, segundo dados do ICMC – USP². A diversidade de produtos, de materiais, de professores e de projetos pedagógicos é significativa, bem como os nomes e as marcas que constituem esse mercado. A gestão desse segmento encontra diversos desafios para manter suas marcas fortalecidas no mercado competitivo e qualificar os processos internos, sem depender exclusivamente de um professor, ou de um coordenador de unidade, ou de diferenciais que acabam se tornando obsoletos diante da mudança constante da educação e dos processos de avaliação para ingresso no ensino superior.

Elemento característico das organizações educacionais (SANTO, 2005), o conhecimento é tido como elemento central no processo de geração de valor e criação de vantagem competitiva para organizações de educação. Raisinghani (2000) situa o conhecimento como o destinatário de esforços para a construção de diferenciais no âmbito da educação não apenas para organizações de educação, mas, ainda, ampliando a discussão, indica que todos os negócios deveriam se parecer, cada vez mais, com uma organização de educação. Essa ideia coloca em movimento um conceito muito difundido por Senge *et al.* (2005) da “organização que aprende” ou “organização aprendente”. Sobre esse conceito, Senge *et al.* (2005) o traduzem como aquele tipo de organização, que, justamente, coloca em movimento os seus processos de aprendizagem, deixando espaço para a construção do conhecimento. Nessa abordagem, a melhoria contínua só pode ser resultado do aprendizado contínuo.

Conectando essa discussão inicial com minha elaboração acadêmica, pode-se dizer que, ao longo da minha trajetória profissional, percebi que a prática de planejamento pedagógico, a busca pela excelência, o acompanhamento do processo de aprendizagem e uma gestão qualificada do conhecimento são desafios a serem desvendados nesse segmento. Nas diferentes empresas de educação em que estive inserido, ao longo desses anos, pude observar que, mesmo com resultados positivos e com qualidade na preparação do estudante para os diferentes processos seletivos, não há uma preocupação com os elementos fundamentais da gestão do conhecimento. Por vezes, as estratégias para o crescimento da empresa, os diferenciais

² ICMC-USP. Disponível em: www.icmc.usp.br/portal/noticias/. Acesso em: 19 fev. 2017.

competitivos, o processo de captação de novos alunos e a forma como os cursos lidavam com as crises estavam muito mais baseados em elementos tácitos dos gestores do que em processos devidamente estudados e justificados pelo conhecimento sistemático existente sobre determinado tema. Quer dizer, as decisões eram muito mais empíricas e baseadas na experiência do que, de fato, embasadas em boas práticas, ou conceitos que já passaram pelo crivo da ciência. Ao mesmo tempo, observo que o resultado baseado nas aprovações para cursos mais concorridos, ao exemplo da Medicina, exige do aluno uma disciplina extenuante, uma rotina de estudo acima da média, processos constantes de avaliação da aprendizagem e principalmente uma gestão organizada que possa dar respaldo ao estudante e à família.

É notório que, durante o desenvolvimento do ano letivo em um curso pré-vestibular com foco em Medicina, como é o objetivo desta pesquisa, elementos como a qualidade do material didático utilizado em sala de aula, se ele está ou não condizente com as necessidades dos alunos, bem como a forma como os conteúdos serão desenvolvidos em cada unidade poderão contribuir diretamente na qualidade do processo de preparação do estudante. Além disso, observa-se que os projetos e as ações desenvolvidas ao longo do ano são apresentados para atender uma necessidade de momento, não dialogando, por vezes, com a proposta pedagógica anual do curso. Uns dos exemplos mais comuns dentro desse contexto são os projetos voltados para os vestibulares das universidades privadas, que atendem as demandas isoladas dos cursos.

Uma das características dos cursos pré-vestibulares é possibilitar uma abordagem mais técnica e conteudista sobre alguns conceitos e assuntos com que os estudantes tiveram contato na educação básica e que podem ser essenciais no processo de preparação para os exames vestibulares ou o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM³). Esse modelo de ensino tecnicista, focado na apreensão da informação e dos dados técnicos de cada componente curricular, exige que o curso pré-vestibular tenha clareza da importância que os profissionais envolvidos nos processos internos exercem para a gestão do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 41) afirmam que o “conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento”. Pode-se, então, compreender que os espaços de compartilhamento das informações entre os

³ O ENEM foi criado em 1998, no governo de Fernando Henrique Cardoso, e tinha como perspectiva servir de avaliação do desempenho acadêmico dos estudantes do ensino médio ao final desta etapa de ensino. Com o passar dos anos, a exemplo de países desenvolvidos que aplicam também provas únicas de avaliação do seu alunado, ele passou a ser uma das principais ferramentas de avaliação do desempenho dos estudantes ao concluírem o terceiro ano do EM. Atualmente, ele é a principal forma de ingresso no ensino superior da maior parte das universidades públicas brasileiras e de algumas particulares. (BRASIL, 2018).

colaboradores da instituição, a preocupação com a abordagem dos conteúdos trabalhados em sala de aula e o fortalecimento dos valores da instituição configuram-se um desafio a ser construído dentro das organizações educacionais com foco na preparação do estudante para o ingresso ao ensino superior.

Por isso, é válido fazer uma análise crítica, racional e sistêmica desse segmento, que contribui para a preparação do estudante no ingresso ao ensino superior. Cabe buscar, através da história da organização estudada, reconhecer a importância que o conhecimento possui para o fortalecimento dos processos administrativos e pedagógicos e investigar o papel que os indivíduos possuem dentro da organização. A Gestão do Conhecimento traz elementos fundamentais para esse propósito, dialoga com todas as partes da organização e possibilita mapear e desenvolver formas de socialização do conhecimento. Seguramente, o maior desafio deste projeto é buscar compreender de que forma uma organização que apreende transforma esses processos epistemológicos em diferenciais competitivos para o fortalecimento e o crescimento da instituição.

2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A carência de registros dos procedimentos internos, a falta de um plano anual de trabalho, a inexistência de um planejamento pedagógico e até mesmo uma falta de critério na construção dos materiais didáticos demonstram o quanto a gestão do conhecimento no segmento de cursos livres, especialmente no nicho dos pré-vestibulares, é um desafio a ser superado. A gestão do conhecimento é um processo para criação, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa.

A exemplo de instituições dedicadas à educação básica e superior que passaram por processos de consolidação do conhecimento organizacional, alinharam os processos internos e externos de gestão e constantemente buscam modelos de inovação, os cursos pré-vestibulares podem caminhar para fortalecer seus modelos de organização pedagógica e administrativa. Um dos desafios deste trabalho é analisar de que maneira a gestão do conhecimento pode contribuir para um processo de expansão da marca mantendo as características fundamentais e os diferenciais competitivos durante o processo de preparação do estudante para a aprovação em Medicina.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12) explicam a gestão do conhecimento como um “[...] processo interativo de criação do conhecimento organizacional, definindo-o como a capacidade

que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. É o fortalecimento do patrimônio intelectual da empresa, seu legado dentro do segmento e até mesmo seus diferenciais, que podem ser usados por novos entrantes no segmento. Há uma necessidade de gerenciar o conhecimento de uma empresa frente à concorrência, que facilmente se apropria das metodologias e estratégias dentro desse segmento. Admitindo que a Gestão do Conhecimento é um processo contínuo e cíclico que pode contribuir para o crescimento das organizações, que permite o envolvimento dos mais diferentes colaboradores e estruturas da organização, o problema que está posto é: de que forma a GC poderá contribuir para um processo de expansão de um curso pré-vestibular, com foco em Medicina, para as mais diferentes regiões desse país? Percebo que, num processo de expansão da marca, será de suma importância desenvolver um plano de trabalho que contenha as orientações epistemológicas, os processos de avaliação, a distribuição dos conteúdos e os diferenciais propostos por essa rede, garantido o máximo de fidelidade ao projeto original.

2.2 OBJETIVOS

A partir de agora, passo a delimitar o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa e apontar os caminhos que irei traçar ao longo deste projeto para compreender de que forma a Gestão do Conhecimento pode contribuir para um possível processo de expansão da organização estudada.

2.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é propor uma matriz pedagógica para o curso Fleming Medicina, contendo diretrizes epistemológicas e avaliativas que possam qualificar o processo de gestão do conhecimento num processo de expansão da marca.

2.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as limitações, desafios e avanços na gestão do conhecimento organizacional nos processos administrativos e pedagógicos do curso Fleming Medicina.

- Estruturar os elementos que deverão compor a matriz pedagógica para o processo de expansão da organização estudada.
- Explicitar as escolhas metodológicas que nortearam a formação e o desenvolvimento do curso Fleming Medicina.

2.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado a partir de uma extensa fundamentação teórica sobre os conceitos basilares desta pesquisa. O texto é composto pela apresentação do pesquisador e por esta Introdução, que traz os aspectos centrais da discussão aqui proposta. Em seguida, no capítulo 3, é apresentado o referencial teórico, explicando-se o que é a Gestão do Conhecimento, detalhando seus elementos e sua importância para as organizações educacionais e não educacionais. Dentro do capítulo dedicado ao referencial teórico, apresentado é construído um panorama da educação brasileira, ressaltando-se a natureza do segmento de pré-vestibular no Brasil, os processos de ingresso ao ensino superior e as características do modelo de preparação em turno integral.

O capítulo 4 descreve os procedimentos metodológicos executados para atingir o objetivo proposto nesta pesquisa. Nesse capítulo, apresentam-se o paradigma e o tipo de pesquisa adotados, bem como o método de pesquisa, a técnica de coleta e análise dos dados. No capítulo 5, é apresentada a análise de dados coletados a partir das entrevistas semiestruturadas e análise documental. Nesse capítulo, encontra-se a história da organização, elementos pedagógicos, os impactos do fortalecimento do Enem a partir de 2009, os critérios para elaboração do material didático e escolha de professores e os referenciais para o projeto de expansão da organização.

Para a construção da matriz pedagógica, apresentada no capítulo 6, foram destacados a forma como foi construída, o diagnóstico das necessidades da organização, a missão e os valores, a organização da carga horária, o acompanhamento pedagógico e a forma como os resultados e avaliações da organização são obtidos. Por fim, após as considerações finais, são apresentados a bibliografia e os apêndices deste trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa se apoia sobre alguns conceitos e construtos-chave que contribuíram, ao longo do desenvolvimento do trabalho, para o alcance dos objetivos já detalhados. Nesse sentido, no referencial teórico, são elencados dois pilares para a compreensão de onde se quer chegar com esta pesquisa: (a) a Gestão do Conhecimento (GC), aprofundada enquanto disciplina de estudo no campo da gestão (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e sua importância para as organizações educacionais e não educacionais (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999); (b) o cenário da educação no Brasil, analisado a partir de um recorte temporal que permitirá entender a natureza do segmento de pré-vestibular e de que forma as organizações desse setor se adaptaram às mudanças dos processos de ingresso ao ensino superior. Cabe ressaltar que, nesta seção, também é feita uma análise sobre a elaboração e estrutura de um Projeto Político-Pedagógico, a partir de bibliografia sobre o tema. Isso se justifica pela similaridade que esse documento possui com a matriz pedagógica que será proposta ao final desta pesquisa.

3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, analisa-se a dimensão do conhecimento para as ciências humanas, em que a atenção está centrada na capacidade do ser humano pensar racionalmente suas ações, até as noções de conhecimento aplicado ao contexto das organizações. Nesse sentido, são discutidos os elementos que formam a GC, a importância para as organizações educacionais e não educacionais e a forma como o conhecimento é criado pelo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso do seu portador (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

3.1.1 O conhecimento

Um dos maiores desafios da história da filosofia e da sociologia é entender como surgem as ideias e de que forma podem ser analisadas para a transformação da natureza. Entender a origem do conhecimento é uma tarefa que nos ajuda a compreender de que forma as organizações conduzem seu processo produtivo, estabelecem estratégias para seu crescimento e conseguem uma boa gestão.

O entendimento da filosofia sobre o conhecimento possui uma raiz histórica no pensamento grego e na dicotomia entre os racionalistas e os empiristas. Para Platão, considerado o pai do racionalismo grego, a origem das ideias está no mundo inteligível e se distancia do mundo sensível. Para o autor, todo conhecimento genuinamente verdadeiro advém da razão; e ele alerta para os erros e equívocos causados pelas sensações. Desde a Antiguidade, a necessidade de separar a racionalidade dos afetos é dominante na filosofia.

Pensar o conhecimento como um desejo natural dos seres humanos e que depende da experiência para ser construído é uma herança aristotélica. Todos os homens, por natureza, tendem ao saber. “Sinal disso é o amor pelas sensações” (ARISTÓTELES, 1973, p. 3). Nesse olhar empirista, a ideia de sabedoria é construída a partir dos dados que a experiência sensível vai fornecer e daquilo que o intelecto é capaz de processar. As ideias formadas a partir da experiência são sempre mais fortes do que aquelas construídas apenas pelo intelecto. Pensar o conhecimento como parte das vivências e das práticas permite que, dentro da gestão, possamos valorizar as características individuais e transformá-las em práticas sustentáveis para as empresas.

Ao percorrer a história, percebe-se que o problema do conhecimento acaba sendo um dos principais objetos de estudo da filosofia e da sociologia. A epistemologia traz ao debate filosófico o desafio de entender a natureza das ideias, a construção do método científico, o papel da religião na evolução do conhecimento e principalmente o estabelecimento de critérios para compreender a verdade. Os teóricos modernos, como Francis Bacon, René Descartes e David Hume, problematizaram o conhecimento a partir das correntes racionalistas e empiristas. A herança do Iluminismo é muito significativa ao conhecimento e à construção da ciência como uma forma de investigação, pois resgata o olhar antropocêntrico, a moral pautada na origem dos valores, a política atrelada aos sistemas absolutistas, liberais e democráticos e a necessidade de pensar o conhecimento científico regido por método e objeto definidos. Busca entender o papel que a racionalidade e a sensibilidade possuem na formação do saber humano. Para os teóricos modernos, sem a sensibilidade, nenhum objeto nos seria dado; sem o entendimento, nenhum seria pensado. “Pensamentos sem conteúdo são vazios; intuições sem conceitos são cegas [...]”. (KANT, 2001, p. 89).

A revolução científica não foi responsável apenas pela autonomia da ciência em relação à filosofia, mas também pelo início da especialização da atividade científica, em que cada disciplina foi se constituindo com base em métodos e teorias próprias de investigação. Ao me propor a estudar a gestão do conhecimento num processo de expansão de uma rede de curso

pré-vestibular, percebo que a necessidade de pensar o conhecimento como algo que está em constante construção e que deve considerar a organização na sua totalidade permite uma análise mais profunda da cultura organizacional da instituição. A herança que a história nos deixou em relação ao conhecimento elimina a ideia de verdades absolutas e teorias imutáveis. A transição do conhecimento técnico e formal para a visão da complexidade, a justificativa do processo dialético e o entendimento da fenomenologia permitem que o processo de gestão busque na história das ciências humanas uma fundamentação teórica para suas práticas.

A ideia de que o saber repousa sobre a criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, independente do seu ramo ou campo de atuação (GRANT, 1996), permite contextualizar essa definição no objeto de estudo deste trabalho. Entendo que o conhecimento acaba por desempenhar um papel central na criação de competências, aquisição de novas tecnologias e busca pela inovação, através da reconfiguração organizacional da instituição. O desafio de prestar um serviço na área de educação, preparar um estudante para ingressar no curso de Medicina, frente a um segmento altamente competitivo, exige uma eficiente gestão do conhecimento para os processos de expansão.

Mas o que de fato é conhecimento? Conhecimento é informação ou a capacidade de transformar a natureza para o benefício do homem? Conhecimento é poder? Muitos pensadores se dedicaram a escrever sobre este tema na tentativa de entender a natureza do conceito e de que forma as ciências humanas podem problematizar frente a um objeto de estudo. Quando tratamos do conhecimento na área da educação, dependemos diretamente dos indivíduos, do contexto em que estamos inseridos e dos diferenciais competitivos que iremos estabelecer. Todo conhecimento está nos indivíduos, pois são eles que atribuem sentido e significado às informações situadas que estão disponíveis (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Portanto, conhecimento é algo muito mais complexo que a informação ou um mecanismo de poder; é a soma das competências e habilidades necessárias que permitem dar significado ao mundo, que possibilitam a interpretação do comportamento humano nos mais diversos contextos e que transforma a realidade em algo potencialmente a ser estudado. Conhecimento é entendido não apenas como informações e dados, mas, sim, “como crença verdadeira justificada” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 56).

3.1.2 Os elementos da gestão do conhecimento

Polanyi (1983) é considerado um dos referenciais teóricos sobre a dimensão do conhecimento em um contexto sociologicamente mais amplo e demarcou alguns elementos sobre a GC que, mais tarde, iriam influenciar as pesquisas desenvolvidas por Nonaka e Takeuchi (1997), ao debater o processo de criação do conhecimento dentro das organizações. Mapear esses elementos e estabelecer as diferenças conceituais entre criação, compartilhamento, aplicação, informação, dado, conhecimento tácito e explícito é o principal desafio desta seção.

Ao definir a gestão do conhecimento como “um processo humano dinâmico à ação, à atitude e a uma intenção específica” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63), os autores trazem à tona o debate sobre a capacidade das organizações de criarem conhecimento e não apenas reproduzirem informações. Uma organização não pode criar um conhecimento por si mesma, ela depende dos indivíduos e do contexto em que ela está situada. O conhecimento é criado pelas pessoas e absorvido pela organização, que precisa colocar em circulação essa dinâmica, para gerar novos conhecimentos e dar início à visão espiral do conhecimento.

A construção da sociedade do conhecimento baseada na capacidade de construir múltiplos saberes e entender o conhecimento como fonte de produção exigiu que as organizações pudessem diferenciar o conhecimento explícito do conhecimento tácito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento explícito se manifesta na sua forma mais empírica e material, expresso em palavras, números, sons, recursos, produtos e materiais. Já o conhecimento tácito é altamente pessoal e de alta complexidade para ser formalizado e quantificado. Esse tipo de saber implícito às relações se manifesta naquilo que não é visível, pois reside nas experiências pessoais, nos valores e emoções que estão presentes nas relações humanas. Um dos desafios das organizações educacionais, principalmente dos cursos pré-vestibulares, é estabelecer uma relação entre esses diferentes saberes, trazendo-os para as estratégias das instituições. Para os cursos pré-vestibulares, que prestam um serviço educacional intermediário entre o ensino médio e o ensino superior, o conhecimento tácito exerce uma grande relevância por dependerem fortemente dos seus professores e das suas experiências profissionais, das relações interpessoais professor-aluno, do acompanhamento pedagógico nos momentos de dificuldades e do trabalho personalizado que muitos cursos oferecem e acabam se sobrepondo como diferenciais competitivos dentro do segmento.

Nos cursos pré-vestibulares, a figura dos professores e sua abordagem didática são, por vezes, diferenciais competitivos que podem assegurar o sucesso da empresa. Existem elementos na prática docente dos cursos pré-vestibulares, como o carisma, a oratória, a linearidade epistemológica e a intencionalidade com que aquele conhecimento está sendo desenvolvido em sala de aula, que, no fazer diário da gestão dessas instituições, são muito difíceis de serem quantificados e absorvidos pela empresa. Durante o processo de ensino-aprendizagem de um estudante de pré-vestibular, uma abordagem que respeite uma certa linearidade, do mais simples ao mais complexo, demonstra uma preocupação com a evolução do aluno na compreensão de cada componente curricular. A linearidade epistemológica aliada à intencionalidade da matéria, ou seja, mostrar ao estudante a importância daquele conteúdo nos processos de avaliação, são essenciais na didática do professor.

Ainda que os resultados relacionados aos números de aprovações em Medicina nas mais diversas instituições de ensino superior sejam satisfatórios à organização, o pragmatismo com que as informações são desenvolvidas em sala de aula e a forma como é desenvolvido o processo de ensino-aprendizagem dentro de um curso pré-vestibular com foco em Medicina nos fazem pensar. Enquanto se discute o papel emancipatório da educação, a autonomia crítica do sujeito e os antagonismos provocados pela reprodutibilidade técnica⁴ do ensino, os cursos pré-vestibulares, com foco em uma educação tecnicista e conteudista, remam contra a maré. É preciso perceber que a forma como um pré-vestibular com foco em Medicina compreende um ensino de qualidade é diferente da forma como as escolas de ensino médio pautam os seus projetos educativos.

Para Libâneo (1998, p. 29), o professor media a relação ativa do aluno com a matéria, inclusive com os conteúdos próprios de sua disciplina, considerando o conhecimento, a experiência e o significado que o aluno traz à sala de aula. Essa mediação existe em grande parte dos cursos pré-vestibulares e possui um diferencial competitivo dentro desse segmento. Percebo, ao longo da minha experiência como professor de curso pré-vestibular, que o fator limitador de novas metodologias e de um maior engajamento do aluno na construção do conhecimento está no tempo que o estudante dispõe dentro dos cursos. Diferentemente das escolas de ensino médio, onde o aluno permanece por três anos para construir novos saberes,

⁴ RIBEIRO, Adriel de Farias. Reflexões a respeito do conceito de reprodutibilidade técnica a partir da perspectiva da escola de Frankfurt. In: SEMINÁRIO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (SEPE), 6., 2016, Erechim. **Anais** [...] Erechim: SEPE, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/SEPE-UFFS/article/view/4155>. Acesso em: 06 dez. 2018.

os cursos pré-vestibulares dispõem de um ano para que o estudante consiga revisar os conteúdos mais relevantes para os vestibulares e ENEM.

Pensar metodologias de ensino e aprendizagem para esse contexto de cursos pré-vestibulares é um diferencial competitivo para cada organização que atua na área. Os desafios encontrados na relação professor-aluno dentro de um curso pré-vestibular com foco em Medicina não estão distantes daqueles desafios encontrados no ensino médio. Para Perrenoud (2000), um dos desafios da educação está em conceber e administrar situações-problema ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos, adquirir uma visão longitudinal dos objetivos do ensino e estabelecer laços com os aspectos da subjetividade, às atividades de aprendizagem. Para o autor, essa relação que se estabelece entre o estudante e o conhecimento não é apenas uma mediação, mas a criação de um ambiente que possibilite a aprendizagem. Num cenário marcado pela necessidade de realizar uma prova que levará o estudante ao ensino superior, o contexto é marcado pela necessidade da informação técnica de cada disciplina, a prática de exercícios para testar os conhecimentos desenvolvidos e uma profunda intimidade com as provas de vestibulares já realizadas. Para Perrenoud (2000), saber escolher e modular as atividades de aprendizagem é uma competência essencial, que supõe um bom conhecimento dos mecanismos gerais do desenvolvimento e da aprendizagem, não isoladamente, mas em cooperação com os demais professores. Isso exige, dentro da didática de um curso pré-vestibular, que, mesmo com o tempo reduzido, a heterogeneidade histórica e os diferentes anseios dos alunos sejam pensados e levados em consideração por cada professor.

Ao analisar a construção teórica na Gestão do Conhecimento, encontramos uma série de leituras e possibilidades, pois é uma área que dialoga com muitas outras formas de saberes dentro das organizações, destacando-se a emergência do tema e o papel central que o conhecimento desempenha na sociedade. Do ponto de vista prático, o debate sobre o papel que o conhecimento exerce dentro das organizações ganha mais força, conforme apontam Nonaka e Takeuchi (1997), Shariq (1997), Tzortzaki e Mihiotis (2014), no final da década de 1970, com a emergência do tema da vantagem competitiva entre as organizações. Sob este aspecto, a GC começa a ser estudada por diversos campos, se correlacionando a assuntos variados, além do interesse já existente por áreas como a Psicologia, Economia, Sociologia, Antropologia e Educação. O conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são vistos como antagônicos ou excludentes na formação do conhecimento nas instituições. Dentro das organizações, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é vital a competência de estabelecer uma relação entre eles e construir uma espiral do conhecimento.

Autores como Sallis e Jones (2002) demonstram a importância que a Gestão do Conhecimento exerce dentro das organizações, em específico das organizações educacionais, sobre os temas da mensuração, avaliação, ou, ainda, desempenho do conhecimento. Dentro de um contexto político marcado pela globalização, pelos impactos da tecnologia e pelo fim das barreiras econômicas e geográficas, as instituições educacionais que buscarem no conhecimento diferenciais estratégicos poderão resistir por mais tempo num contexto mais competitivo e agressivo para a vida das empresas. Para Jordão e Almeida (2017), o desempenho de uma organização, que compreende a importância da gestão do conhecimento como diferencial competitivo, pode ser mensurado com maior eficácia nos resultados do que nos processos. O debate que aproxima a discussão sobre gestão do conhecimento e capital intelectual ao desempenho estratégico das organizações é uma das reflexões essenciais no campo da gestão. Em termos objetivos, o desafio está em compreender como a gestão do conhecimento impacta os resultados da organização, ou seja, como gera, de fato, maior vantagem competitiva. Essa dificuldade pode estar vinculada à natureza imaterial e subjetiva do conhecimento, conforme apontam Tzortzaki e Mihiotis (2014), uma vez que as organizações, em uma análise inicial, procuram mensurar apenas aspectos finais dos processos de gestão.

Para aprofundar o debate sobre a natureza material e imaterial do conhecimento, é importante resgatar o conceito de espiral do conhecimento trazido por Nonaka e Takeuchi (1997) como mostra a Figura 1.

Figura 1 - As partes que constituem a espiral do conhecimento



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Nonaka e Takeuchi (1997).

Observa-se, na Figura 1, que existem diferentes modos e etapas que constituem a conversão do conhecimento dentro das organizações e potencializam a apropriação do capital humano e intelectual dos indivíduos. O ponto de partida é o processo de “socialização”, que diz respeito ao compartilhamento das experiências de cada pessoa, acontecendo na partilha das vivências e exigindo uma cultura de confiança mútua e reciprocidade no ambiente de trabalho. “O novo conhecimento começa sempre entre os indivíduos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 41), numa troca constante do conhecimento tácito para o tácito. A capacidade de transformar essas experiências, que foram compartilhadas entre os indivíduos da organização, em conceitos explícitos, modelos, referenciais teóricos é chamado pelos autores de “externalização”. Sabe-se que, nessa etapa da criação do conhecimento, o papel da linguagem é essencial para o desenvolvimento da capacidade de abstração da informação.

Quem são os indivíduos que, dentro das organizações educacionais, conseguem unir todo conhecimento explícito e associá-lo a outras formas de conhecimento explícito? Esse papel é exercido por diferentes atores dentro das organizações: os professores, que desempenham papel estratégico na transmissão do conhecimento, bem como os gestores, que precisam estar alinhados à rotina da organização e, até mesmo, à equipe de trabalho que irá operacionalizar a rotina da instituição. Essa “combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 44). Esse é o momento em que as redes de informação e os espaços, para além dos cargos de gestão, são essenciais para a criação de novos saberes. No segmento de pré-vestibular, objeto de estudo deste projeto, esses processos de interação acontecem com muita frequência quando os professores precisam assumir funções que extrapolam a sala de aula e acabam assumindo outros saberes explícitos na gestão educacional. Lee, Foo e Goh (2006), ao apontarem o conhecimento como potencial⁵ e o conhecimento como processo, reafirmam essa troca de informações dentro das estruturas organizacionais.

Por fim, ao longo dessas etapas que constituem a espiral do conhecimento, existe ainda o processo de “internalização” do conhecimento, por meio do qual os saberes explícitos são incorporados em saberes tácitos, provocando uma mudança nas práticas individuais e coletivas da empresa, permitindo uma capacidade de inovação e interação em certas áreas da organização

⁵ CHURCHMAN (1972, p. 18), no seu livro sobre a Teoria Geral dos Sistemas, questiona: “Em princípio temos a capacidade de organizar as sociedades do mundo atual para realizar planos bem desenvolvidos a fim de resolver os problemas da pobreza, saúde, educação, guerra, liberdade humana e o desenvolvimento de novos recursos. Se o ser humano tem a capacidade de fazer todas essas coisas por que não as faz?” O questionamento do autor nos remete à ideia de que o conhecimento carrega em si o potencial de transformar a natureza e gerar novos saberes e nos provoca sobre a capacidade do homem de colocar o potencial transformador em ação.

e exigindo que os profissionais incorporem novos saberes em suas práticas. Esse ciclo de socialização, externalização, combinação e internalização caracteriza a espiral do conhecimento, que possibilita às organizações buscarem inovação, intenção estratégica, autonomia de ação, flutuação e caos criativo, que permitirão à empresa administrar as potencialidades internas e externas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nessa perspectiva, a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito que não fica reservada apenas ao fazer isolado de um profissional ou de um setor. O desafio de entender a espiral do conhecimento é observar que, dentro das organizações, o conhecimento técnico, as práticas pedagógicas, a didática dos professores, os instrumentos de aprendizagem não podem estar distanciados dos diversos agentes da organização. O sentimento de pertencimento dos diversos agentes da organização, como a equipe de professores, os funcionários da comunicação, a equipe de secretaria e os mais diversos setores da instituição, permite que o conhecimento gerado extrapole os limites dos documentos formais e se configure nas vivências das instituições.

Na perspectiva ontológica do conhecimento apresentada pelos autores, reafirma-se a premissa de que o conhecimento organizacional é criado pelos indivíduos, por suas características e experiências particulares, e se legitima dentro do conhecimento da instituição. Ao analisar um segmento em que as práticas educacionais estão fortemente configuradas na figura dos educadores, temos o desafio de entender o quanto as organizações podem e devem incorporar, nas suas práticas, a análise, o mapeamento e o compartilhamento dessas vivências. O conhecimento gerado pelos indivíduos vai além da prática de sala de aula ou da mera abordagem do conteúdo. Observa-se que, no fazer diário dentro de um pré-vestibular com foco em Medicina, existe uma esfera de valores e vivências que não podem ser mensurados e que contribuem significativamente para o sucesso da instituição. Os valores que são transmitidos, as partilhas das dificuldades, a interação com os estudantes, os desafios que são lançados para serem superados e o caráter motivacional de estar nesse processo constituem os elementos tácitos na Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, a ideia de criar conhecimento se aproxima da ideia de que o conhecimento deve ser compartilhado e que, durante esse processo, pode ir além dos limites da própria organização.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), entender a criação do conhecimento como um processo de transformar o conhecimento tácito em explícito exige compreender o papel que as organizações exercem na promoção da espiral de conhecimento. Para os autores, a intenção organizacional é ponto de partida dessa etapa e permitirá que, em todos os setores da empresa,

a missão, o carisma e a visão estratégica estejam claros. Isso irá promover sinergia, comprometimento com os valores da instituição. Como observa Polanyi (1983), o comprometimento é subjacente à atividade de criação do conhecimento.

Na tradição moderna da filosofia, um dos desafios propostos pelo filósofo alemão Immanuel Kant (1724) é pensar sobre nossa ação de forma racional e autônoma. A palavra autonomia carrega uma axiologia que perpassa o uso livre da razão e que, no processo de criação do conhecimento, permite que os indivíduos possam desempenhar muitas funções, ampliando e refinando seu conhecimento e as potencialidades criativas de cada pessoa. Uma organização criadora do conhecimento, que assegura a autonomia, permite que as trocas de experiências aconteçam com maior frequência e que todos os indivíduos, mesmo que livres para o processo de criação, possam ter clareza do objetivo e da missão da empresa.

O debate sobre o conhecimento não é uma particularidade da filosofia, sociologia ou da psicologia. A partir da década de 90, acentuou-se um debate sobre como o conhecimento pode ser interpretado a partir do domínio da economia e da administração, que incorporaram, em suas terminologias, conceitos ou categorias até então atribuídos à ciência elaborada pelos gregos. A dialética é uma forma de raciocínio que remonta à antiga Grécia e que se apresenta como um método na construção do conhecimento racionalista e pressupõe um movimento entre uma tese dominante, uma antítese e a síntese do diálogo sobre o objeto. O conhecimento dialético possui uma ênfase na mudança, pois, em vez de referir-se a algo estático, refere-se ao processo e ao movimento. Todo processo de construção do conhecimento dialético implica conflito, oposição e está sempre buscando a contradição dentro das pessoas ou das situações, como guia para o que está acontecendo ou provavelmente acontecerá. A construção do conhecimento dialético é essencial no meio organizacional para que os conflitos de ideias, o diálogo e o contraponto de opiniões gerem desenvolvimento. Na raiz epistemológica da dialética, o confronto de ideias, o diálogo e o conflito são entendidos como solucionadores de problemas, utilizando a contraposição e a contradição de ideias, tentando absorver o melhor de ambos. Seus conceitos começam a ser utilizados por algumas organizações, que passaram a serem vistas como “empresas dialéticas” e logo receberam reconhecimento por isso, fazendo com que suas práticas e resultados obtidos se tornassem objeto de estudo da Gestão do Conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento dialético pressupõe a utilização dos paradoxos, o que implica saber lidar e trabalhar com pensamentos opostos, prática que tradicionalmente era deixada de lado para que os problemas e as contradições da organização

não fossem demonstrados para não trazer problemas e divergências. Na essência do conceito de dialética, o conflito e as oposições são condições necessárias para que novos saberes possam emergir das diferentes práticas dentro das organizações educacionais. Os paradoxos devem ser tratados e analisados com certa ênfase, pois, pela análise dos pontos e opiniões divergentes, é que se cria uma solução melhor e mais eficaz, utilizando os pontos positivos e eliminando os negativos de cada opinião, para que, juntos, sintetizem-se na melhor solução possível para o problema. A relação entre o conhecimento tácito e explícito e a troca de saberes que isso oportuniza caracteriza-se como um conhecimento dialético dentro da empresa. Porém, nem sempre o conhecimento explícito estabelece uma relação coesa com o conhecimento tácito. Por vezes, todo o conhecimento material da empresa, a análise dos dados, o uso dos indicadores de qualidade, os índices das avaliações externas e os dados quantitativos da empresa limitam o olhar sobre o que se produz de conhecimento dentro das organizações.

A relação corpo e mente, a dicotomia entre o indivíduo e a organização, os modelos de criação do conhecimento a partir do *top-down* e *bottom-up* e relação entre as empresas que adotam um modelo oriental e as empresas que adotam o modelo ocidental são partes dessa compreensão dialética do conhecimento e que torna as organizações mais dinâmicas. O desafio de entender a dialética como criadora do conhecimento desafia o segmento de cursos pré-vestibulares para que entendam e valorizem os diferentes conflitos que podem aparecer ao longo da gestão. Nesse segmento intermediário entre a educação básica e o ensino superior, os conflitos existentes entre os modelos tradicionais de gestão pedagógica, alicerçados unicamente na didática do professor, e os modelos mais atuais de gestão, que valorizam o trabalho em grupo, o acompanhamento individualizado aos alunos, parecem não dialogar sobre o mesmo assunto. Os modelos mais tradicionais de cursos, que dependem exclusivamente da didática do professor em sala de aula, acabam apresentando resistência às mudanças e aos diferentes saberes que podem surgir dentro das organizações.

Um curso de pré-vestibular com foco em Medicina é um modelo de empresa criadora do conhecimento. Na rotina de um curso pré-vestibular com esse foco, os programas de orientação para o aluno, os simulados periódicos, o constante processo de avaliação a que o estudante está sujeito promovem um crescimento contínuo na busca por resultado. O desafio da mudança de mentalidade entre a educação básica e o ingresso ao ensino superior é outra demonstração de uma construção dialética do conhecimento, na qual o estudante é desafiado a construir novos métodos de estudo, dar atenção para certas disciplinas que, durante o ensino médio, não eram tão valorizadas pelo estudante e que, no contexto dos processos de avaliação,

como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), ganham notoriedade dentro da elaboração das provas. Matérias que tradicionalmente possuem uma carga horária menor no ensino médio, como Filosofia e Sociologia, ocupam 1/3 da prova de Ciências Humanas e suas Tecnologias do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Além disso, todo o conhecimento adquirido nos mais diversos setores de um pré-vestibular (professores, secretaria, material didático, assessoria de comunicação, assessoria pedagógica) é passado para dentro da organização, um paradoxo entre Externo e Interno que faz com que a organização esteja sempre em constante inovação. É considerada uma organização dialética toda empresa que, por abraçar os opostos, trabalhar cima deles, e também, por valorizar os diferentes paradoxos impostos, busca melhorias e encontram novos caminhos para seu crescimento.

3.1.3 A importância da gestão do conhecimento para as organizações

A herança que a modernidade nos deixou foi a capacidade de construirmos conhecimento através da transformação da natureza em benefício do ser humano. Nesse período de transição entre a era cristã e a modernidade, o conhecimento passou a ter um caráter mais antropocêntrico frente às novas descobertas. O homem passou a ser o centro da ciência e potencialmente capaz de analisar e transformar a natureza. As ciências humanas nos mostram que todo conhecimento construído de forma significativa e organizada exige método e racionalidade. Para Descartes (1973), as verdades que foram construídas ao longo da história necessitam ser colocadas no âmbito da dúvida. Para ele, era necessário demolir toda essa base conceitual herdada dos pensadores gregos e medievais para produzir um novo conhecimento.

A percepção de que as verdades podem se adaptar ao contexto histórico em que estão inseridas e que a ciência exige rigor para demonstrar sua utilidade na formação do pensamento humano reivindica a ideia de que todo conhecimento pode ser transformado e adaptado. O conhecimento não é algo imutável ou universal, está sempre em transformação e contínua evolução. Dentro das organizações que entendem a importância do conhecimento como um fator de crescimento, não é diferente. Para Fayard (2010), a construção de uma comunidade do conhecimento não é apenas um debate sobre se o conhecimento é bom ou ruim; o desafio é entender de que forma é possível colocá-lo em prática e a partir daí transformar o conhecimento em práxis. Aceitar as contradições, compreender os conflitos, questionar as teorias tradicionais, desafiar as estruturas e encontrar solução em uma reatividade total às mudanças das

circunstâncias são tarefas árduas à Gestão do Conhecimento dentro das organizações. Trata-se de um aprendizado pela própria ação.

Nas últimas décadas, as organizações educacionais e não educacionais, tanto privadas como públicas, passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão: para as empresas privadas, a intencionalidade é a preservação das suas marcas frente ao mercado competitivo e a busca de inovação; para as empresas públicas, é a personificação do Estado, prestando um serviço de qualidade ou possibilitando acesso aos bens fundamentais da população. A questão que se apresenta é a necessidade de pensar a gestão como um organismo, como algo em constante transformação e que deve preservar a identidade da empresa e sua sobrevivência. Gold, Malhotra e Segars (2001) enfatizaram que as empresas consideram o conhecimento como seu recurso mais valioso e estratégico e confirmaram que, quanto mais uma empresa souber sobre seus clientes, produtos, tecnologias, mercados e seus vínculos, melhor será seu desempenho. Portanto, como o conhecimento está envolvido na maioria das atividades nas empresas, ele se tornou um fator primordial em seu sucesso. Além disso, as empresas precisam gerenciar seus recursos de conhecimento de forma mais eficiente para melhorar o desempenho e produzir os maiores retornos e obter uma vantagem competitiva.

Dentro de uma economia globalizada, onde as barreiras comerciais são quase inexistentes, permitindo relações comerciais mais competitivas, o investimento em conhecimento especializado e na qualificação da gestão pode possibilitar a estabilidade e até mesmo o crescimento econômico das empresas. Agregada à liberdade comercial, a globalização possibilitou infinitas possibilidades de troca de informação pela internet, estimulando os indivíduos a trocarem experiências, a conhecerem novas realidades e, a partir do compartilhamento das informações, criarem novos saberes para as organizações.

Todas as organizações repousam sobre a criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, independente do seu ramo ou campo de atuação (GRANT, 1996). O conhecimento, seu uso efetivo e a aquisição de novos conhecimentos são considerados a única maneira pela qual as organizações podem sustentar uma vantagem competitiva no ambiente altamente competitivo de hoje (MASA'DEH *et al.*, 2017). Para isso, é necessário entender que a natureza do conhecimento organizacional depende dos fatores de adaptabilidade da empresa e do contexto cultural em que ela está inserida no recorte temporal. Ter a capacidade de perceber os problemas internos e externos da empresa, criar espaços de compartilhamento das experiências, saber mediar conflitos e estimular novas formas de conhecimento organizacional

demonstra a flexibilidade e a abertura da empresa para uma produtividade baseada no conhecimento.

Para Masa'deh (2017), a importância da gestão do conhecimento para as organizações tem sido relatada por muitos pesquisadores ao longo dos anos: o gerenciamento do conhecimento cria novos recursos para as organizações, permite um desempenho superior, estimula a inovação e aumenta o valor do cliente. Stewart (1998, p. 5) afirma que “o conhecimento sempre teve a ideia de poder”. Entretanto, somente nas últimas décadas, as organizações descobriram que a capacidade de gerar e utilizar o conhecimento a partir de sua própria atividade é elemento básico capaz de criar competências e identidades específicas, proporcionando, portanto, ativos de conhecimento como diferenciais competitivos. Para que essa prática seja possível, a construção de um ambiente e uma estrutura física e cultural para o gerenciamento de conhecimento é de fundamental importância. Compreender que a gestão do conhecimento dentro das organizações depende de condições técnicas, como insumos tecnológicos e de processamento de dados, e de condições culturais, como pessoas e um ambiente de diálogo, pode tornar possível a construção da comunidade do conhecimento aliada a uma cultura organizacional de incentivo à colaboração entre os indivíduos, necessária para o fluxo de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam a importância do conhecimento para organizações contemporâneas e sua criação, afirmando que a organização do seu fluxo é a base para o sucesso das empresas, tomando por base os estudos realizados em empresas japonesas. A capacidade de aprendizado da organização para identificar os diferentes tipos de conhecimento que nascem das relações entre os colaboradores e a criação de espaços que valorizem os múltiplos aprendizados dentro das empresas pode dar garantias de que ela siga avançando do ponto de vista mercadológico, ultrapassando antigas rotinas e dinamizando os seus processos internos. Davenport e Prusak (2003) tratam a necessidade de conhecimento como uma das premissas para que a organização tenha condições de inovar e aplicar suas estratégias. Assim, o conhecimento que é gerado pela organização tem um fim estratégico, no sentido de garantir e ampliar a sua vantagem competitiva. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHU, 2016).

Para que esses processos de GC sejam implementados, Alavi e Leidner (2001) apontam que é necessário que exista não apenas um ambiente favorável, mas, ainda, processos estruturados e um sistema que realize a gestão desses processos. Para Davenport e Prusak (2003), o alinhamento dos sistemas de Tecnologia da Informação (TI) aos objetivos de GC da organização é essencial para que se possa quantificar a eficácia desses aprendizados e

capacidade de gerar diferenciais competitivos para as organizações. Normalmente, as estruturas de TI possuem três aplicações costumeiras na estruturação de um sistema de GC: (1) a codificação das melhores práticas; (2) a criação de diretórios do conhecimento corporativo; (3) a criação de redes de conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001).

A partir do processo de compartilhamento do conhecimento dentro das organizações, que agrega os mais diferentes setores da empresa, os diferenciais competitivos e a identificação dos colaboradores com a cultura organizacional podem representar um crescimento significativo para as empresas que investem na gestão do conhecimento. Segundo Terra (2001), as organizações que adotarem esse tipo de gestão estratégica de conhecimento terão inúmeros benefícios, como maior agilidade e capacidade de resposta, aumento do rendimento dos trabalhadores, tornando-se mais competitivas e rentáveis. Se for bem implementada, a GC aumenta a produtividade do negócio e melhora a tomada de decisão. Uma das vantagens competitivas na implementação da Gestão do Conhecimento dentro das organizações está na possibilidade de compartilhar o conhecimento internamente, atualizar, processar e aplicá-lo em benefício organizacional, criando dessa forma novos conhecimentos para a empresa. Permitir que as diversas instâncias da organização troquem informações e que cada colaborador compreenda o papel que exerce dentro da estrutura da empresa representa um nível de engajamento mais significativo para a empresa.

Para Terra (2001), todas as empresas praticam a gestão do conhecimento, mesmo que não tenham consciência disso. Entende-se que todas as empresas geram ou utilizam o conhecimento em seu processo produtivo. Dessa forma, é possível afirmar que o conhecimento faz parte do desenvolvimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Essa naturalidade com que algumas organizações lidam com o conhecimento produzido dentro da empresa fica mais evidente quando a gestão está vinculada a empresas familiares. Para Lodi (1998, p. 6), “empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador”. Num possível processo de transição da gestão familiar para uma gestão burocrática, o uso da Gestão do Conhecimento pode contribuir significativamente, para que os pontos negativos da gestão familiar sejam superados neste novo modelo organizacional. Ricca (1998, p. 17) afirma que “as organizações com base familiar apresentam vários problemas de gestão que prejudicam sua atuação num mercado competitivo, tais como o paternalismo”. Em alguns casos, as empresas familiares herdaram um modelo de gestão centralizadora na figura do líder familiar, que deve tomar as decisões de forma rápida e

estratégica. Nesses casos, a confusão entre propriedade e gestão, relações de afeto, falta de diálogo entre os colaboradores e até mesmo os interesses pessoais da família podem atrapalhar no processo decisório. Oliveira (1999) e Leone (2005) enfatizam também que, nesse tipo de empresa, há grande confusão de papéis e dificuldade em separar o ambiente residencial do profissional, o que é determinado pela ausência de regras claras para orientar a gestão.

Para Leone (2005, p. 16), “embora a empresa familiar apresente problemas, principalmente de ordem gerencial, existem alternativas viáveis para sua sobrevivência no mercado globalizado, desde que haja uma readequação de sua estrutura”. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento pode trazer alternativas viáveis para a sustentabilidade das organizações, como promover uma descentralização do poder e das responsabilidades dentro da organização, busca por inovações tecnológicas e uso das tecnologias de informação (redes sociais, aplicativos, software), além de propor uma reflexão sobre a cultura organizacional dessa empresa fortemente marcada pela história familiar. Um dos maiores desafios da Gestão do Conhecimento dentro das organizações familiares é construir um aprendizado organizacional que possa gerar, armazenar e compartilhar conhecimento de valor para a empresa.

Entender a Gestão do Conhecimento como um diferencial competitivo é algo novo para muitas organizações que se preocupam com o processo de criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) consideram, ainda, que existem algumas limitações que impedem a gestão do conhecimento de ser mais eficaz dentro das empresas: os valores e crenças empresariais resistem à criação de uma nova visão; a estratégia empresarial considera que apenas a alta gerência é capaz de pensar e articular o conhecimento explícito existente dentro da organização; o conhecimento não é valorizado como fonte de competitividade. Buscar na GC um diferencial competitivo é superar essa visão horizontal e hierarquizada de criação do conhecimento, que concentra nas mãos de um setor o capital intelectual da empresa. Definir com clareza os valores organizacionais, os cargos e atribuições, os espaços que serão ofertados para o compartilhamento do conhecimento contribui para melhor utilizar o conhecimento organizacional.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) compreendem que existem duas correntes estratégicas para a gestão do conhecimento dentro das organizações: a codificação e a personalização. A codificação é tudo aquilo que pode ser mensurado e quantificado dentro de um padrão de conhecimento, podendo ser estruturado e armazenado dentro de um banco de dados. A personalização é a segunda corrente estratégica do conhecimento, caracterizada pela

transmissão do conhecimento tácito por meio do contato pessoal entre os funcionários da empresa, que adquirem ou transmitem o conhecimento utilizando a troca de experiências profissionais. Cada uma dessas estratégias possui seu valor dentro das organizações, sejam elas mais técnicas, no caso da codificação, ou subjetivas, no caso da personalização, não sendo possível pensar que uma seja mais importante do que a outra. O diferencial competitivo de uma organização do conhecimento está em reconhecer os processos intrínsecos dentro de cada setor da empresa, seus hábitos, comportamentos, personalidades, lideranças, limitações e ter a capacidade de converter isso em conhecimento que agrega valor à empresa.

Peteraf (1993) indica que o sucesso de uma organização é explicado por meio dos recursos – notadamente intangíveis – que ela tem capacidade de gerar, e a habilidade de emular determinado recurso vai depender das circunstâncias de criação dele. Quanto mais a organização tiver uma visão compartilhada e alinhada, com maior capilaridade e rapidez são transmitidas informações e alteradas rotinas. Já o compartilhamento do conhecimento dentro da organização é relevante na medida em que o processo de aprendizado é um processo de criação e compartilhamento dos conhecimentos (GARVIN, 2001). Muitas empresas que buscam na GC um diferencial competitivo apresentam resultados positivos na redução de custos, no fortalecimento da cultura organizacional e na criação de novos projetos e produtos.

Nonaka e Takeuchi (2008) fazem uma análise detalhada de algumas empresas globais que buscaram na GC um diferencial competitivo: a NEC⁶, com a criação do domínio da tecnologia estratégica (DTE); a Honda, com a valorização dos processos de socialização; a Matsushita⁷, com o fortalecimento da interação contínua entre o conhecimento tácito e o explícito, e tantas outras como a Olympus, IBM, Canon, Mazda. Porém, a forma como a Toyota consegue gerenciar os espaços de criação do conhecimento (*Ba*), fortalecendo a cultura, os valores, a linguagem e o espaço físico para compartilhar informação e conhecimento é fundamentalmente relevante para a eficácia da GC. Na criação do projeto *Prius*, um veículo híbrido, com alta tecnologia e com um custo acessível, foi notória a preocupação da empresa em conciliar os sistemas de análise e de engenharia de valores para redução de custos com a gestão dos fornecedores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, CHU, 2016). A Toyota investe na criação do conhecimento e no acompanhamento dos processos internos da organização. Um dos diferenciais competitivos da empresa está em estimular a proximidade entre os fornecedores

⁶ NEC Corporation é uma empresa multinacional de tecnologia da informação sediada em Minato-ku, Tóquio, Japão.

⁷ Panasonic Corporation, anteriormente conhecida como Matsushita Electric Industrial, é uma fabricante japonesa de produtos eletrônicos, estabelecida em Kadoma, Osaka, no Japão.

através da formação de associações para que possam compartilhar informação para melhorar constantemente a qualidade, a eficiência e a redução de custos.

O processo de construção do conhecimento interorganizacional dentro das grandes empresas globais como IBM, Honda e Toyota traz um sentimento de identidade entre os colaboradores que permite a transferência de conhecimento tácito para conhecimento explícito. A criação do conhecimento ocorre não apenas no processo de desenvolvimento de partes dos modelos, mas na melhoria dos processos, na redução de custos, na organização e na escuta dos fornecedores, na cultura do diálogo e na proximidade dos setores das empresas. Pensar a GC dentro dessas organizações é criar sinergia entre os setores, valorizar o capital humano que existe dentro da empresa e mensurar o impacto que isso exerce na excelência da marca.

A partir desse olhar sobre a Gestão do Conhecimento como um diferencial competitivo dentro das organizações, o desafio de maximizar os recursos humanos, materiais e financeiros na geração de novos conhecimentos dentro da empresa exige algumas práticas específicas para cada área da gestão. Como o desafio deste projeto é falar sobre as organizações educacionais, indicadores como a prática de transferência de conhecimento de uma pessoa para a outra, treinamentos aplicados dentro das empresas, formação continuada dos colaboradores em seminários e palestras, sistema de remuneração dentro da empresa para estimular a troca de conhecimento podem ser fundamentais para o fortalecimento do clima organizacional. As instituições educacionais, diferentemente de uma empresa do varejo, possuem um conjunto de saberes que são difíceis de serem codificados e transmitidos. A didática de um professor experiente, a visão estratégica de coordenador pedagógico, o processo de recrutamento de um bom profissional, o acompanhamento pedagógico do processo de aprendizagem do estudante são elementos que constituem a prática de uma instituição de ensino.

3.1.4 A gestão do conhecimento nas organizações educacionais

Santo (2005) traz a discussão do conhecimento e, em especial, da gestão do conhecimento (GC) para o ambiente educacional, declarando que este é um tema pouco explorado pelas organizações de educação, mesmo que o elemento conhecimento seja central em seu processo produtivo. Nessa mesma linha, em uma discussão mais ampla sobre diferentes setores da economia, Hansen, Nohria e Tierney (1999) defendem a ideia de que existem organizações que têm por base o conhecimento, apontando a necessidade que esse tipo peculiar de empresa possui de organizar seus processos de GC. Para Santo (2005), muitas organizações

têm se preocupado em implementar processos de gestão do conhecimento, contudo poucas delas são da área educacional. Hansen, Nohria e Tierney (1999) indicam que os principais casos de gestão do conhecimento no âmbito empresarial estão, principalmente, na área de consultoria, com as grandes organizações dessa área alocando recursos e pessoas para desenvolver projetos completos e complexos de GC. Além disso, referenciam, também, hospitais e institutos de pesquisas de farmacêuticas e da área da saúde, que desenvolvem programas com foco em promover o desenvolvimento e o uso de conhecimento organizacional. Além dessas áreas, costumeiramente lembradas nas pesquisas de campo, é também um foco grande de atenção por parte da GC o setor de tecnologia, que manipula inúmeros projetos e procura aproveitar os conhecimentos desenvolvidos em projetos passados, acumulando e transferindo conhecimento para outros setores da empresa ou até mesmo para fora.

Já o campo da educação, com a exceção da educação superior, ainda experimenta os primeiros passos no que se refere ao desenvolvimento de modelos de maturidade de gestão do conhecimento (SANTO, 2005). Raisinghani (2000) traça um panorama relevante da visão de GC para o campo da educação, sob a perspectiva da gestão, ao apontar a visão cognitiva, ou de aprendizado, que o foco no conhecimento traz para as organizações de educação. Nesse aspecto, Santo (2005) resgata a visão de Senge *et al.* (2005), que trata da organização que aprende, endereçando às organizações de educação a necessidade de configurar os seus processos em torno de uma busca constante da aprendizagem organizacional, alocando recursos e pessoas para estruturar processos que contribuam para a melhoria contínua da organização, tendo por base os conhecimentos internos. Nesse contexto, Raisinghani (2000) lembra a necessidade de as organizações de educação construírem processos de gestão mais profissionalizados e abandonar uma visão mais “romântica” da organização educacional, estabelecendo indicadores e métricas que favoreçam a consecução de seu objetivo fim: o aprendizado dos estudantes.

Nesse montante, a GC tem um papel fundamental a realizar no ambiente educacional, uma vez que a matéria-prima do processo educacional é, justamente, o conhecimento, conforme apontam Hansen, Nohria e Tierney (1999). Assim, sejam escolas de educação básica, cursos livres ou centros universitários, a organização do conhecimento e sua distribuição e aproveitamento interno geram vantagens competitivas significativas para esse tipo de organização. Nesse ponto, cabe destacar o trabalho desenvolvido por Adhikari (2010), que apresenta um estudo de incremento na gestão educacional ao relacionar ferramentas de GC e educação, sugerindo a implementação deste macroprocesso em organizações educacionais nepalesas.

Chu (2016) faz um relato, também, da implementação de GC em escolas de ensino médio, iniciando, justamente, com a indagação de que – contraditoriamente – os colégios são o espaço onde o aprendizado deveria ocorrer, mas que, notoriamente, as escolas, desde a revolução industrial, têm sido muito mais um espaço de replicação de conhecimentos do que de criação de conhecimento. Prova disso, segundo o autor, é a própria desmotivação dos estudantes para o aprendizado. Assim, Chu (2016), em linha com o que afirma Santo (2005), sugere a necessidade de se encontrar maneiras de implementar a GC em organizações de educação tendo como foco o processo de melhoria contínua dessas organizações, almejando, claramente, o seu fim social, que é de ampliar os horizontes de conhecimento dos estudantes. Nesse viés, Santo (2005) faz uma distinção relevante, assim como Adhikari (2010), sobre o conhecimento organizacional e o conhecimento dos indivíduos que participam da organização escola. Por vezes, como apontado por Hansen, Nohria e Tierney (1999), a estratégia de consolidação do conhecimento organizacional não se solidifica, pois se escolhe uma abordagem que é muito focada na codificação do conhecimento, isto é, no registro, padronização e manualização dos conhecimentos. Contudo, o conhecimento relevante, ou seja, aquele que realmente gera vantagem competitiva para a organização de educação, conforme sugere Santo (2005), está conectado, essencialmente, a processos de personificação do conhecimento. Ou seja, trata-se do conhecimento tácito, que é partilhado e aprendido nas relações de convívio entre as pessoas. Um professor, portanto, sugere Adhikari (2010), que acumula seu saber durante anos em sala de aula, só terá a oportunidade de compartilhar esse conhecimento a partir de um convívio efetivo com a próxima geração de professores que irá substituí-lo. Esse mecanismo ocorre de maneira muito presente nas universidades em que há um processo de tutoria mais próxima, na relação professor e orientandos, do que na educação básica ou nos cursos livres, em que a lógica de trabalho se dá, muitas vezes, com foco no conteúdo que precisa ser apreendido pelo aluno e sem a participação ou observação ativa de alguém que está sendo preparado para substituí-lo.

Para Rodriguez e Rodriguez (2001, p. 193), “a cultura organizacional é um conjunto de percepções, atitudes, valores e comportamentos que são sintetizadas numa ideologia organizacional, em conhecimentos específicos e em comportamentos coletivos predominantes”. Nas instituições educacionais que buscam na GC um diferencial competitivo, o fortalecimento da cultura organizacional e do engajamento dos diferentes setores representa um fortalecimento das práticas de gestão. No segmento dos cursos pré-vestibulares com foco em Medicina, é comum um engajamento da equipe de professores durante a realização das

provas de vestibulares. Muitas vezes esse engajamento ocorre de forma espontânea, advindo do desejo do professor de estar próximo dos estudantes durante o momento mais decisivo, mas, por vezes, a própria organização cria os espaços formais para que isso aconteça. A presença dos educadores, coordenadores e de toda equipe, durante a realização das provas, dentro do cenário dos cursos pré-vestibulares, é considerada um diferencial competitivo. Demonstra a preocupação da organização com o momento de maior pressão que o aluno irá enfrentar. Observa-se que, além das aulas de revisão nas vésperas da prova, a equipe de professores e coordenadores acompanha os estudantes no local da prova, oportunizando uma troca constante de experiências, aprendizado e de muita relação de afeto em um momento de profundo impacto psicológico para o aluno e seus familiares. Essa socialização do conhecimento que vai além da sala de aula é parte de um diferencial competitivo das instituições educacionais, frente a um mercado hostil.

As organizações educacionais enfrentam um dilema de natureza conceitual quando entendem a gestão como um ato puramente pedagógico, ou gestão como um ato puramente econômico. Esse processo dialético da gestão pedagógica e a gestão como um negócio propriamente dito acaba trazendo alguns problemas para o fortalecimento das organizações. Raisinghani (2000) entende que a GC pode representar um recurso estratégico para essas empresas, quando é usada como uma ponte entre a abordagem pedagógica e a abordagem administrativa. Tanto nas escolas de educação básica, em cursos livres, como em instituições de ensino superior, é perceptível que a eficácia do desempenho acadêmico depende da eficiência da gestão administrativa e econômica da instituição.

Para além, portanto, do uso da GC em um processo que é central para a organização de educação (o processo pedagógico), há todos os outros processos organizacionais que são impactados pela capacidade que a organização educacional possui de organizar e disponibilizar o conhecimento para a melhor realização de suas práticas. Nesse sentido, o trabalho de Cordeiro (2017) revela um estudo interessante que relaciona o desempenho das organizações de educação a partir do *Balanced Scorecard*, com os processos de Gestão do Conhecimento. É sintomático perceber que, conforme o estudo, quanto mais uma organização de educação tem desenvolvido o processo de compartilhamento do conhecimento, melhor é seu resultado no que se refere à gestão de pessoas, processos internos e financeiros.

Nesse processo de aprendizado organizacional e Gestão do Conhecimento, a Tecnologia de Informação, a gestão de pessoas e os processos internos e financeiros desempenham um papel fundamental, desde que esses dados estejam acessíveis e possam ser compartilhados pelos

diferentes setores da organização. Davenport e Prusak (2003) propõem a utilização das ferramentas de Gestão de Conhecimento, cujo objetivo seria modelar parte do conhecimento existente nos atores da organização, juntamente com os documentos corporativos, tornando-os disponíveis para toda a empresa. Isso significa reconhecer, dentro de uma instituição educacional, quais informações e conhecimentos estão incorporados na rotina da organização e quais dados não estão estruturados. Ao analisar a rotina de um pré-vestibular como foco em Medicina, na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, é notório que a quantidade de informação e de conhecimento não estruturado é muito significativa. A didática de sala de aula, adaptada por cada professor em cada matéria, carrega metodologias e práticas muito específicas, que, na ausência desse profissional, podem cair no esquecimento. O desafio da Gestão do Conhecimento é criar mecanismos de compartilhamento dessas informações e práticas para que muitos profissionais possam, com suas especificidades, manter a qualidade do processo de aprendizagem do estudante.

Os estudos em GC no campo da educação estão, ainda, em uma fase embrionária e podem contribuir muito com o avanço do desempenho das organizações educacionais nos próximos anos, assim como aponta Santo (2005). Relações causais, que consigam mostrar a influência do conhecimento no desempenho das organizações de educação e – ainda – estabelecer as bases para a implementação de modelos de GC que sirvam de maneira específica a esta parte do mercado são temas pouco explorados e com necessidade de mais estudos de casos, ou até mesmo contribuições teóricas substanciais.

3.2 PANORAMA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

Com o objetivo de compreender as especificidades do segmento de pré-vestibular e o impacto que as organizações desse setor representam na educação, esta seção traça um panorama da educação no Brasil ressaltando a natureza dos cursos pré-vestibulares, os processos de ingresso ao ensino superior, as características do modelo de preparação integral e a importância da formação de um projeto político-pedagógico.

3.2.1 A natureza do segmento de pré-vestibular no Brasil

Na Constituição Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988), está assegurado a todo cidadão brasileiro o acesso à educação pública e de qualidade em todos os níveis de desenvolvimento da aprendizagem. Porém, este é um desafio que ainda se apresenta como uma lacuna da educação em nosso país. O exame de admissão para o ingresso ao ensino superior passou a ser obrigatório por lei a partir de 1911, e as faculdades realizavam os testes escritos e orais aos candidatos (Decreto nº11530/1915). Esse foi o formato usado até meados dos anos 60, quando surgiram as questões de múltipla escolha. O curso de Medicina da Universidade de São Paulo (USP) foi o primeiro a utilizar tal sistema. O número de candidatos crescia vertiginosamente, fazendo com que surgisse a necessidade de realização de testes mais complexos e que tornassem o ingresso mais rígido.

Em 1915, as provas passam a ser chamadas de “vestibulares”, de acordo com o decreto nº 11.530 (BRASIL, 1915). Mais tarde, quando é criada a Fundação Carlos Chagas (1964) para seleção dos candidatos a vestibulares em São Paulo, os exames ganham questões de múltipla escolha e, mesmo com notas mínimas para o ingresso ao ensino superior, os candidatos não tinham vagas para completar seus estudos. Em todo o País, mas principalmente em São Paulo, onde a procura por vagas na USP acaba se destacando, consolida-se um movimento de alunos que não conseguem alcançar a nota mínima para poder cursar o ensino superior.

Com o passar dos anos, o cenário para o ingresso ao ensino superior não ficou diferente. A cada ano, milhões de jovens brasileiros se defrontam com as avaliações de larga escala e/ou vestibulares das universidades públicas e privadas para ingressar nos cursos de graduação. O Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) teve 5.513.662 inscritos pagantes em 2018, segundo dados divulgado Ministério da Educação em maio de 2018, enquanto o vestibular da USP 2018, organizado pela Fuvest, contou com 137.581 candidatos inscritos, que disputaram 8.402 vagas distribuídas em 182 cursos de graduação, segundo dados da própria universidade. (BRASIL, 2018). Os cursos mais concorridos ainda se encontram nas áreas da saúde, engenharias e humanas. Segundo dados do Ministério da Educação divulgados em janeiro de 2018, para o curso de Medicina, foram mais de 163 mil inscritos para 4.882 vagas; para o curso Direito, foram mais de 146 mil inscritos para 6.900 vagas; para o curso de Administração, foram mais de 99 mil inscritos para 9.134 vagas. Esses dados foram coletados na edição do SISU 2018 (Sistema de Seleção Unificada), que conduz os estudantes que prestaram a prova do ENEM aos cursos de graduação das diferentes universidades do país.

Nas instituições privadas, esse cenário muda quando o assunto é a oferta de vagas para os cursos que nas instituições federais aparecem no *ranking* dos mais concorridos. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o ensino superior brasileiro fechou 2016 com 52% de vagas não preenchidas⁸. Com base na análise dos dados fornecidos no portal do MEC, são 2.152 instituições de ensino superior privadas, 24.955 cursos oferecidos e um total de 7.245.027 vagas novas ofertadas para curso de graduação presenciais e a distância. Outro dado que comprova a ociosidade de vagas nas instituições de ensino superior privada, segundo o Censo da Educação Superior de 2017, é que 2.704.740 vagas foram remanescentes. Um dos fatores que pode contribuir para a compreensão desses números é abertura do mercado educacional para os grupos internacionais, o aumento de vagas e de cursos presenciais e EAD, a alta taxa de desistência nos cursos de graduação, principalmente em cursos de licenciatura, o formato do Sistema de Seleção Unificada, que permite ao participante do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) encontrar o curso possível com a nota alcançada, mesmo que em um estado distante de sua residência.

Aliada às poucas vagas oferecidas nas universidades, a exigência de rendimento nas provas para ingressar em Medicina implica que o estudante tenha uma rotina de estudo de alta complexidade. Na edição do ENEM 2019, os estudantes que ingressaram em Medicina nas principais universidades do Rio Grande do Sul precisaram alcançar um rendimento que fosse superior a 75% de aproveitamento. Numa escala de pontuação de zero a mil pontos, o aluno que entrou na última vaga do curso de Medicina, na Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, precisou alcançar 799,66 pontos, segundo dados fornecidos pela própria universidade. A nota alcançada pelos alunos que ingressaram em Medicina nas universidades do Rio Grande do Sul está acima de 769,00 pontos no ENEM. Isso demonstra que as poucas vagas oferecidas para a Medicina, aliadas com o alto rendimento dos estudantes, tornam esse segmento de cursos livres ainda mais complexo. Preparar um estudante para enfrentar essa verdadeira guerra exige aprofundamento conceitual e estratégias de como reconhecer a prova nos seus diferentes níveis.

Com o número de vagas insuficiente frente ao número de alunos que deseja ingressar no ensino superior, a concorrência passa a ser maior, e a necessidade de preparação para os processos seletivos se torna evidente. Historicamente, o ingresso para os cursos de Medicina,

⁸ INEP. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 10 maio 2019.

Odontologia, Direito e Engenharia Civil exige, do estudante, um alto grau de proficiência para que ele consiga completar a prova com êxito dentro do tempo estipulado.

Com base nos dados do Censo da Educação Superior 2018, os três maiores cursos em número de matrículas são Administração, Direito e Pedagogia — os mesmos que concentravam a mais alta quantidade de estudantes em 2009. Em seguida, aparecem Engenharia Civil, Ciências Contábeis, Enfermagem, Psicologia, Educação Física, Arquitetura e Urbanismo e Engenharia de Produção. Assim, apenas 10 cursos concentram 51% das matrículas do país. Em 2009, os 10 maiores cursos (Administração, Direito, Pedagogia, Ciências Contábeis, Enfermagem, Serviço Social, Fisioterapia, Medicina, Educação Física e Sistemas de Informação) detinham 47% dos alunos. Para Whitaker (2010), o chamado “efeito cursinho” afetava o resultado dos vestibulares em algumas universidades do estado de São Paulo. Esse efeito foi descoberto na análise da movimentação dos dados da VUNESP para os anos de 1985 e 1986 (WHITAKER, 1989), quando se percebeu que a maior parte dos estudantes ingressantes no ensino superior tinham feito um ou dois anos de cursinho na cidade de São Paulo. O percentual é ainda mais elevado quando são analisados os cursos com maior índice de procura, como Medicina, Direito e Odontologia.

Na década de 1960, as mudanças históricas em nosso país, com a implantação do Regime Militar, fortaleceram o surgimento das universidades em todo o território nacional. Os cursos de Licenciatura, Medicina, Engenharias eram os mais procurados em virtude do “milagre brasileiro”, que se configurava durante o processo de industrialização e crescimento econômico. Segundo Whitaker (2010), cada universidade poderia estabelecer os critérios para o ingresso de seus alunos, elaborando seus próprios vestibulares. Em 1970, as grandes redes empresariais de pré-vestibulares, como a rede Objetivo, iniciam um processo de expansão dos seus modelos de ensino, na tentativa de preparar os estudantes para ingressar nas principais universidades do país. A crescente urbanização, o aumento da demanda por Ensino Superior e o fortalecimento das universidades públicas fizeram com que a relação candidato/vaga fosse elevadíssima, principalmente nos cursos das áreas médicas.

O fortalecimento dos vestibulares, a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL, 1996), que determinou que o ingresso ao ensino superior passasse a ser feito via processo seletivo a critério de cada instituição, e o fortalecimento do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) como um instrumento de ingresso ao ensino superior foram algumas das causas do fortalecimento do mercado de cursinhos pré-vestibulares. Na sua natureza organizacional, os cursos pré-vestibulares são prestadores de serviços educacionais, não regulados, ou seja, não

podem certificar graus de escolaridade, atuando no período intermediário entre a educação básica e o ensino superior.

Nesse modelo de ensino, a figura do professor é essencial para o sucesso da organização. Geralmente, são educadores que possuem uma didática singular para mediar e promover o aprendizado de certos conteúdos, agregando características lúdicas para manter o estudante concentrado em uma sala de aula com aproximadamente cem alunos. O modelo didático nos cursos pré-vestibulares está alicerçado na pedagogia tecnicista. Segundo Luckesi (2003), o tecnicismo foi introduzido na educação brasileira na década de 1960, no decorrer do regime militar, através da implantação dos programas de desenvolvimento social e econômico “Aliança para o Progresso”. A prática pedagógica do modelo tecnicista encontra-se voltada para a aplicação sistemática de princípios científicos comportamentais, sendo papel do professor administrar as condições de transmissão de conteúdos, cabendo ao aluno executar o sistema instrucional previsto. Nesse aspecto, o processo ensino e aprendizagem decorre do comportamento operante, por meio da utilização de princípios e estratégias próprias de apreensão da informação (LUCKESI, 2003).

O acompanhamento do rendimento do estudante, dentro de um curso pré-vestibular, acontece através dos simulados e exercícios aplicados em sala de aula ou no contraturno. Essa prática de avaliação da aprendizagem tem como objetivo criar um ambiente similar aos processos de avaliação a que o estudante irá se submeter. Além da prática dos simulados, o ambiente dentro de um curso pré-vestibular se caracteriza pelos diferentes objetivos que o estudante estabelece para o seu futuro acadêmico. Há alunos que procuram cursos intensivos para que, em pouco tempo de aula, possam buscar o maior número de informações possível; há estudantes que buscam a preparação por matérias isoladas para atender a uma necessidade em apenas um ou mais componentes específicos; há ainda aqueles que buscam uma preparação integral, com aulas pela parte da manhã e da tarde, com uma quantidade de trabalho bem maior que os demais. Para este terceiro grupo, é comum encontrarmos cursos que tenham um foco específico na preparação dos cursos mais concorridos, como a Medicina. Nesse segmento, chamamos de curso Integral ou Med (abreviatura de Medicina no segmento dos cursos pré-vestibulares).

Em vista da ausência de referencial bibliográfico sobre o assunto e da relevância que esse segmento possui para a educação do País, busquei algumas fontes que foram determinantes para compreender a consolidação desse mercado no Estado do Rio Grande do Sul. A partir de agora, passo a descrever o olhar da cofundadora do curso pré-vestibular Riachuelo, situado na

cidade Santa Maria – RS, e consolidado no mercado há mais de 30 anos, sobre as características do segmento pré-vestibular. Em diálogo com a Prof^a Dra. Gilse Morgental Falkembach, essa profissional informou que *“a formação dos cursos pré-vestibulares, naquele contexto, foi entendida, na sua origem, como uma necessidade pedagógica, frente às lacunas que a educação básica não conseguia atender”*. Ela relata que, *“na origem do Grupo Riachuelo, a procura por um ensino de qualidade, que ajudasse a construir estratégias de resolução de provas e por professores com uma alta capacidade didática, foi o principal diferencial competitivo da empresa familiar, que atua no segmento há mais de 40 anos”*.

A Prof^a Falkembach relata que, *“na origem do Grupo Riachuelo, na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, no final da década de 60, início da década de 70, a necessidade de oferecer um curso preparatório para os alunos que sonhavam cursar Medicina era emergente”*. Segundo ela, *“sempre houve uma lacuna nas disciplinas ligadas às ciências da natureza (Química, Física e Biologia) e na Matemática. Isso motivou o fundador do Grupo Riachuelo, Dr. Luiz Carlos Falkembach, a oferecer um curso pré-vestibular organizado por matérias para revisar os conteúdos mais importantes do ensino médio.”* Ela acrescenta que *“o contexto local, marcado pela presença da Universidade Federal de Santa Maria, a escassez de vagas para o curso de Medicina e a inexistência de outros cursos que oferecessem este mesmo serviço foram fatores determinantes para a origem desse modelo de organização, focado na preparação para o ingresso ao ensino superior”*.

O que chama atenção nesse relato é a importância que os cursos mais concorridos, como a Medicina, exercem na origem do segmento de pré-vestibular no País. Isso é caracterizado por um fenômeno cultural que a própria oferta da educação brasileira não consegue atender: o excesso de candidatos para um número reduzido de vagas. Segundo dados do Ministério da Educação (MEC), em 1964 é criada a Fundação Carlos Chagas (FCC) para seleção dos candidatos a vestibulares em São Paulo. Os exames ganham questões de múltipla escolha e cobram os conteúdos que foram desenvolvidos ao longo do ensino médio. Isso se agrava em 1968, quando surge o movimento de excedentes, candidatos aprovados com média mínima, porém, sem vagas. Para solucionar o problema, é criada a Lei n. 5.540, que passa a instituir o sistema classificatório por nota máxima.

A natureza do segmento pré-vestibular no Brasil está ligada, em parte, a uma lacuna da educação básica, que não consegue preparar suficientemente o estudante para enfrentar um rigoroso processo de seleção ao ensino superior, e principalmente a uma carência de vagas

ofertadas pelas universidades para os cursos mais visados, como Medicina, Odontologia, Direito, Relações Internacionais e tantos outros.

3.2.2 Os processos de ingresso ao ensino superior no Brasil

Os desafios de pensar os diferentes processos de ingresso ao ensino superior no Brasil exigem que façamos uma análise do cenário das políticas educacionais, fortemente marcado pela influência dos contextos políticos internos, a economia internacional e a pressão por resultados positivos nos relatórios dos instrumentos de avaliação externa e interna como o Programa Internacional para Avaliação dos Estudantes (PISA) e o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Os dados fornecidos por esses instrumentos de avaliação influenciam diretamente na construção das políticas internas e na construção de novas formas de regulação das políticas educacionais. Agregado a isso, vivemos um contexto globalizado do ponto de vista econômico, político e cultural, o que assevera a necessidade de descentralizar as políticas educacionais e compreender de que forma o sistema econômico pode influenciar nos instrumentos de avaliação. Para Akkari (2011), a formação de uma política educacional visa assegurar a adequação entre as necessidades sociais de Educação e os serviços prestados pelos sistemas educacionais, estabelecendo uma íntima relação com o sistema de governo vigente e tornando-se o centro do debate político no período eleitoral.

A construção das políticas educacionais fomenta o debate sobre a finalidade da educação e o sentido que a escola exerce dentro da sociedade civil. Em períodos em que se questiona o porquê de ensinar e aprender, a escola que burocratiza seus processos e não permite uma educação dialética por competência será um reflexo de uma construção política não democrática. Na medida em que estabelecemos uma necessidade de eficácia para o processo pedagógico, precisaremos de indicadores quantitativos e qualitativos para fundamentar nossos argumentos e nesse sentido a avaliação das políticas educacionais serve para fundamentar a publicidade dos resultados.

Com a globalização, os modelos educacionais tendem cada vez mais a se uniformizarem, e as organizações internacionais têm contribuído significativamente para essa homogeneização, assumindo o papel de avaliadoras e, sobretudo, financiadoras dos sistemas educacionais. UNESCO, UNICEF, Banco Mundial, (Ocde) e OMC são referências de organizações internacionais cuja influência na educação está em sintonia com uma tendência global de favorecimento da cooperação econômica entre os países. Akkari (2011) enfatiza o

movimento preconizado pelos países desenvolvidos pela reestruturação de seus sistemas educacionais, objetivando maior eficiência e qualidade. Dessa forma, busca-se elevar os padrões educacionais, mediados por dados decorrentes das avaliações de larga escala, tanto em âmbito nacional, quanto internacional, ao definirem-se padrões educacionais como um conjunto de conhecimentos básicos que os alunos devem adquirir em um determinado nível escolar. Observa-se que os instrumentos de avaliação em escala nacional e internacional serão determinantes para a formação de uma base curricular que possibilite a construção desse nível mínimo de exigência.

Nesse cenário marcado pela interferência das políticas internacionais, pela pressão dos organismos econômicos e a busca por resultados mais positivos em relação à aprendizagem, as avaliações em larga escala são constantemente debatidas. Para compreender os processos de ingresso ao ensino superior, é preciso entender que as avaliações em larga escala exercem papéis distintos na educação brasileira. Alguns desses processos servem para avaliar a educação em seus diferentes níveis, como a Provinha Brasil, que busca apoiar o diagnóstico dos níveis de desenvolvimento de habilidades de alfabetização e letramento, em Língua Portuguesa e Matemática (BRASIL, 2017b). Mais recentemente, o resgate do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), realizado pelo Inep/MEC, abrange estudantes das redes públicas e privadas do país, localizados em área rural e urbana, matriculados na 4ª e 8ª séries (ou 5º e 9º anos) do ensino fundamental e também no 3º ano do ensino médio com o objetivo de monitorar a qualidade da Educação Básica brasileira, oferecendo informações para avaliar as políticas públicas educacionais. E, por fim, há o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), que avalia a qualidade da formação de estudantes em cursos de graduação e compõe o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BRASIL, 2004). Em 1998, quando o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) foi criado pelo Ministério da Educação (MEC) para avaliar as competências e habilidades desenvolvidas pelos estudantes do Ensino Médio, os processos de ingresso ao ensino superior eram organizados por cada instituição.

Dentro do contexto histórico das avaliações em larga escala, tornou-se relevante mensurar quantitativamente os resultados do processo de aprendizagem dos estudantes e construir indicadores de desenvolvimento social a partir da educação. A avaliação da Educação Básica, que se reduzia ao Saeb, amostral, focado em competências em leitura e matemática, passa a contar, em 1998, com outro instrumento, agora instituído com o objetivo de verificar o comportamento de saída do ensino médio, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) (WERLE, 2012). Com o fortalecimento do Exame Nacional do Ensino Médio, no governo do

presidente Fernando Henrique Cardoso, os vestibulares tradicionais das universidades públicas e privadas passam por um processo de reestruturação conceitual e curricular. Alguns deles deixam de existir, e as universidades passam gradualmente a adotar o ENEM como a única forma de ingresso aos cursos superiores, como é o caso da Universidade Federal de Santa Maria, que, em 2014, estabelece o fim do vestibular.

Para Werle (2012), o Enem foi recebido, inicialmente, com descrédito por parte das Universidades, e com reações contrárias, inclusive por parte dos estudantes. Uma das dificuldades era o pagamento de taxas para sua realização, frente ao que algumas secretarias de educação se dispuseram a arcar com os custos de inscrição dos estudantes das escolas públicas. Entretanto, o Enem foi progressivamente adquirindo espaço e força em decorrência de três eixos de questões. Primeiro, com a adesão de Universidades que passaram a considerar os resultados obtidos pelos estudantes para o ingresso no Ensino Superior; em segundo lugar, com o Programa Universidade para Todos (ProUni), cujo critério de ingresso no Ensino Superior apenas considera os resultados do Enem; e, em terceiro lugar, com a implantação do Sistema de Seleção Unificada (Sisu).

O Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) é a segunda maior prova de acesso ao ensino superior do mundo, atrás somente do exame *gaokao*, realizado na China (BRASIL, 2015). Na sua edição de 2017, foram 6.731.341 inscritos. Segundo o edital da prova do Enem, as informações obtidas a partir do resultado da prova irão compor a avaliação da qualidade do Ensino Médio no País, subsidiar a implementação de políticas educacionais, criar referência para o aperfeiçoamento dos currículos do Ensino Médio, desenvolver estudos e indicadores sobre a educação brasileira, estabelecer critérios de acesso do participante a programas governamentais, utilização como mecanismo de acesso à Educação Superior nas universidades públicas e privadas no Brasil e em Portugal (BRASIL, 2017a). O Exame é constituído de 180 questões objetivas de múltipla escolha, separadas em quatro áreas do conhecimento, conforme o Quadro 1, e uma redação. Cada item da prova é elaborado para avaliar uma habilidade específica. Para isso, a prova é elaborada a partir de cinco eixos cognitivos, que deverão estar presentes nas competências e habilidades previstas para cada área do conhecimento.

Quadro 1- Estrutura da Prova do Enem 2017

Área do Conhecimento	Componentes da Área	Número de Questões
Ciências Humanas e suas Tecnologias	História, Geografia, Filosofia e Sociologia	45 questões
Linguagens e suas Tecnologias	Língua Portuguesa, Literatura Brasileira, Língua Inglesa, Língua Espanhola, Educação Física, Educação Artística.	45 questões
Ciências da Natureza e suas Tecnologias	Química, Física, Biologia	45 questões
Matemática e suas Tecnologias	Matemática	45 questões

Fonte: Elaborado pelo autor.

A adoção da prova do ENEM como processo de ingresso ao ensino superior provocou uma mudança no cenário educacional do país e impactou os vestibulares das universidades no Rio Grande do Sul. Algumas instituições de ensino superior como Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Universidade Federal de Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) aderiram integralmente à prova do ENEM como único processo de ingresso ao ensino superior. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que anualmente oferece 4.017 vagas distribuídas entre 91 cursos de graduação, sendo o curso de Medicina com maior índice de procura - são 8.215 candidatos concorrendo a 98 vagas, o que totaliza 83,83 candidatos por vaga, seguidos pelos cursos de Fisioterapia (27,95), Psicologia Diurno (27,82), Psicologia Noturno (26,14) e Medicina Veterinária (18,27)⁹ -, aderiu parcialmente à nota do ENEM como ingresso ao ensino superior. Porém, o maior impacto dessa mudança é de natureza pedagógica. Ao analisar o formato da prova do ENEM, que prioriza um modelo de questão que envolve competências e habilidades por área do conhecimento, percebe-se um tipo de abordagem que exige do aluno o domínio das mais diferentes linguagens, capacidade de analisar fenômenos e construir argumentos. Nos vestibulares tradicionais, como é o caso da UFRGS, o processo seletivo é constituído por nove provas objetivas de escolha múltipla, de conhecimentos das matérias do núcleo comum do Ensino Médio, e uma prova de Redação em Língua Portuguesa. O perfil da prova é técnico e analítico, exige do aluno um conhecimento objetivo de cada

⁹ Informação coletada do site da UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/ufrgs-divulga-relacao-de-candidatos-por-vaga-para-o-vestibular-2018>. Acesso em: 16 jul. 2018.

disciplina e não prioriza a abordagem interdisciplinar. Para o segmento dos cursos pré-vestibulares, essa mudança repercutiu no formato das aulas, na elaboração dos materiais didáticos e na rotina administrativas das organizações.

No cenário político nacional, a Constituição Federal (BRASIL, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº. 9.394 (BRASIL, 1996) reafirmam o papel do Estado na oferta de educação pública, universal e de qualidade a todos os cidadãos. O ingresso ao ensino superior ainda é um problema a ser resolvido: em 2016, 34.366 cursos de graduação foram ofertados em 2.407 instituições de educação superior (IES) no Brasil para um total de 8.052.254 estudantes matriculados. Os dados são do Censo da Educação Superior (BRASIL, 2016). Entre 2006 e 2016, houve aumento de 62,8% no número de matrículas na educação superior (graduação e sequencial), com uma média anual de 5% de crescimento. Porém, em relação a 2015, a variação positiva foi de apenas 0,2%. Em 2016, quase 3 milhões de alunos ingressaram em cursos de educação superior de graduação. Desse total, 82,3% em instituições privadas (BRASIL, 2016). Além disso, foram ofertadas 10.662.501 vagas nas Instituições de Ensino Superior do País para os cursos de graduação; destas, 2.769.497 são vagas remanescentes. A dicotomia existente entre a educação pública e privada se reflete diretamente na análise dos dados e aponta as causas desse problema que, além de estar nas raízes culturais do nosso país, possui uma natureza na própria finalidade do ensino médio.

Atualmente, vivemos em um novo cenário de mudanças na educação, com a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o Novo Ensino Médio. Essas mudanças começaram a ser debatidas frente à necessidade de reformular os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e reestruturar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº. 9.394. (BRASIL, 1996). A BNCC é um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica. Conforme definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), a Base deve nortear os currículos dos sistemas e redes de ensino das Unidades Federativas, como também as propostas pedagógicas de todas as escolas públicas e privadas de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, em todo o Brasil (BRASIL, 1996). Os impactos dessas mudanças nos processos de ingresso ao ensino superior serão visíveis a partir da implementação da Base para todo o Ensino Médio, o que deve acontecer no ano de 2021. O que já podemos esperar é que a educação brasileira passa a ter competências norteadoras que deverão ser usadas na elaboração dos diferentes currículos da educação básica.

Dentro desse contexto de transformações da educação brasileira, reafirma-se a importância dos processos de avaliação da educação básica e das diferentes formas de ingresso ao ensino superior. O debate sobre a necessidade da adequação do Ensino Médio a essa nova realidade não se esgota frente aos indicadores de aprendizagem e de validação da educação; potencializa-se quando reafirmamos o papel da educação na formação dos valores, no desenvolvimento de competências e habilidades do estudante, o papel do Estado ao promover uma educação integral, pública, universal e de qualidade. Ao longo do texto que constitui o referencial teórico da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), competência é definida como a mobilização de conhecimento, habilidades, atitudes e valores para resolver as demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho. (BRASIL, 2018).

3.2.3 Características do modelo de preparação integral

Na formação histórica dos cursos pré-vestibulares no Rio Grande do Sul, a concepção de turno integral na formação dos estudantes era pouco explorada e, até mesmo, vista com certo estranhamento, segundo relatos dos professores mais antigos do segmento. Os cursos mais tradicionais ofertavam turmas generalistas, que abrangiam alunos com os mais diferentes interesses, aulas pela parte da manhã, tarde ou noite, com carga horária de quatro até seis horas-aula por turno, salas com noventa alunos em média e com uma esfera lúdica própria de “cursinho pré-vestibular”. Muitos profissionais do segmento pré-vestibular relatam que, na década de 80, quando a demanda de alunos era maior do que o atual mercado, a necessidade de cobrir todos os conteúdos mais importantes para uma prova de vestibular em um tempo menor era o maior desafio da didática de um profissional desse segmento.

Na história educacional brasileira, as primeiras referências à educação integral remontam à década de 1930, incorporadas ao movimento dos Pioneiros da Educação Nova e em outras correntes políticas da época (BRASIL, 2018). Para Sperandio e Castro (2012), a educação integral diz respeito à integralidade do sujeito, ou seja, ela propõe trabalhar com o ser humano de forma mais ampla. O conceito de educação integral vai além dos aspectos da racionalidade ou cognição. Ele dá importância também ao olhar, às artes, à estética, à música, significa desenvolver as dimensões afetivas, artísticas, espirituais, os valores, a saúde, o corpo. O desafio que se apresenta frente a essa natureza conceitual é como incorporar esse modelo de

educação integral no segmento de pré-vestibular. Falamos em educação integral ou educação em tempo integral?

Para o Prof. Dr. Jorge Ignácio Szewkies, fundador do curso pré-vestibular Fleming Medicina, em entrevista a este pesquisador, “*o desafio de implementar um modelo de preparação eficaz para o ingresso ao curso de Medicina nas principais universidades do Rio Grande do Sul era oferecer ao estudante uma preparação altamente qualificada, com um bom nível de aprofundamento conceitual e com uma carga horária apropriada*”. Nesse segmento, há uma compreensão de que uma revisão dos conteúdos que mais aparecem nos vestibulares é suficiente para alcançar um bom resultado. O modelo de cursinho com salas de 100 até 300 alunos que fazem abordagens mais diretas e objetivas é uma marca dos cursos livres.

Em entrevista dada para Ratinecas (SZEWKIES, RATINECAS, 2007), Prof. Dr. Jorge Ignácio Szewkies afirma que a alternativa viável para pensar um curso com foco no ingresso em Medicina e que pudesse contemplar os vestibulares mais concorridos do Brasil era oferecer as aulas em turno integral, totalizando dez horas aulas por dia, nas quais todo o conteúdo do ensino médio fosse aprofundado de forma suficiente para enfrentar um vestibular de alta concorrência, relata o fundador do curso Fleming Medicina. Essa concepção de um curso em turno integral, com foco em Medicina, foi inovadora para o contexto dos cursos pré-vestibulares do Rio Grande do Sul no ano de 2004. “O Fleming foi o primeiro no Rio Grande do Sul a ter um foco voltado exclusivamente para a aprovação nos vestibulares das melhores universidades e faculdades de Medicina do Brasil” (SZEWKIES; RATINECAS, 2007, p. 22). Sua proposta pedagógica foi criada para a preparação dos alunos com aulas em dois turnos (manhã e tarde), somente em regime extensivo (março a dezembro), pacote único com todas as matérias. Na época, tratava-se de proposta diferenciada num contexto onde os cursos que vendiam matérias isoladas dominavam o mercado de cursinhos em Porto Alegre com foco específico para aprovação no vestibular da UFRGS.

Esse formato de curso foi implementado em Porto Alegre no ano de 2003 para um grupo de 50 alunos, que formaram a primeira turma do curso Fleming Medicina, instituição que é objeto deste estudo. A justificativa para essa mudança estratégica no mercado de cursos pré-vestibulares estava em oferecer um modelo de preparação que era pouco explorado por outras marcas, oferecer ao estudante uma rotina de estudo diário que pudesse suprimir as lacunas deixadas durante o Ensino Médio e garantir que o professor teria o tempo necessário para aprofundar os conteúdos mais importantes para as provas dos vestibulares. (SZEWKIES; RATINECAS, 2007).

Observa-se, na fala do fundador do curso Fleming Medicina, que a intencionalidade não era a promoção de uma educação integral, mas, sim, uma educação em tempo integral. Essa dicotomia entre educação integral e tempo integral não está excluída da rotina das organizações educacionais com foco na preparação para os vestibulares. É possível pensar uma educação que vise à formação e o desenvolvimento humano, que implica valorizar os aspectos da dimensão intelectual, afetiva e social do estudante, desde que os cursos sejam vistos como espaços de aprendizagem e que permitam um acompanhamento das lacunas epistemológicas e emocionais dos alunos. Para o Prof. Dr. Jorge Ignácio, *“um dos principais motivos para a eficácia do projeto Fleming Medicina é estabelecer uma conexão entre a rotina de estudo com os desafios existenciais trazidos pelos estudantes ao longo do processo de preparação”*.

Em uma análise sobre a educação em tempo integral, Arroyo (2012) afirma que seremos obrigados a repensar e reorganizar toda a lógica em que planejamos o tempo-espaço, desde a enturmação até a sequência dos conteúdos, das aprendizagens, das avaliações e do ordenamento curricular. Na rotina pedagógica de um curso pré-vestibular com aulas em turno integral, a necessidade de adaptação curricular e a forma como os conteúdos devem ser abordados são diferenciais competitivos em relação aos concorrentes, que oferecem aulas em apenas um turno ou matérias isoladas.

No diálogo com alguns professores do curso Fleming Medicina, há uma predileção por aulas em turno integral. Muitos deles já trabalharam em cursos em que as aulas eram ofertadas em apenas um turno ou com matérias isoladas. Segundo o Prof. Dideron Macedo dos Santos¹⁰, professor de Física, *“com as aulas em turno integral, a abordagem do conteúdo é feita de forma sistêmica e gradual, permitindo que o aluno compreenda, analise, relacione as informações, oportunizando que o professor tenha tempo para trazer mais exemplos de cada matéria desenvolvida”*. Para o Prof. Dideron, o tempo é um grande aliado do processo de aprendizado: *“quando o aluno está concorrendo a vagas em cursos de alta procura, o nível de preparação deve ser maior, a carga de exercícios deve corresponder à preparação, e a complexidade dos testes exige um acompanhamento das lacunas de conhecimento do estudante”*.

Para compreender essas diferenças entre um curso com turno integral e um curso com apenas um turno de aula, é preciso analisar mais detalhadamente a estrutura de carga horária de cada curso. Percebe-se, no quadro 2, a diferença que os cursos possuem não apenas no tempo do professor em sala de aula, mas também na quantidade de informação que cada organização poderá oferecer. O tempo que é necessário para um professor de Física desenvolver o conceito

¹⁰ Professor Dideron Macedo dos Santos foi entrevistado para a elaboração desta pesquisa.

de Termometria (o uso de instrumentos de medição de temperatura) depende da estrutura de carga horária disponível na turma. Isso impacta na quantidade de informação agregada à explicação, ao grau de complexidade na resolução dos exercícios e no processo de acompanhamento das lacunas de aprendizagem do estudante.

Quadro 2 - Carga horária de turmas integrais e meio turno em cursos pré-vestibulares

Turno Integral		Meio Turno	
Disciplina	Carga Horária	Disciplina	Carga Horária
Física	4 períodos	Física	3 períodos
Química	4 períodos	Química	3 períodos
Biologia	4 períodos	Biologia	3 períodos
Matemática	6 períodos	Matemática	4 períodos
História	5 períodos	História	3 períodos
Geografia	4 períodos	Geografia	3 períodos
Filosofia	3 períodos	Filosofia	2 períodos
Língua Portuguesa	5 períodos	Língua Portuguesa	3 períodos
Literatura	3 períodos	Literatura	2 períodos
Redação	4 períodos	Redação	2 períodos
Língua Estrangeira	3 períodos	Língua Estrangeira	2 períodos
TOTAL	45 períodos	TOTAL	30 períodos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As diferenças entre as estruturas pedagógicas dos cursos integrais e dos cursos com apenas um turno de aula não estão apenas na carga horária e no nível de aprofundamento dos conteúdos, mas na forma e no tempo que o aluno terá para compreender os conteúdos desenvolvidos pelos professores. Nos cursos pré-vestibulares com aulas em turno integral, os estudantes são orientados a construir uma rotina de estudo personalizada, a partir das dificuldades que irão surgir durante as aulas e nos simulados aplicados ao longo do ano. O estudante que sai do ensino médio e ingressa num curso com esse nível de preparação acaba tendo uma rotina mais intensa de aulas, horários mais rígidos entre um turno e outro, um grau de complexidade maior nos exercícios que são desenvolvidos em sala de aula e um direcionamento para os processos seletivos que irá enfrentar no final do ano. É consenso entre professores e educadores desse segmento que o estudante, ao sair do terceiro ano e enfrentar um curso de alto nível de exigência, passa por um processo de amadurecimento.

3.2.4 A formação de um Projeto Político-Pedagógico (PPP)

Um dos desafios desta pesquisa é propor uma matriz pedagógica para o processo de expansão de um curso pré-vestibular com foco na preparação para o ingresso na Medicina. A carência de registros dos processos pedagógicos, a escassez bibliográfica sobre o segmento pré-vestibular e a pouca produção acadêmica sobre o assunto tornam esse tema desafiador e necessário. Para tornar o tema mais claro, é imprescindível fazer uma análise sobre os registros que encontramos na educação básica e estabelecer uma analogia com o objeto de estudo deste projeto. Clarificar o que é um Projeto Político-Pedagógico (PPP), compreender sua função dentro da gestão escolar, caracterizar as partes que constituem esse documento é fundamental para subsidiar a elaboração do tipo de documento que será entregue à instituição no final desta pesquisa.

Para Gadotti (2013), é muito comum confundir um projeto pedagógico com um plano de ação dentro da escola. O plano está relacionado com aquilo que está instituído no cumprimento das metas, objetivos e procedimentos; é um plano diretor de ações dentro da organização. O conceito de projeto inclui todos os elementos do plano de ação, mas vai além. Resgata os elementos do instituído e torna-se instituinte. O autor afirma:

Um projeto político-pedagógico não nega o instituído da escola que é a sua história, que é o conjunto dos seus currículos, dos seus métodos, o conjunto dos atores internos e externos e o seu modo de vida. Um projeto sempre confronta com as novas exigências da cidadania e busca de nova identidade de cada escola, pautas de uma sociedade cada vez mais pluralista. (GADOTTI, 2013, p. 12).

Nesse sentido, a construção do projeto pedagógico para a escola possui um caráter político, pois é capaz de envolver os diversos setores da escola para pensar a identidade daquela organização e o seu compromisso com o ato de educar. Os aspectos da cidadania e da democracia são valores que devem estar presentes no processo de elaboração do projeto político-pedagógico da escola; por isso, a participação ativa de todos os setores da escola é fundamental. Não é responsabilidade exclusiva do diretor ou dos coordenadores pedagógicos a elaboração do PPP: professores, funcionários, equipes de trabalho, alunos, representantes da comunidade escolar podem constituir as inúmeras vozes que colaboram para a construção desse documento. O projeto pedagógico não é um conjunto de planos e projetos de professores, nem somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um

produto específico que reflete a realidade da escola, situado em um contexto mais amplo que a influencia e que pode ser por ela influenciado. (VEIGA, 1998).

Dentro das instituições educacionais, a construção de uma cultura organizacional depende de certo nível de envolvimento com os valores da escola, o compromisso com o processo de aprendizado do aluno, o compartilhamento de informação e o conhecimento sobre as práticas pedagógicas. Um dos desafios na construção de um PPP é conseguir transpor para o papel essas diferentes abordagens e percepções acerca da escola e seus impactos na comunidade em que está inserida. Elaborar um projeto político-pedagógico para uma escola não é apenas produzir um documento ou uma matriz de conteúdos que deve nortear a ação dos professores; é narrar a história daquela organização, fazer uma análise da realidade em que a escola está inserida, buscar os fundamentos legais e pedagógicos, propor modelos de avaliação e de currículo. Para Demo (1996), quando o Projeto Político-Pedagógico é elaborado em conjunto, consegue articular as várias dimensões que devem ser colocados em prática; com isso, o espaço escolar se torna um local de debate, tomada de decisões, discussões, permitindo que professores, funcionários, pais e alunos explicitem seus interesses, suas reivindicações. Nesse sentido, a participação durante a construção desse documento legitima o caráter democrático da educação e traz para a prática os valores essenciais da cidadania, da liberdade e do ato de educar. Segundo Pedro Demo (1996, p. 32),

Participação é um processo no sentido legítimo do termo: infindável, em constante vir-a-ser, sempre se fazendo... é em essência autopromoção e existe enquanto conquista processual. Não existe participação suficiente, nem acaba. Participação que se imagina completa, nisto mesmo começa a regredir.

Gadotti (2013) afirma que a construção de um projeto implica a noção de tempo político, tempo institucional, tempo escolar, tempo para amadurecer as ideias, ser discutido e avaliado. Essa temporalidade é fator decisivo para o êxito do projeto pedagógico, que deve contar uma comunicação eficiente, um aporte financeiro, a participação dos colaboradores, acompanhamento dos processos e um forte referencial teórico. Dessa forma, um Projeto Político-Pedagógico é constituído por várias partes e processos que retratam a história da organização e os seus valores. Para Nogueira (2009), da mesma forma que o conteúdo do documento deve conter a “cara” da escola, a versão final também precisa preservar a identidade da organização e a essência de todas as partes que o constituíram; portanto, não é um modelo pronto e acabado que deve ser seguido como um manual durante a elaboração do PPP, mas um guia dos tópicos principais que devem constar na formulação final.

Longe de tentar estabelecer um modelo pronto e acabado de PPP, que possa limitar a capacidade criativa e a construção democrática da escola, Nogueira (2009) apresenta alguns tópicos que são essenciais na constituição desse documento. No Quadro 3, percebe-se que um Projeto Político-Pedagógico é mais do que um documento com as diretrizes que irão nortear a prática escolar; é um documento que representa a identidade da escola e se constitui das inúmeras vozes que formam a comunidade escolar. Para cada tópico que constitui o documento, há uma justificativa que fundamenta a sua necessidade e sua estrutura dentro da organização.

Quadro 3 - Tópicos Essenciais na Elaboração de um PPP

Tópico	Justificativa
Apresentação	Este tópico deve ser redigido pela(o) Secretária(o) Municipal de Educação (no caso de uma rede pública) ou pelo(a) diretor(a) da escola (no caso de uma escola privada). Ele apresenta o PPP e sua função no trabalho educativo da escola, explanando sua importância, sua trajetória com o coletivo e a identidade que dará à escola.
Apresentação da Escola	A coordenação dos trabalhos de elaboração do PPP deve fazer uma descrição detalhada da escola, mencionando sua inauguração, suas instalações físicas, os recursos e equipamentos, a equipe (números e composição), quantidade de alunos atendidos, os prêmios já recebidos, os projetos especiais, as conquistas, a descrição da comunidade na qual está inserida etc.
Introdução e Justificativa	Feita a introdução inicial de como foi realizado o processo, é preciso fazer uma justificativa, em que deve constar a resposta a algumas indagações, tais como: por que elaboraram o PPP, quais vantagens esperam conquistar com esse projeto, o que esperam que mude, quais são as expectativas, etc.
Apresentação do Marco Referencial, Situacional, Político, Filosófico e Pedagógico	É importante que a coordenação do processo de elaboração do PPP escreva um texto introdutório, mencionando a trajetória, o processo (escolha dos caminhos metodológicos), a localização no tempo e no espaço, em que contexto está sendo narrado, onde se quer chegar, que cidadão se quer formar e que sociedade se pretende construir, a visão, os valores e a missão que se espera transmitir.
Diagnóstico, Necessidades, Programação e Objetivos	Um texto que possa fazer uma análise da realidade, apresentando as necessidades da escola e os próximos passos que deverão ser tomados para alcançar os objetivos planejados durante a construção do PPP.
Políticas, Estratégias, Determinações e Atividades	Apresentar as ações que pretendem fomentar as mudanças relacionadas às atitudes, comportamentos de todos os membros da escola, as normas, regras e afazeres constantes que norteiam o dia a dia e seu bom desempenho para a realização do futuro.
Indicadores de Desempenho	São as formas escolhidas pela escola para avaliar os processos e determinações apresentadas no PPP, como reuniões mensais com os diversos setores da escola.
Créditos	Citar com detalhes todos os envolvidos na construção do documento.

Fonte:Elaborado pelo autor a partir de NOGUEIRA (2009).

Para Nogueira (2009), é importante que um documento que irá nortear a vida da escola contenha os fundamentos legais, teórico-filosóficos, metodológicos e competências

interdisciplinares que irão nortear a prática diária dentro da organização. A presença de uma matriz curricular para cada segmento, os componentes curriculares que serão ofertados, a carga horária obrigatória e complementar e os mecanismos de avaliação são elementos indispensáveis na formulação desse documento. O projeto não é uma fórmula pronta, um modelo idealizado, um padrão a ser seguido sem qualquer questionamento. É um documento basilar, que orienta a ação dos colaboradores e preserva a essência da organização, propõe um modelo de trabalho alicerçado nos valores e princípios que a instituição acredita serem necessários para alcançar seus resultados e gerar aprendizagem.

A opção em descrever a estrutura de um projeto político-pedagógico, a sua intencionalidade e as partes que formam esse documento se faz necessária por guardar uma similaridade com o objeto de pesquisa deste projeto. Não há no segmento de pré-vestibular uma cultura em documentar processos e alinhar uma matriz pedagógica. A dependência da organização em relação à didática do professor, a produção do material didático, as diferentes matrizes curriculares que são adotadas nos cursinhos e o impacto que os processos seletivos exercem sobre a forma como a matéria será desenvolvida acabam determinando a forma como a gestão deverá se organizar. Um dos maiores desafios da gestão do conhecimento é criar processos em que o conhecimento organizacional não se perca quando um profissional deixa a empresa. Os processos de criação, compartilhamento, socialização do conhecimento dependem no nível de envolvimento dos diferentes setores da organização para construir essa cultura de diálogo e troca de experiência.

No processo de expansão de um curso pré-vestibular com foco em Medicina para regiões onde a marca não possui a mesma força que no Estado de origem, a gestão do conhecimento pode ser um diferencial competitivo, bem como uma forma de garantir que os processos pedagógicos e administrativos que já estão fixados na matriz da empresa possam ser mantidos nas novas unidades. Preservar uma cultura de compartilhamento de informações e o fortalecimento dos valores que norteiam a empresa pode contribuir para o processo de expansão.

3.2.5 Levantamento de pesquisa sobre pré-vestibular

O conhecimento é capaz de transformar a realidade das pessoas e das organizações que percebem o potencial competitivo desse diferencial no processo de elaboração das estratégias. Arpaci (2017) aponta a maneira pela qual as organizações de educação vêm percebendo, cada

vez mais, que o conhecimento é sua matéria-prima de trabalho: em instituições de educação, trabalhar o tema do conhecimento é crítico para a eficiência e eficácia. Para Adhikari (2010), o conhecimento é a matéria-prima de qualquer empreendimento na área educacional. Os cursos pré-vestibulares representam o intervalo entre a saída do ensino médio e o ingresso ao ensino superior, que exige práticas e metodologias próprias para o estudante que deseja concorrer a uma vaga em cursos de graduação no Brasil. Conseqüentemente, tem grande relevância identificar os estudos já produzidos sobre esse modelo de organização e de prática pedagógica.

Com o intuito de analisar as pesquisas já produzidas sobre a relação entre a gestão do conhecimento e as instituições educacionais, mais especificamente o impacto na atividade dos cursos pré-vestibulares, conforme o quadro abaixo, foram efetuadas pesquisas no portal da CAPES durante os meses de abril e maio de 2019 e foi utilizada a busca por assunto a partir dos critérios: idioma português, qualquer ano de publicação e periódicos revisados por pares. No item de “busca por assunto” foram feitas pesquisas sobre os assuntos: “pré-vestibular” e “gestão do conhecimento”. Na tabela seguinte, apresento uma classificação dos resultados dessas buscas a partir da quantidade de publicações e classifico por período de publicação. Os períodos foram classificados “até 1999” em virtude da virada de milênio e, para as demais datas utilizadas no filtro de pesquisa, foram considerados os períodos de “2000 até 2008”, período em que o ENEM era utilizado como instrumento de avaliação da educação básica, e “2009 até 2019”, período em que o ENEM passou a ser utilizado como instrumento de ingresso ao ensino superior.

Quadro 4 - Quadro comparativo das publicações no portal da CAPES

Assunto: “pré-vestibular”	
Até 1999	02 publicações
De 2000 até 2008	12 publicações
De 2009 até 2019	51 publicações
Total	65 publicações
Assunto: “gestão do conhecimento”	
Até 1999	65 publicações
De 2000 até 2008	813 publicações
De 2009 até 2019	5744 publicações
Total	6622 publicações

Fonte: Elaborado pelo autor.

A pouca quantidade de publicações referentes ao tema pré-vestibular em relação ao tema educação básica e até mesmo gestão do conhecimento pode estar ligada à quantidade de pessoas

envolvidas com esse assunto e o tempo em que os cursos pré-vestibulares existem no cenário educacional. Segundo Whitaker (2010), o que ele denomina de “efeito cursinho” surge entre as décadas de 60 e 70 com a criação da Fundação Carlos Chagas, em 1964, para seleção dos candidatos a vestibulares de São Paulo, como o da USP, e em 1976 surge a Fuvest para unificar o processo de entrada na USP, Unesp e Unicamp. As publicações que versam sobre o tema pré-vestibular não foram utilizadas nesta pesquisa por não abordarem a temática da gestão do conhecimento e dos processos de expansão. Nas pesquisas publicadas entre 2009 e 2019, percebe-se a preocupação em estudar as temáticas e as metodologias específicas de cada disciplina dentro dos cursos pré-vestibulares e o impacto social que os cursos pré-vestibulares populares possuem em alguns cenários educacionais. Dentre os artigos pesquisados, Borgheresi, Roveda e Roveda (2013) relatam como o projeto de extensão Cursinho pré-vestibular GERABIXO foi criado para auxiliar estudantes financeiramente carentes, provenientes da rede pública de ensino da cidade de Sorocaba – SP. Nesse artigo, o caráter socioinclusivo do curso pré-vestibular é destacado frente às defasagens da educação pública em preparar o estudante para os vestibulares da região.

Diferentemente, a busca por “gestão do conhecimento” apresentou o maior resultado pela relevância que o tema apresenta para a educação e para a administração. Para Santo (2005), a relação entre a gestão do conhecimento e as organizações educacionais já está consolidada e aponta para a necessidade de se ampliar as pesquisas nessa área. Stevenson (2000) entende que a aproximação da GC com as organizações educacionais pode qualificar os processos de gestão. Para o autor, a qualificação das escolas e colégios depende da criação de processos de gestão do conhecimento não tendo como alvo os rankings que comparam os melhores, mas almejando a qualificação dos processos. Outro aspecto que pode justificar a carência de publicações sobre o assunto “pré-vestibular” é o espaço ocupado por essas instituições no cenário da educação brasileira e pela forma como as práticas pedagógicas dos cursinhos são vistas pela comunidade escolar. Para Whitaker (2010), um cursinho pré-vestibular pode ser considerado uma “anomalia”, pois atestaria o fracasso do ensino médio em preparar os jovens para o vestibular e por usar metodologias de ensino ligadas à memorização, aula-show e repetição de fórmulas. Ao mesmo tempo, a autora afirma que a passagem entre a educação básica e o ensino superior é marcada por uma carência de conteúdos que não foram abordados durante o ensino médio e que podem ser vistos nos cursos pré-vestibulares.

Em relação às publicações existentes sobre o assunto pré-vestibular, detalhei os 65 resultados encontrados no portal da CAPES, separando os artigos por eixos temáticos. A

maioria das publicações encontradas versam sobre questões comportamentais, escolha profissional, saúde mental e física em estudantes de cursos pré-vestibulares. Logo em seguida, os temas sociais que abordam o papel social e inclusivo de pré-vestibulares populares exercem em comunidades carentes são significativamente numerosos. Temas relacionados à estrutura didática, processos de ensino, metodologias de sala de aula e processos administrativos em curso pré-vestibulares somam 22 publicações.

Quadro 5 - Classificação dos artigos publicados na CAPES sobre pré-vestibular

Temática	Quantidade de Publicações
Artigos com temáticas sociais e que tratam do papel social dos cursos pré-vestibulares populares	22 artigos
Artigos que tratam de questões existenciais, escolha profissional e saúde mental e física de estudantes de cursos pré-vestibulares	39 artigos
Artigos sobre estruturas didáticas e metodologias de sala de aula de disciplinas específicas	19 artigos
Artigos sobre estruturas administrativas e processos de expansão de cursos pré-vestibulares	3 publicações

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o processo de análise e classificação dos artigos, alguns critérios de seleção foram necessários para filtrar a relevância das publicações em relação ao objetivo desta pesquisa. Nos 22 artigos que abordam as temáticas sociais e que tratam do papel social dos cursos pré-vestibulares, nenhum traz conceitos ligados à gestão do conhecimento, compartilhamento, socialização, internalização, criação como um diferencial dentro da organização. No artigo de Borgheresi, Roveda e Roveda (2013), por exemplo, há uma preocupação em relatar os resultados que a iniciativa de criar um curso pré-vestibular popular trouxe para o ingresso de estudantes carentes na UNESP. As abordagens que apresentam o papel da orientação vocacional e profissional dentro dos cursos pré-vestibulares não foram analisadas por estarem distantes do objetivo desta pesquisa. Durante a busca no portal da Capes, os 39 artigos que abordam as questões de saúde mental e escolha profissional foram classificados a partir das palavras-chave e dos assuntos abordados e, por não apresentarem

pesquisas dentro da perspectiva estudada, não foram relevantes para esta investigação. Entre os 19 artigos que versam sobre as didáticas e metodologias aplicadas em algumas disciplinas dentro dos cursos pré-vestibulares, o processo de análise foi feito a partir das palavras-chave e resumos apresentados no portal da CAPES. Temas como o uso de músicas para o processo de aprendizado, escolha de conteúdos para a disciplina de Química em cursos pré-vestibulares populares não foram relevantes ao objeto de estudo desta pesquisa. Dentre os artigos que abordam as didáticas específicas de sala de aula, o texto de Dourado (2015), sobre o caráter canônico presente na escolha das obras literárias para os vestibulares, o artigo de Messias *et al.* (2011) sobre a percepção musical como prática pedagógica em cursinho pré-vestibular e o artigo de Aguiar, Oliveira e Botero (2016), sobre as representações sociais dos estudantes pré-vestibulares sobre a disciplina de Química, mostram as diferentes abordagens que as disciplinas podem possuir dentro de um curso que se destina a ajudar o estudante a ingressar no ensino superior. Não há uma correlação desses artigos com a temática da gestão do conhecimento ou com a constituição de uma matriz pedagógica. No único artigo que aborda processos de expansão de cursos pré-vestibulares, elaborado por Evangelista e Santos (2011), sobre o curso Elite Pré-Vestibular, a abordagem sobre a dimensão histórica, as características metodológicas, os diferenciais competitivos que o curso oferece constitui um esboço do que poderia ser considerado um projeto pedagógico para curso pré-vestibular. Segundo Evangelista e Santos (2011, p. 63),

[...] a partir do aprendizado decorrente dos anos e do cuidado com a qualidade do serviço prestado, os seguintes preceitos básicos são seguidos por todas as unidades: equipe de professores formada após um cuidadoso processo de seleção; monitoria formada por alunos universitários de destaque, oriundos de instituições de renome (públicas ou particulares); atendimento personalizado, possibilitando ao aluno um completo acesso aos professores e demais profissionais envolvidos; simulados semanais, desde o início do curso – simulação das condições de prova dos vestibulares, onde os alunos testam seus conhecimentos e treinam para as provas efetivas; ambiente de estudo agradável – salas de estudos com temperatura controlada, iluminação propícia e móveis confortáveis.

Percebe-se que os preceitos básicos para a expansão das unidades do Curso Elite estão baseados na formação de equipe de professores, a presença de monitores para atender os estudantes, a importância do atendimento personalizado e uma estrutura física acolhedora e que possa atender às necessidades dos alunos. Uma vez que esses elementos constituem a rotina do curso e são fundamentais para a construção do processo de aprendizado, são elementos

constituintes do conhecimento gerado dentro da organização. Esse é o artigo que mais se aproximou da temática tratada nesta investigação.

Portanto, há pesquisas relevantes e importantes sobre diferentes aspectos dos cursos pré-vestibulares, mas não há artigos que abordem esse tema sob a perspectiva adotada nesta pesquisa. Em virtude disso, cresce a relevância desta pesquisa com sua intenção de entender como a gestão do conhecimento pode ser um diferencial para os processos de expansão de um curso pré-vestibular com foco em Medicina.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentados os elementos e etapas do percurso metodológico que se adotou para responder ao objetivo da pesquisa. Assim, trata dos paradigmas de pesquisa, o método adotado e, ainda, as etapas e procedimentos metodológicos escolhidos para atender aos aspectos empíricos do trabalho.

4.1 PARADIGMA DE PESQUISA

A construção metodológica deste trabalho segue uma abordagem qualitativa que tem como objetivo avaliar as dimensões do campo empírico que podem contribuir com os objetivos desta pesquisa. Gil (2008) aponta que trabalhos qualitativos são indicados quando se busca explorar, de maneira mais detalhada, processos e fenômenos sociais que carecem de dados objetivos para a sua explicação. Nesse sentido, o campo aqui estudado, que trata de Gestão do Conhecimento e sua aplicabilidade em cursos pré-vestibulares, ainda é pouco explorado na literatura da área. Dessa maneira, um estudo qualitativo contribui para a ampliação da compreensão do campo empírico, conectado aos achados que advierem do campo da pesquisa com a análise da teoria sobre a GC aplicada às organizações educacionais, formando um corpus de pesquisa que melhora a visão e o entendimento da temática, um dos objetivos deste estudo.

Venkatesh *et al.* (2003) reforçam essa visão. Ao discutirem métodos de pesquisa, indicam que a abordagem qualitativa se mostra bastante pertinente para trabalhos que carecem, ainda, de uma exploração substancial no campo empírico e de referenciais bibliográficos. Assim, a construção conceitual que pode advir de outros campos pode ser analisada em um campo distinto, buscando estruturar um conhecimento novo em determinada área da ciência. A produção de conhecimento, muitas vezes, é desenvolvida em um campo específico e, para ser aprofundada ou transportada para outro campo, precisa compreender as idiosincrasias e prerrogativas que fazem parte do saber e do fazer de determinado campo, como é caso específico deste trabalho.

A abordagem qualitativa da pesquisa é necessária para compreender os conceitos fundamentais que nortearam a formação do curso FLEMING MEDICINA e as escolhas metodológicas para seu posicionamento de mercado. Nesse sentido, é fundamental, para uma análise qualitativa, identificar os construtos que orientam a formação do objeto de pesquisa e sua validade na construção do projeto pedagógico e nos diferenciais competitivos. Assim,

busquei uma validade interpretativa sobre os dados coletados, para que os pensamentos, as intenções e as experiências relatadas pudessem contribuir para a compreensão melhor do processo estudado e estruturar as melhores práticas que podem ser adotadas dentro da temática em estudo.

4.2 TIPO DE PESQUISA

Parto do princípio de que este trabalho pode ser entendido como uma pesquisa exploratória-descritiva, que, segundo Borrego, Douglas e Amelink (2009), é aplicada quando se busca o entendimento mais aprofundado de um fenômeno específico, que já encontra base de desenvolvimento teórico, mas ainda carece de explicações mais aprofundadas para qualquer processo de análise teórico e conceitual. Assim, este trabalho pretende explorar determinado fenômeno, no segmento dos cursos pré-vestibulares, que carece de referenciais bibliográficos e suporte teórico, e descrever como o fortalecimento de uma marca, no campo da educação, pode ser referência no processo de preparação para Medicina, oferecendo elementos para que ela seja replicada em outros contextos de atuação (BORREGO; DOUGLAS; AMELINK, 2009).

Para Silva e Saccol (2012), as pesquisas exploratórias são estudos realizados quando se tem a necessidade de identificar, conhecer, levantar ou descobrir informações sobre um determinado tema que é recente. Para o objeto desta pesquisa, essas opções metodológicas atendem às necessidades de compreensão fenomenológica. Para compreender o papel que a gestão do conhecimento pode representar no processo de expansão de um curso pré-vestibular com foco em Medicina, é preciso identificar, analisar e explicar os elementos que são basilares na formação dos diferenciais competitivos do curso estudado.

A opção por uma pesquisa exploratória-descritiva se justifica pela carência de referenciais bibliográficos, registros e fontes documentais sobre o objeto pesquisado. É preciso descrever situações, fatos, conceitos, processos, comportamentos, escolhas que foram relevantes na origem do curso FLEMING MEDICINA. Além disso, há necessidade de se conhecer de que forma esses construtos são relevantes para o processo de expansão da organização. Por se tratar de uma organização do campo educacional, situada entre a educação básica e o ensino superior, os cursos pré-vestibulares são carentes de documentos que norteiam a prática pedagógica, a formação dos currículos, o processo de acompanhamento e evolução do estudante bem como formas de compartilhamento do conhecimento dentro da organização.

4.3 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Yin (2015), o estudo de caso procura descrever um fenômeno específico em um contexto determinado, explorando as nuances dentro do campo e tentando compreender de que maneira o campo empírico revela elementos que são explorados dentro de uma teoria específica. Yin (2015, p. 21) aponta que o estudo de caso “como esforço de pesquisa, [...] contribui de forma inigualável para a compreensão que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Assim, enquanto ferramenta de pesquisa, diante das possibilidades que se apresentam, esta pareceu ser uma estratégia bastante adequada ao estudo em questão, dada a natureza das questões e o *locus* de pesquisa em que foi realizada a abordagem, que explorou como a gestão do conhecimento atende às expectativas e aos fenômenos concretos em uma rede de pré-vestibulares com foco na preparação para Medicina no estado do Rio Grande do Sul, com vistas ao seu processo de expansão.

Estudos de caso assim precisam ser planejados para atender, de maneira mais adequada possível, aos objetivos da pesquisa. Para tanto, Yin (2015) sugere que seja feito um protocolo de estudo, que contribua para a estruturação da pesquisa. Esse protocolo, segundo o autor, tem como objetivo garantir que o pesquisador esteja, de maneira adequada, realizando as etapas necessárias para explorar seu objeto. De maneira ampla, pode-se dizer que o estudo de caso em si não se vale de uma técnica única de coleta de dados. Pelo contrário, segundo Yin (2015), um estudo de caso pode ser composto de várias técnicas tanto de coleta como de análise dos dados, formando, assim, a visão geral do objeto em estudo, ou, em última análise, estruturando o caso.

Para a estruturação do estudo de caso, tendo em vista o objetivo de pesquisa, foi elaborado um protocolo de pesquisa, que visou contribuir para o desenvolvimento das etapas de coleta e análise dos dados. A opção por esse método de pesquisa se deu pela singularidade do projeto pedagógico e a forma como o fundador do curso FLEMING MEDICINA concebeu o modelo de preparação integral para o ingresso em Medicina. Essa investigação empírica sobre a natureza conceitual da organização mostrou-se relevante para a entrega final desta pesquisa.

4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Um dos maiores desafios desta pesquisa é carência de referenciais teóricos sobre o assunto da GC nas organizações educacionais, principalmente no campo dos pré-vestibulares. Além disso, a insuficiência de registros e documentos sobre as práticas pedagógicas e

administrativas dentro da organização estudada exigiu que a coleta de dados acontecesse através das entrevistas e da análise documental.

Para Silva e Saccol (2012), a entrevista é definida como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessarem. As autoras pontuam que existem entrevistas *estruturadas*, onde há um roteiro com perguntas predeterminadas; *semiestruturadas*, com tópicos a serem investigados; *não estruturadas*, onde não há roteiro; e *entrevistas em profundidade*, onde não há uma estrutura para a conversa e geralmente o foco está em um único indivíduo. Para esse projeto, o modelo de pesquisa *semiestruturada*, onde há uma lista de tópicos a serem questionados, podendo incluir questões que possam surgir durante o diálogo, se justifica pela profusão dos perfis analisados e pela carência de referenciais teóricos sobre o assunto. De outra forma, é possível dizer que os discursos colhidos nas entrevistas estiveram pautados nas relações emocionais que o entrevistado teve com o objeto de pesquisa e exigiu do pesquisador a compreensão dos juízos valorativos apresentados.

Além da entrevista semiestruturada, foi realizada uma análise documental, a partir dos registros encontrados sobre a história, projeto, recursos e diferenciais pedagógicos do curso Fleming Medicina. Esse processo contribuiu para compreender os dados coletados nas entrevistas e que, eventualmente, não ficaram claros ou se mostraram imprecisos. Da mesma forma, as entrevistas contribuíram para saber se os dados coletados através dos documentos estavam respaldados na prática pedagógica e administrativa da organização.

O trabalho seguiu, ainda, um recorte transversal e temporal (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993), pois se utilizou de dados coletados em um ponto específico do tempo. Segundo Hair *et al.* (2005), os estudos transversais são aplicados para oferecer explicação sobre determinado fenômeno, que pode ser auferido em um determinado ponto do tempo, realizando, por meio dos dados coletados, apropriações que oferecem explicações amplas ou parciais sobre o fenômeno estudado. Os dados fornecidos pela pesquisa ou análise documental compreendem um elemento central no processo de análise de conteúdo, pois formam aquilo que Bardin (2002) chama de corpus da pesquisa.

Para fazer uma análise documental relevante ao objeto de pesquisa, foram coletados materiais disponíveis e preservados nos acervos do curso FLEMING MEDICINA. Polígrafos, materiais de publicidades, reportagens, atas e registros de reuniões foram relevantes para compreender a origem e os diferenciais da organização dentro do segmento em que atua. Assim,

este processo está alinhado aos objetivos da pesquisa expostos neste trabalho e fundamentam os dados coletados nas entrevistas.

A opção pela entrevista se justifica, pois ela é uma fonte acurada de dados primários, contando com validade interna e externa (MILES; HUBERMAN; SALDANHA, 2014). Gibbs (2017) aponta que as entrevistas semiestruturadas são um bom instrumento de coleta de dados, principalmente na fase exploratória de uma pesquisa, pois se está buscando compreender o problema identificado na literatura, traçando um panorama mais amplo a partir do campo empírico. Para compreender os diferenciais epistemológicos, estratégicos e administrativos do curso FLEMING MEDICINA, foram entrevistados os seguintes colaboradores:

- prof. Dr. Jorge Ignácio Szewkies: fundador do curso FLEMING MEDICINA e responsável por conceber, dentro do segmento estudado, o modelo de preparação em turno integral para o ingresso em Medicina;

- Paulo Landin Junior: diretor administrativo do curso FLEMING MEDICINA e responsável por toda a atual gestão do curso e seus processos de expansão;

- prof. Dideron Macedo dos Santos: professor de Física e pertencente ao corpo docente do curso FLEMING MEDICINA desde a sua origem;

- prof. Francis Madeira: responsável pela construção do material didático, coordenador pedagógico e gestor educacional do curso.

- prof. Rigo: professor de História do curso Fleming Medicina.

A opção pelos entrevistados se justifica pela pluridimensionalidade dos olhares que cada um traz sobre a organização. Para compreender a matriz conceitual, os aspectos tácitos, os diferenciais estratégicos sobre a origem do curso Fleming, a figura do Prof. Dr. Jorge Ignacio Szewkies foi fundamental. O Prof. Dideron Macedo dos Santos tem uma importância muito grande dentro da organização por compreender e colocar em prática os diferenciais pedagógicos, a rotina dentro da sala de aula e o processo de evolução da organização ao longo dos anos. A parte que diz respeito à construção do projeto pedagógico, a coordenação da equipe de professores e a qualidade do material didático é de responsabilidade do Prof. Francis Madeira. A opção em entrevistá-lo foi fundamental para compreender os critérios que norteiam a escolha dos profissionais que atuam em todas as unidades e as opções metodológicas do processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Por fim, a figura do Sr. Paulo Landin Junior, atual diretor administrativo da organização, foi fundamental para compreender de que forma o curso pré-vestibular se posiciona no segmento de curso livre e quais serão as diretrizes para um possível processo de expansão.

4.5 ANÁLISE DE DADOS

Para realização da análise dos dados, como já referido na escolha, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2002), a análise de conteúdo, como método de análise dos dados de uma pesquisa, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações e conceitos que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A análise de conteúdo diz respeito à construção de tais inferências a partir do tratamento conceitual apresentado na coleta dos dados. Para Silva e Saccol (2012), a análise de conteúdo se volta a dados qualitativos, formados por textos que podem ser originários de documentos, entrevistas, reportagens e repostas abertas a questionários.

A análise dos dados coletados nos documentos e nas entrevistas compreendeu as etapas sugeridas por Bardin (2002) e que se referem à: pré-análise, a exploração do material documental, as inferências e a interpretação dos depoimentos. Durante a pré-análise dos dados, segundo Bardin (2002), ocorre o processo de organização dos dados em si, o entendimento de sua dinâmica, sua natureza epistemológica e a sua relevância para o objeto estudado. Segundo Bardin (2002, p.129), “a codificação corresponde a uma transformação, uma análise do material”. O objetivo desse processo é buscar uma “representação do conteúdo”, podendo, assim, se estabelecer características pertinentes ao texto a fim de ser realizada a sua categorização e a construção dos elementos fundamentais para o objeto estudado. Esse processo de codificação, em função dos objetivos do trabalho, de explorar os temas que estão sendo tratados, do ponto de vista conceitual e metodológico, trouxe elementos fundamentais para a compreensão da rotina e das práticas pedagógicas do objeto estudado. A análise temática, segundo Bardin (2002, p. 131) “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”, o que contribuiu para a interpretação dos textos colhidos. Nesse sentido, a triangulação dos dados, abordada por Silva e Saccol (2012), procedimento usado para garantir a validade e a fidedignidade da pesquisa, permitiu verificar se as informações coletadas de forma cruzada nas entrevistas eram compatíveis com os dados fornecidos pela análise documental.

Do ponto de vista metodológico, pela própria natureza do estudo, se optou por uma análise qualitativa dos dados, empregando-se a análise de conteúdo. Para Bardin (2002), no que se refere à análise de conteúdo, pode-se utilizar tanto uma abordagem quantitativa, em que regras de enumeração, frequência e aparição contribuem para a construção dos elementos de

análise, ou uma abordagem qualitativa, em que os índices de significado contribuem para que o pesquisador realize inferências a partir do estudo detalhado dos conceitos emergentes. Nesta investigação, a inferência teve base no aparecimento dos índices e não em sua quantidade ao longo do texto.

4.6 DA ENTREGA PARA A ORGANIZAÇÃO

Ao final deste trabalho, entrega-se, à organização estudada, uma Matriz Pedagógica contendo diretrizes epistemológicas e avaliativas que possam qualificar o processo de gestão do conhecimento na expansão da marca. Para Porter (2004), o problema estratégico na expansão de capacidade de uma organização é como conciliar o crescimento aos objetivos da empresa, na esperança de melhorar sua posição competitiva ou aumentar a sua parcela de mercado. No segmento educacional, esse processo de expansão traz um elemento a mais, que é o crescimento com manutenção da identidade organizacional e com qualidade na prestação de serviço.

Após mapear os processos de gestão do conhecimento já existentes dentro da empresa e fazer uma análise histórica e conceitual das práticas pedagógicas da rede Fleming, como exposto nas seções anteriores, propõe-se uma Matriz Pedagógica contendo alguns elementos essenciais para o crescimento organizado e qualificado dessa organização. Os elementos surgidos ao longo da coleta de dados determinaram a composição dessa matriz, apontando quais são os elementos basilares da identidade e da cultura organizacional do curso Fleming Medicina que devem ser preservados, analisados e expandidos.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a realização das entrevistas semiestruturadas com os principais colaboradores do curso Fleming Medicina e de análise das reportagens, folders e informativos que foram publicados ao longo dos últimos anos, podemos confrontar os elementos da Gestão do Conhecimento com as práticas da organização. Neste capítulo, faremos uma abordagem histórica da organização Fleming Medicina, a construção das características pedagógicas, a formação da equipe de professores, os espaços de criação - socialização – externalização do conhecimento, processos de expansão e posicionamento de mercado.

5.1 ANÁLISE HISTÓRICA

A decisão em criar um curso pré-vestibular com foco em Medicina, na cidade de Porto Alegre, no ano de 2003, frente a um mercado competitivo e com outros cursos consolidados no mercado, decorreu de um posicionamento estratégico idealizado pelo fundador da empresa, Jorge Ignácio Szewkies, ao criar o Curso Fleming. Assim, a partir de 2004, Porto Alegre começou a contar com um curso preparatório único, fruto da iniciativa e visão de seu fundador. Jorge Ignácio iniciou sua carreira nos anos 70, como professor no Pré-vestibular Mauá. Após a vivência de sala de aula, o professor relata ter sido sócio-fundador do Curso Unificado. Paralelamente, completou a Faculdade de Medicina e se especializou em Psiquiatria. Na década de 90, decidiu-se por um doutorado em Medicina, na Alemanha, na Universidade de Ulm. Quatro anos após, novamente no Brasil, Jorge Ignácio seguiu atuando na área da psiquiatria clínica. Foi professor de Biologia no Curso Unificado.

Um dos fatores determinantes para a criação do curso Fleming Medicina foi acompanhar o perfil do estudante que ingressa nas faculdades do Rio Grande do Sul. No retorno à Universidade, Prof. Jorge Ignácio verificou que a média de idade dos alunos de Medicina havia subido, investigou as causas e concluiu que a maioria desses estudantes não estava passando no vestibular em sua primeira tentativa. Segundo relato, o professor observou que o estudante que ingressa em Medicina levava mais tempo no processo de preparação do que os demais cursos. Constatou que os cursos pré-vestibulares tinham dificuldades para disponibilizar a habilitação adequada para que os alunos entrassem nas faculdades mais concorridas e não tinham um foco específico para a Medicina. A partir de então, vislumbrou que havia uma oportunidade de inovar e de reinventar a preparação para o vestibular.

Para o Prof. Dr. Jorge Ignácio, a forma de instruir o estudante para as provas deveria mudar. Existia mercado para um perfil diferente de curso preparatório para o vestibular de Medicina. Fazia-se necessário um maior aprofundamento das matérias, uma *performance* didática mais séria, em detrimento ao “ambiente festivo” e descomprometido das “aulas-show”. Na formação do curso Fleming Medicina, fica evidenciado, nos relatos das entrevistas e na análise documental, que o curso prioriza o resultado, o aprofundamento dos conteúdos e a maior permanência do estudante dentro de sala de aula. Para o fundador, a origem do Fleming Medicina e o seu diferencial competitivo no início de 2004 era um ensino eficiente, destacando a importância dos conteúdos, mas ao mesmo tempo ressaltando o conhecimento intuitivo e empírico dos sentimentos, incentivando o aluno a prever e compreender o seu comportamento durante a realização da prova. Em momentos diferentes da entrevista com o fundador, com o coordenador pedagógico e com os professores do Fleming Medicina, fica evidente que oportunizar uma atenção individualizada, ou em grupos, e que não dispensasse a preparação de maneira integral do estudante é um dos diferenciais competitivos desse modelo de preparação. Ao fazer análise documental do curso Fleming Medicina, encontrei um folder de divulgação, usado na campanha de captação de matrícula em 2014 onde a ideia de estudar mais e melhor é evidente.

Figura 2 – Folder da campanha de matrícula de 2014



Fonte: Acervo de documentos do Fleming Medicina.

Em diversos momentos da análise dos dados, o perfil e a identidade do público-alvo do Fleming Medicina ficam evidenciados nas falas dos entrevistados e até mesmo na análise dos

documentos fornecidos pela instituição. Na fala do fundador do Fleming e do coordenador pedagógico, as informações ficam evidentes ao afirmarem que, para o crescimento do curso, era preciso reinventar o modelo do curso preparatório para vestibular de Medicina no Rio Grande do Sul, era preciso pensar algo inédito. Na origem do curso, o princípio foi a busca de identificação do produto que seria entregue ao mercado da época. Após esse processo, houve a definição do público-alvo: aluno egresso do Ensino Médio, ou seja, com esse nível já concluído, que deseja ser médico e não passou no seu primeiro vestibular, que tenha ciência da necessidade de se preparar para obter altas pontuações em todas as provas.

No capítulo de fundamentação teórica desta pesquisa, estabeleço uma diferença entre uma educação integral e educação em tempo integral. Para o segmento de curso pré-vestibular com foco em Medicina e alto rendimento, é compreensível que não se tenha, como objetivo principal, a preocupação com a formação integral do sujeito. Afinal, essas instituições de ensino possuem uma finalidade que difere da escola, a formação técnica de um estudante para passar em um processo seletivo. Percebe-se, nos relatos e na análise das reportagens, que uma das especificidades do curso Fleming Medicina, ao longo da sua história, é criar um ambiente de acolhida e de estímulo aos estudos, contudo essa preocupação não figura nos registros e nos poucos documentos da organização. São elementos que constituem a prática histórica e presente do Fleming Medicina e, por não estarem escritos ou formalizados, são conhecimentos tácitos dentro da estrutura. Não há, nos relatos do fundador e dos professores entrevistados, uma preocupação em registrar e formalizar os processos descritos. A intuição era, durante a história deste curso, um elemento decisório. Quanto à eficácia desse ambiente de estímulo aos estudos, através do acompanhamento individual do estudante, a aplicação de simulados e a realização de vestibulares demonstra que esse modelo de curso pré-vestibular busca otimizar os resultados e as aprovações em Medicina no mais curto tempo possível.

A importância do acompanhamento pedagógico dos estudantes que irão prestar o vestibular para Medicina é notória em todas as falas dos entrevistados. Os cursos tradicionais possuem turmas com aproximadamente 150 alunos por sala. O Fleming Medicina estabelece, como um diferencial competitivo, desde sua origem, um número reduzido de alunos por sala, para que o processo de acompanhamento seja feito de forma mais próxima da vida do estudante. Segundo o fundador, Prof. Dr. Jorge Ignácio:

[...] na época era uma turma só, imagina que eu sabia o e-mail de cabeça de todos os alunos, conhecia o nome dos pais, o nome dos irmãos, isso com o tempo, com a expansão do curso não consegui mais. Eu tinha uma relação muito íntima com os

alunos porque, além de acompanhá-los, eles terem aula em dois turnos, eles precisavam conversar com alguém sobre o sofrimento do que tinham pela frente. Estudar diferentemente da escola, ou da faculdade, onde tu sabes que, estudando bem, tu terás necessariamente um resultado satisfatório, num vestibular de Medicina tu podes dar o melhor de si, o melhor de ti e não ter resultado. Então, isso criou uma angústia muito grande e esse tipo de acompanhamento que acho que a minha formação psiquiátrica me ajudou e eu não sei avaliar o quanto. Eu acho que tecnicamente eu não era psiquiatra, mas o fato de eu ser psiquiatra fazia com que os alunos e as famílias tivessem muita intimidade comigo, no sentido de trazer conflitos, conflitos domésticos, e eu procurei ajudá-los. Bom, isto imediatamente já trouxe resultados, no primeiro ano já tivemos uma aprovação que nunca tinha sido conseguida por nenhum outro tipo de grupo educacional.

Evidencia-se, na fala do fundador, que, com o processo de expansão do curso, iniciado em 2009, com a abertura da unidade de Passo Fundo, esse processo de acompanhamento precisava ser compartilhado com outros colaboradores. Quando questionado sobre o processo de compartilhamento das informações, tomada de decisão e processos de escolhas no projeto pedagógico, o fundador é categórico ao afirmar que todos os processos estavam centralizados na sua figura.

“[...] aqui talvez tenha um pouco do meu temperamento, também não vou dizer que seja, que tenha sido a melhor, que tenha sido a melhor forma de conduzir, eu não sei. Eu tenho dificuldade de dividir, de dividir decisões, ainda mais quando diz respeito a questões pedagógicas, didáticas, contratação de professores. Na medida que o curso foi crescendo, no início tinha um professor pra cada disciplina, depois, quando um professor, quando eu precisei de mais professores, evidentemente quem estava mais tempo comigo opinava, muitos me sugeriram nomes, mas a entrevista era comigo, a apresentação do curso e a nossa expectativa para esse novo colaborador sempre foi de minha parte e eu sempre tive uma equipe de trabalho comigo muito, muito pequena, tu te lembrás disso, eu tinha, mesmo com o curso com mil alunos, eu tinha três, quatro pessoas trabalhando na administração comigo. Eu sei que isto do ponto de vista, quando se fala de administração, devo ser criticado por isso e eu entendo também essa crítica, mas eu procurei ter sempre o controle da, o controle do que ocorria em sala de aula, e os controles administrativos necessários.”

Observa-se, nesse trecho retirado da entrevista com o Prof. Dr. Jorge Ignácio, que os elementos subjetivos e comportamentais, que ele relata como sendo da personalidade dele, moldam o modelo de tomada de decisão que caracterizava a gestão do curso Fleming Medicina. Os resultados obtidos, o tempo de permanência no mercado, as aprovações e conseqüentemente a venda da empresa para um fundo de investimentos comprovam que esse modelo teve seus méritos. Percebo, nos relatos dos entrevistados que fizeram parte da formação do Fleming

Medicina, que essa posição centralizadora, e por vezes autoritária, na tomada de decisão do fundador, era bem vista. Em vários momentos, a ideia de que ele tinha o controle da instituição e tinha conhecimento de “tudo o que acontecia” está associada a uma ideia de eficiência da gestão. Porém, essa forma de gestão traz riscos para um processo de expansão. A centralidade das decisões pôde ter sido útil ao longo da história, mas não será para as próximas unidades que poderão ser formadas. Uma gestão baseada no compartilhamento das informações, uma organização dialética, que confronte as diferentes visões sobre as práticas e estratégias, justificadas pela bibliografia, pode ser mais eficaz e duradoura que o modelo adotado pelo Fleming Medicina ao longo da sua história. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2011), no livro *Safári de Estratégia*, ao estabelecerem as premissas da Escola Empreendedora, nos alertam que o processo de tomada de decisão e/ou elaboração de uma estratégia está centrado na intuição de um líder visionário. Para os autores,

[...] o processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento. O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2011, p. 144).

Na análise documental, realizada nos materiais de divulgação, reportagens da época, materiais didáticos e alguns poucos registros feitos pelo curso, verifica-se que os resultados nos primeiros anos foram significativos para a consolidação da marca. Nos anos de 2005, 2006 e 2007, os índices de aprovação em Medicina chegaram a 65% do número de alunos matriculados no curso. Isso reafirma que, para a finalidade com a qual a organização havia sido criada, que era aprovação em Medicina, os resultados eram satisfatórios. Esses indicadores aparecem na fala do fundador, do coordenador pedagógico e do atual diretor do curso, quando são questionados sobre a eficácia do projeto pedagógico. Não há garantias de que o aluno aprovado em Medicina tenha apreendido o conteúdo e que isso seja sinônimo de eficácia. É perceptível que a preocupação em oportunizar aos estudantes um crescimento no nível de conhecimento necessário para enfrentar uma prova de vestibular norteia a prática pedagógica do Fleming. As competências e habilidades necessárias para enfrentar um vestibular para Medicina são desenvolvidas em cada aula e trabalhadas por cada professor da instituição. O objetivo que sustentou a origem e a atual prática pedagógica do curso é possibilitar as estratégias para o aluno fazer uma prova de vestibular e ingressar no ensino superior. O diferencial competitivo

do curso Fleming Medicina está na educação em tempo integral e não na educação integral do estudante.

5.2 PROJETO PEDAGÓGICO

Uma das definições mais amplas e complexas da área de educação é a de Projeto Pedagógico. Alguns entendem que o Projeto Pedagógico possui um caráter político e que deve envolver todos os setores da escola como ação sistêmica e coordenada para orientar a ação durante o ano letivo (PADILHA, 2001). O PPP é um documento que deve ser elaborado por cada instituição de ensino para orientar os trabalhos e constituir a identidade da instituição. O projeto político e pedagógico precisa ter o caráter de um documento formal, mas também deve ser acessível a todos os integrantes da comunidade escolar. Ele determina, em linhas gerais, quais os grandes objetivos da escola, que competências ela deve desenvolver nos alunos e como pretende fazer isso. No âmbito dos cursos pré-vestibulares, não é diferente. Em muitas campanhas de captação de alunos e/ou nos sites de cursos pré-vestibulares, o conceito de projeto pedagógico é um diferencial competitivo porque é entendido como um conjunto de ações que auxiliam o processo de aprendizado do estudante em sala de aula. Ao analisar dois sites de cursos pré-vestibulares do Rio Grande do Sul, o entendimento de projeto pedagógico é bastante diferente dos documentos que as escolas de educação básica apresentam.

Figura 3 - Template do site de curso pré-vestibular 1



Fonte: Acervo de documentos do Fleming Medicina.

Figura 4 - Template do site de curso pré-vestibular 2



Fonte: Acervo de documentos do Fleming Medicina.

Na origem do Fleming Medicina, não havia uma concepção de projeto pedagógico claro, organizado e que estivesse na identidade da organização. Durante a análise da entrevista feita com o Prof. Dideron, titular da disciplina de Física desde os primeiros anos do Fleming Medicina, a ideia do projeto pedagógico não era clara. Ele afirma: “*A gente chegava na sala dos professores e o Jorge dizia que era para fazer o melhor, aprofundar, aprofundar, aprofundar.*” Não há, na análise documental, registros que tragam a exigência de “*aprofundar, aprofundar, aprofundar*”. Percebe-se que era preciso um nível de detalhamento em cada disciplina que nos cursos tradicionais não era comum. Mas isso não constitui um projeto pedagógico. A carência de registros sobre esses momentos que marcaram a origem do curso não permite que possamos falar em um projeto claro e distinto. Nas falas do fundador, há um conjunto de elementos que podem ser formadores desse projeto e, como observamos nos relatos anteriores, o cuidado com os materiais didáticos, o detalhamento dos conteúdos e o acompanhamento do aluno durante o processo de preparação são práticas entre os professores, coordenadores do segmento de cursos pré-vestibulares. Durante a análise dos dados fornecidos pelas entrevistas e pelos documentos da história do curso Fleming Medicina, a prática pedagógica que era idealizada pelo fundador e vivenciada pelos colaboradores ao longo da história é entendida como uma peça fundamental para a identidade do curso e para os futuros passos que a organização irá empreender. Porém, a exigência legal de colocar as diretrizes em documentos, que é comum na educação básica e no ensino superior, falta aos cursos livres. Além de contribuir para a construção da história da organização, um Projeto Político

Pedagógico é um documento que será fundamental para o processo de expansão e crescimento da organização. Compartilhar informações e práticas é importante para o caráter democrático das organizações educacionais, mas o registro dessas práticas também é fundamental para a construção da memória e da identidade das instituições, sejam educacionais ou não.

O ensino conteudista e pragmático, que está na natureza do projeto pedagógico de um pré-vestibular, não exclui o papel humanista, social e integral que o curso Fleming possuiu na sua prática diária. Percebo, nas diferentes entrevistas, que a preocupação com o estudante, com o bem-estar dos professores e a valorização dos profissionais que atuam na organização é um dos valores tácitos dentro da empresa. Para o coordenador pedagógico e para o diretor do curso, a figura dos professores e dos coordenadores das unidades é de suma importância para que o projeto de preparação para o ingresso na Medicina seja realizado de forma eficiente. O professor tem o papel de traduzir e orientar o estudante no uso do material e dentro da sala de aula. Ele possui o contato diário com o estudante e possui condições de trabalhar os conteúdos mais cobrados nos vestibulares para Medicina. Já os coordenadores de unidade possuem a tarefa de acompanhar a rotina pedagógica e administrativa do Fleming nas diversas cidades em que já estão atuando. Os coordenadores orientam os professores sobre a rotina dos horários de aula e dos plantões e atendem os estudantes individualmente para organizar os horários de estudos e ouvir seus anseios particulares. Percebo aqui um elemento fundamental na minha concepção de educação. Para Gadotti (2005), os espaços onde educamos são diversos e cada um forma de maneira diferente o sujeito que deseja aprender; cada um possui seu tempo, sua concepção de cultura, permite a aprendizagem de conteúdos escolares em espaços diferentes.

A sociedade do conhecimento é uma sociedade de múltiplas oportunidades de aprendizagem. As consequências para a escola, para o professor e para a educação em geral são enormes. É essencial saber comunicar-se, saber pesquisar, ter raciocínio lógico, saber organizar o seu próprio trabalho, ter disciplina para o trabalho, ser independente e autônomo, saber articular o conhecimento com a prática, ser aprendiz autônomo e a distância. (GADOTTI, 2005, p. 3).

O pré-vestibular é um desses espaços de múltiplas aprendizagens em um ambiente não formal. Existem múltiplas oportunidades de aprendizagem que exigem dos professores a capacidade de saber comunicar-se com a vida do estudante, com o material didático que está sobre a mesa, com as diferentes estruturas dos vestibulares, com as fragilidades trazidas da educação básica e com todos os anseios que são depositados em relação ao futuro profissional dos alunos. Não concordo com a visão de Whitaker (2010), que define o pré-vestibular como

uma anomalia. Percebo esse segmento como tendo uma prática responsável, comprometida com o conhecimento, atrelada aos resultados e transformadora da vida dos estudantes.

Nas entrevistas, os dados apresentados por todos os entrevistados demonstram que a clareza do projeto pedagógico é peça fundamental para a consolidação do Fleming no mercado de cursos livres. O coordenador pedagógico do Fleming, Prof. Francis Madeira, afirma: *“Existem algumas questões que são básicas para o projeto que eu acho que no Fleming não tem como mexer, um deles é, por exemplo, o fato de ser integral, vamos usar esse neologismo, é imexível.”* Nessa concepção, o formato das aulas é parte fundamental do projeto pedagógico da instituição. Alguns elementos aparecem nas entrevistas e na análise documental:

- **preparação integral:** todas as disciplinas com carga horária proporcional ao peso das provas para o vestibular de Medicina. Aulas em dois turnos. Pela manhã, todo o conteúdo teórico das disciplinas. À tarde, além dos aprofundamentos, redação, disciplinas específicas e resolução de exercícios;
- **monitoramento individual de rendimento:** análise dos boletins de desempenho no último vestibular, nos simulados, nos vestibulares de inverno e detalhamento das dificuldades de cada estudante;
- **material didático:** elaborado pelos próprios professores e atualizado anualmente tendo por base o peso das disciplinas e conteúdo programático dos vestibulares para Medicina (exclusivo para os alunos do Fleming Medicina). Nas falas dos entrevistados, é perceptível a preocupação com a elaboração dos materiais usados em sala de aula. Entende-se que os polígrafos devem respeitar as especificidades conceituais da prova do ENEM e acrescentar as características dos conteúdos que são cobrados nas regiões de atuação do curso;
- **acompanhamento psicopedagógico:** o apoio e orientação da equipe de coordenadores das unidades para manter o equilíbrio emocional para enfrentar os vestibulares de Medicina. O corpo docente do Fleming acompanha os alunos aos vestibulares na capital e no interior do RS/PR;
- **horários otimizados:** matérias da área das exatas (matemática, física e química), humanas (filosofia, história, geografia e sociologia) e biológicas intercaladas, para tornar o estudo mais produtivo e estimulante. Aulas teóricas em três tempos (dois períodos conjugados em cada um): 7h30min às 9h / 9h15min às 10h45min / 11h às 12h30min. As tardes são dedicadas à continuação, em sala de aula e com presença obrigatória, do aprofundamento dos conteúdos, acompanhamento individual de

Redação, Língua Estrangeira, leituras obrigatórias, Filosofia e atividades complementares como: plantão permanente tira-dúvidas realizado aos sábados;

- **estratégia e monitoramento de provas:** trabalhado em sala de aula como uma disciplina, um professor especialista em análise de provas desenvolve com os estudantes uma análise do perfil de cada vestibular para Medicina. Nessa disciplina, se analisa o peso que cada matéria possui, o índice de proficiência das questões do ENEM, como se calcula a nota TRI (que mensura a nota do estudante na prova) e as estratégias que devem ser adotadas durante a realização das avaliações.

É através do PPP que cada escola e universidade articula a forma como os conteúdos serão ensinados, levando em consideração a realidade social, cultural e econômica do local onde está inserida. Desse modo, o projeto deve servir para atender às especificidades de cada setor da comunidade escolar e deve ser flexível, para atender às demandas de aprendizado específicas de cada aluno. Por ser um curso livre, a exigência de um PPP escrito e formalizado para o bom andamento do curso não é uma prática do Fleming Medicina. Porém, a preocupação com os elementos que constituem um projeto pedagógico está presente na formação e na atual gestão da organização. Elementos como a preparação integral do estudante, que leve em consideração as necessidades sócio-afetivas, estão na identidade da organização. Para o coordenador pedagógico do Fleming Medicina, Prof. Francis Madeira, “*o aluno é ser social e pensante, traz angústias, sonhos, lacunas e que precisamos trabalhar em todos os momentos possíveis*”. Na fala do atual diretor, Paulo Landin, pensar o ambiente da sala de aula e o acompanhamento pedagógico é prática corriqueira dos coordenadores das unidades espalhadas pelas diversas cidades em que o Fleming atua. Para o diretor, “*o Fleming recebe o estudante que quer Medicina, prepara, acompanha, ensina e o coloca dentro da universidade. Às vezes é necessário mais do que conteúdo*”.

5.3 SOBRE OS IMPACTOS DA ADOÇÃO DO ENEM

Nesta seção, abordo de que forma a transição dos vestibulares tradicionais para o modelo ENEM impactou a formação da identidade pedagógica do curso Fleming Medicina. Essa temática foi observada em diversos relatos nas entrevistas e nos materiais de divulgação do curso e na elaboração dos materiais didáticos. A importância que a prova do Enem tomou a partir de 2009 como um sistema de ingresso ao ensino superior provocou uma necessidade de

adaptação metodológica que transcendeu as escolas de ensino médio e chegou aos cursos pré-vestibulares.

De 1998, ano da origem do ENEM, até 2009, a prova não representava impacto significativo nos cursos pré-vestibulares porque tinha apenas a função de avaliação da educação básica. A partir de 2009, quando o ENEM passou a exercer o papel de prova para o ingresso ao ensino superior, isso exigiu que as práticas pedagógicas fossem repensadas. Essas mudanças alteraram a forma do aluno estudar e a rotina das salas de aula. As maiores universidades federais do Rio Grande do Sul, estado onde o curso Fleming tem a maior atuação, como a Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal de Pelotas, a Universidade Federal de Rio Grande e a Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, adotaram como forma exclusiva de ingresso a nota do ENEM, enquanto a Universidade Federal do Rio Grande do Sul manteve o vestibular tradicional e adotou parcialmente a nota do ENEM para 30% das vagas da universidade, segundo fonte do MEC (BRASIL, 2018). Essa transição impactou a rotina do Fleming Medicina.

Quando o fundador Prof. Dr. Jorge Ignacio relata que acompanhava os alunos nos vestibulares das universidades federais como uma prática de cuidado e incentivo do Fleming e que agora não é mais necessário em virtude do fim dos vestibulares, revela-se o primeiro indicativo de que os diferenciais mudaram. Afirma o fundador: *“Eu me lembro a primeira vez que levei alunos para o vestibular. Hoje é tudo ENEM, mas eu levei, no meu carro, três alunos pra fazer vestibular na Universidade federal de Pelotas.”* Em vários momentos, essa transição entre vestibulares e ENEM aparece nas entrevistas. Afirma o Prof. Dr. Jorge:

“[...] quero dizer pra ti que isto mudou com a opção que o governo federal fez de ter o ENEM como processo seletivo às vagas universitárias. Aqui eu preciso te fazer parênteses. Eu sou da geração vestibular. Eu tenho mais de 60 anos, eu, como pessoa, sou geração vestibular. O que significa isso? Preparar pra um concurso e os melhores scores serão aqueles que farão parte da lista de aprovados. O ENEM muda isso, e aqui não me refiro à questão de cotas não, o ENEM muda o modelo de processo seletivo. E aí eu senti em mim uma certa dificuldade em compreender. Eu compreendi bem o processo, mas uma séria dificuldade minha em me adaptar a uma nova realidade. Mas eu acho que foi o primeiro momento onde eu senti a necessidade de chamar alguém ao meu lado, para, para estudar o ENEM em profundidade e me ajudar na organização de preparação ao ENEM. Que foi o professor Francis Madeira.”

Acredito que esse é um dos momentos mais importantes da análise de dados: a transição dos vestibulares tradicionais para o ENEM. Na fala do fundador, a necessidade de adaptação a

esse novo modelo de avaliação não mudaria o Fleming, mas mudaria o perfil do aluno, a forma como ele deveria ser preparado e quais as práticas que seriam necessárias. A referência à necessidade de buscar um profissional que entendesse desse novo formato de avaliação demonstra uma adaptação do curso ao momento que o mercado educacional estava vivendo entre os anos de 2009 e 2011. A aproximação do Prof. Madeira decorre da necessidade de compartilhar informação e criar um conhecimento novo dentro da organização, o que é parte da gestão do conhecimento como um diferencial competitivo para aquele momento. Observa-se, na fala do fundador do Fleming, que o Enem trouxe novidades para as quais a equipe diretiva e os professores ainda não estavam preparados: *“Eu acho que tem que haver uma adaptação maior a essa multidisciplinariedade, só que o fato é o seguinte: nós, os professores, em sua maioria, não estávamos preparados pra isso.”*

Para poder entender o impacto dessa mudança na rotina dos professores do Fleming Medicina, entrevistei dois professores que ainda atuam em sala de aula e que vivenciaram essa mudança dentro da organização. Para ambos, o ENEM era o “novo” e exigia que os professores trocassem mais informações durante a rotina do curso. Para o Prof. Cezar Riggo, professor de História do Fleming Medicina desde 2009, o ENEM foi algo impactante:

“Eu recordo quando a Fundação adotou o ENEM. Foi um “Deus nos acuda”. Eu estava tranquilo. Eu percebi que o ENEM misturava informações e que, para o aluno se preparar, era preciso conectar com as outras matérias. Quando começaram a dar aula de filosofia no Fleming, eu achei muito bacana. Era necessário conversar. Isso eu sempre fiz.”

Quando a Filosofia passou a ser trabalhada em sala de aula com os estudantes, conforme destacado pelo professor Riggo, esse foi um momento positivo para a interdisciplinaridade na área das ciências humanas. Ele relata que, a partir desse momento, o diálogo entre as disciplinas da área de ciências humanas passou a ser mais frequente. Para outro professor entrevistado, Prof. Dideron, de Física, os impactos do Enem também foram significativos. Ele relata: *“Tivemos que mudar tudo, aula, abordagem, material e até mesmo conhecer a prova, que era nova. Quem fazia essa prova?”* Observa-se que as transformações não foram apenas dentro da sala de aula, foram estruturais e exigiram mudanças no processo de acompanhamento dos alunos e na elaboração do material didático. Segundo Perrenoud (2003, p. 14), a "fabricação" da excelência escolar é "um processo de avaliação socialmente situado, que passa por transações complexas e está de acordo com as formas e as normas de excelência escolar, ancoradas no currículo vigente e na visão da cultura da qual a avaliação faz parte". Essa

concepção da construção da excelência escolar ser um processo de avaliação ancorado no currículo e na visão da cultura do ambiente é presente nas falas dos entrevistados e demonstra que a transição do modelo dos vestibulares tradicionais para o Enem como forma de ingresso ao ensino superior provocou uma transformação na cultura organizacional do Fleming Medicina a partir de 2009.

5.4 CONSTRUÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Na formação de um curso pré-vestibular, a definição de como será organizado o material didático pode tornar-se um diferencial competitivo. Se o material será elaborado pelos próprios professores ou se será adotado de alguma editora são decisões estratégicas para a construção da matriz pedagógica do curso e do posicionamento de mercado. Nesta seção, abordo a forma como o material didático do Fleming está organizado e o quanto sofreu alterações no processo de transição entre o vestibular e ENEM. Nas falas dos entrevistados, o material didático é uma preocupação que vai além da sala de aula; precisa estar conectado com as especificidades de cada vestibular. Com o fortalecimento do ENEM, a partir de 2009, como processo de ingresso ao ensino superior, as mudanças tiveram que ser estruturais e os conteúdos organizados a partir da matriz de referência fornecida pelo Inep.

O material didático não é apenas um instrumento para o aprendizado do aluno, é o insumo pedagógico mais utilizado pelo estudante: possibilita o acompanhamento das aulas e a prática dos exercícios adaptados aos vestibulares que serão prestados ao longo do ano. Na fala do Prof. Cezar Rigo, no começo, a elaboração do material exigia muito tempo dos professores: *“Sempre quis um material completo, com muito exercício e que preparasse o aluno para qualquer vestibular. Eles iam para todos os lugares.”* Essa preocupação com as apostilas tem sido um dos diferenciais pedagógicos do Fleming. Para o coordenador pedagógico do curso, Prof. Francis Madeira:

“A maioria dos cursos pré-vestibulares do Brasil não tem material próprio, mas eu te digo que, se tu queres ter um projeto pedagógico característico teu, próprio teu, e que seja completamente autônomo, pra sua realidade, pra realidade que você concebe como uma realidade de preparação, como, por exemplo, pra Medicina, tu tem que ter material próprio. Porque nenhum material feito no Brasil vai se adequar ao projeto pedagógico que você tem.”

Neste momento da análise dos dados, deparo-me com um dos elementos fundamentais para o processo de expansão de um curso pré-vestibular com foco em Medicina: a necessidade de ter material próprio. Na fala do coordenador, a transição do modelo de material que historicamente era em formato de apostila, elaborada por cada professor e sem a preocupação com as questões autorais, exigia uma adaptação ao livro didático que fosse autoral e adaptado à necessidade do estudante que quer Medicina. Em todas as entrevistas, a preocupação com o material didático está presente, seja na mente do fundador, na prática de sala de aula para os professores, na preocupação com a elaboração do coordenador e como base para o processo de expansão, segundo o diretor da organização. No quadro abaixo, apresento os elementos que constituíam o material didático em apostilas e os elementos que constituem os livros didáticos. Essa transição foi necessária pelo posicionamento de mercado, como um pré-vestibular que prepara para o ingresso em Medicina, bem como pela exigência do ENEM como forma de ingresso ao ensino superior.

Quadro 6 - Características do material didático do Fleming

	Apostila	Livro Didático
Elaboração do material	Cada professor elabora a partir de sua necessidade.	Equipe de autores formada por professores da instituição.
Estrutura didática	11 apostilas, uma para cada componente curricular.	Dois livros organizados a partir da estrutura do ENEM.
Escolha dos exercícios	Exercícios dos vestibulares mais importantes no RS.	Exercícios dos vestibulares adaptados a cada região de atuação do Fleming.
Quantidade	Uma apostila de cada disciplina para cada 3 meses de aula.	Um conjunto de livros para cada 3 meses de aula.
Escolha dos conteúdos	Material formado a partir de bricolagem e sem preocupação autoral.	Material elaborado a partir da matriz de referência do ENEM e fidelidade autoral.

Fonte: Elaborado pelo autor.

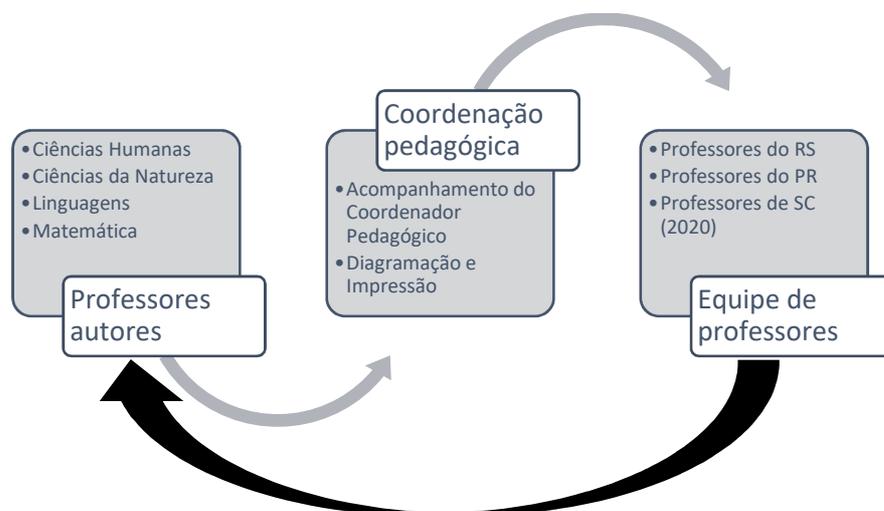
Essa comparação entre apostila e livro didático na formação do projeto pedagógico do Fleming é fundamental para compreendermos os diferenciais da organização dentro do segmento de cursos pré-vestibulares. Observa-se que a escolha dos exercícios, a estrutura didática e a forma como os conteúdos são escolhidos para a formação do material irão determinar a identidade do curso como um especialista na preparação para o ingresso em Medicina. A opção por uma equipe de professores autores é uma escolha da gestão passada,

centralizada na figura do fundador, Prof. Dr. Jorge Ignácio, bem como da direção da empresa que assumiu a partir de 2017. Segundo o diretor do curso Paulo Landim,

“não é só com a alta liderança, essa fluidez na comunicação e na preocupação na elaboração, tem que acontecer com toda a empresa, ela tem que acontecer entre professor autor e professor não autor, em relação a material didático, aos nossos livros, ele tem que acontecer entre o pedagógico e o administrativo pra discutir o bom funcionamento das sedes e tornar o material um dos nossos diferenciais para onde formos.”

A comunicação entre os professores autores e não autores, entre o setor pedagógico e o setor administrativo, é destacada pelo diretor e por outros setores como sendo um desafio no processo de expansão da organização. Mesmo que não exista um espaço formal para esse compartilhamento de informação, há necessidade de que os diferentes espaços da organização estejam alinhados e possam se comunicar para a eficácia do projeto pedagógico. Pensar um processo de expansão, com unidades próprias, em Estados com vestibulares diferentes do Rio Grande do Sul, exigirá da organização que essa cultura de gestão de conhecimento seja ainda mais eficaz. Na figura 5, podemos observar de que forma o processo de elaboração do material didático está organizado dentro da estrutura pedagógica do curso e de que forma as interações entre os professores autores e os professores não autores acontecem dentro da organização. Nesse fluxograma, as concepções de criação, compartilhamento, mensuração e avaliação do conhecimento, elementos fundamentais da GC, são presentes dentro do Fleming Medicina.

Figura 5 - Processo de criação do material didático



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de elaboração de material didático encontrado dentro do Fleming Medicina reafirma a concepção de Tzortzaki e Mihiotis (2014) de que as organizações procuram mensurar os aspectos finais dos processos de gestão focando mais nos indicadores de resultados do que nos processos que levam à criação do conhecimento. Para os autores, o processo de mensuração do conhecimento depende de um conjunto de indicadores que dão suporte às informações analisadas. São perceptíveis, na forma como ocorre o processo de elaboração do material didático, os elementos da gestão do conhecimento, o que se verifica nos critérios que são utilizados para a escolha dos temas a serem abordados, na definição dos exercícios que serão trazidos em cada capítulo do material e na avaliação quanto aos impactos que essas escolhas trazem para a organização. Em outras palavras, o processo de elaboração de um material didático de qualidade impacta no processo de construção do conhecimento e, conseqüentemente, no resultado do desempenho acadêmico. Dessa forma, a busca pela qualidade do material didático e do processo pedagógico está voltada, especificamente, para a formação da base de conhecimento não apenas do estudante, mas, principalmente, da organização, que, a partir dos resultados obtidos nos vestibulares e processos de seleção, pode ir corrigindo trechos ou partes do material que apresentem alguma falta de informação ou exercícios apropriados para aquele contexto.

Ao analisar a forma como o processo de elaboração do material é construído, pode-se afirmar que o compartilhamento das informações, a criação e a própria avaliação do conhecimento que envolve essa prática atendem a uma necessidade de momento, mas, para um processo de expansão que está acontecendo em diversos estados do país, há necessidade de aprimoramento de sua gestão. Os professores autores, que também são professores da organização e que acompanham as reações dos estudantes em sala de aula, possuem um diálogo e uma abertura muito grande com os professores que não são autores. Percebi que essa troca é constante dentro da organização, seja ela feita pessoalmente ou via redes sociais. Porém, essa forma de interação pode não ser adequada para um processo de expansão. Não há encontros formativos entre professores autores e não autores; conseqüentemente, essa troca de informação e de práticas de sala de aula fica reservada apenas aos momentos de convivência na sala dos professores. Uma lacuna desse processo é a ausência de formalização dessa relação entre professores autores e não autores, uma troca de experiências em um espaço onde todos possam falar e ouvir.

Segundo Cordeiro (2017), avaliação é sinônimo de mensuração. Para o autor, essa escolha semântica e conceitual se justifica, pois a vinculação com a dimensão estratégica da

organização transcende o estabelecimento de indicadores e incorpora, ainda, a capacidade de estabelecer parâmetros críticos para o desempenho. Na prática, a criação do material didático do curso Fleming Medicina parte de um processo de mensuração da própria necessidade da organização e isso se justifica pelas especificidades das provas de vestibulares nos estados em que a organização atua. Pensar em um material didático produzido por uma editora nacional, que não conheça as demandas da organização, representaria um erro estratégico para o processo de expansão do curso. Quanto mais autoral e adaptado às diferentes realidades o material didático for, mais resultados podem ser alcançados.

Evidentemente, o fortalecimento do ENEM como processo de ingresso ao ensino superior a partir de 2009 provocou mudanças na forma como os professores conduziam suas aulas e a maneira como os materiais deveriam ser produzidos. Era preciso entender que cada conteúdo trabalhado dentro da disciplina estava implicado num conjunto de competências e habilidades que seriam cobradas na avaliação final. Percebo que essa dimensão não foi bem compreendida pela equipe do Fleming durante o ano de 2009. Em vários momentos das entrevistas, o ENEM aparece como um desafio. Para o fundador, foi preciso encontrar alguém que pudesse estudar a fundo as partes da prova do ENEM. Para os professores, as aulas exigiam mais diálogo entre os colegas. Para o coordenador pedagógico, o ENEM exigiu mudanças radicais no projeto pedagógico do curso. Essa mudança radical foi refletida no material didático.

A relação do material didático com o tempo de aula ofertado no curso Fleming Medicina é um fator que aparece na coleta de dados. Percebi que a necessidade de ter um material didático próprio, que se adaptasse ao tempo em que o estudante está em sala de aula, foi um dos diferenciais competitivos da organização. O fato de o curso ser em turno integral exige que o estudante dedique um tempo para o estudo dos conteúdos cobrados nos vestibulares tradicionais e no ENEM, e isso precisaria ser considerado na produção do material usado em de sala de aula.

5.5 FORMAÇÃO DA EQUIPE DE PROFESSORES

Resolvi tratar desse assunto em um tópico específico pela relevância desse tema nos dados apresentados nas entrevistas com os colaboradores do Fleming Medicina. A figura do professor nos cursos pré-vestibulares é fundamental para o crescimento e a consolidação da organização dentro do mercado dos cursos livres. É comum associarmos a figura do professor com a imagem de alguém descontraído, animado, que faz músicas para memorização do

conteúdo e que tem o preparo para manter uma turma de 150 alunos concentrado durante um período de aula.

Na história do Fleming Medicina, observa-se na fala do diretor, coordenador e fundador que a figura do professor que apresenta uma “aula show” não é bem acolhida. A intenção não é essa. Para o coordenador do curso, Prof. Francis Madeira:

“... o professor é a base do trabalho porque ele tem o contato direto com o aluno, mas o professor assim, ele sendo um professor de qualidade, a gente consegue treinar esse professor, a gente consegue fazer esse professor vestir o projeto do Fleming como uma luva. Tanto que o Fleming ele nunca vendeu, olha ele, como eu disse eu estou aqui há onze anos e nesses onze anos eu nunca vi uma publicidade do curso, qualquer tipo de anúncio que fosse baseado no professor tal dá aula no Fleming. Eu acho que o Jorge sempre teve muito esse cuidado porque, se você coloca o curso na mão de um grupo de professores dizendo assim, esses professores são a base do Fleming, são eles que fazem o Fleming acontecer, caso esses professores saem, o curso desmonta.”

Essa preocupação em pautar o projeto pedagógico na figura do professor é histórica dentro da organização e, pelo que foi trazido nos dados, será uma das diretrizes para o crescimento da organização. O fundador, Prof. Dr. Jorge Ignacio, faz o seguinte relato: *“No primeiro ano de curso, selecionei uma equipe de professores que dava aula em outros cursos maiores, “professores show”, mas eu consegui convencê-los de que agora o público é outro, a exigência é outra, e o projeto pedagógico é outro e depois foram se adaptando muito bem a isso, sem problema.*” Elementos tácitos à prática de sala de aula são mais relevantes que o currículo e formação acadêmica do docente. O professor com uma didática adaptada aos vestibulares, conhecedor do nível de exigência do ENEM, que tenha domínio do conteúdo, parece ter mais chance de crescer do que o profissional com uma extensa formação acadêmica.

Quando questionados sobre como deveria ser a didática e a postura do professor que trabalha no Fleming, os entrevistados apresentaram elementos completamente convergentes. Ressaltam que o professor deve se apresentar para a aula com traje semiformal, adequado ao trabalho e à função que desempenha. Assim, não há um código obrigatório de vestimenta, mas o docente deve evitar o uso de bermudas, shorts, minissaias, camiseta regata, chinelo aberto ou qualquer outra vestimenta não apropriada ao trabalho em sala de aula. O uso do bom senso, tanto no código de vestimenta, quanto na conduta, são os pilares que devem nortear o docente Fleming. Na didática da aula, o professor deverá apresentar uma organização em que inicia a explanação apresentando objetivos do assunto abordado, contextualiza a discussão, expõe a relevância prática do tema e sua incidência em exames vestibulares. Segue uma sequência

lógica, com organização linear, partindo de um problema e apresentando soluções à medida que a aula avança. Apresenta viés prático e aplicado quando necessário e se couber na realidade da matéria e do assunto abordados.

Com relação ao domínio epistemológico, novamente os dados são relevantes: para os entrevistados e nos documentos analisados, o professor deve apresentar o melhor nível possível de clareza em sua explanação, dicção e organização do pensamento. Deverá articular bem as palavras, em tom de voz claro e audível. O docente é orientado a adaptar a linguagem de forma a reconstruir a mensagem e facilitar o entendimento para diferentes públicos, sem perder o viés científico da explicação. O professor do Fleming Medicina precisa dominar os conceitos e a linguagem científica necessários para desenvolver o assunto. Distingue informações científicas daquelas baseadas no senso comum e, apesar de apresentar o conteúdo de forma específica para a realidade do Ensino Médio, deixa entrever no próprio discurso que tem um entendimento não limitado ao que está sendo ministrado, o que fica evidenciado quando perguntado sobre aspectos mais profundos da matéria.

O ambiente de sala de aula é descrito pelos educadores entrevistados como desafiador e prazeroso. Conforme os dados observados, o professor do Fleming Medicina deverá apresentar tranquilidade em relação a intervenções de alunos, lidando de forma equilibrada com perguntas simples e complexas. Não deverá ignorar perguntas simples, e deverá ser hábil para remeter o aluno a estudo de capítulos anteriores a fim de não deixar perguntas mais simples travarem o andamento da aula, sempre de forma polida e respeitosa. Para o fundador, cada pergunta feita em sala de aula pode contribuir para sanar as dúvidas que os estudantes carregam.

5.6 OS ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesse tópico será analisado de que forma os elementos da Gestão do Conhecimento, como a criação, armazenamento, compartilhamento, aplicação, mensuração podem ser observados na prática diária do curso Fleming Medicina. Se a gestão do conhecimento depende do compartilhamento das informações como um diferencial competitivo, estando ou não em espaços formais, o curso Fleming, intuitivamente ou por força de vontade de seus colaboradores, já fazia isso. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 169) defendem “que as organizações podem criar conhecimento através de um processo chamado conversão do conhecimento”. Um dos modos dessa conversão do conhecimento é chamada de externalização, que é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através da interação entre os colaboradores.

A mudança que o ENEM provocou na prática pedagógica exigiu que os professores compartilhassem suas práticas e conteúdos a serem abordados em sala de aula.

Conforme analisado na fundamentação teórica, o debate sobre as características do conhecimento humano não é uma particularidade das ciências humanas. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) o conhecimento é um “processo humano dinâmico à ação, a atitude e a uma intenção específica”. O processo de criação do conhecimento dentro das organizações depende dos agentes que constituem a instituição, os espaços que possibilitam a socialização das práticas e principalmente a transformação do conhecimento tácito em explícito. Durante a análise dos dados coletados através das entrevistas e da análise documental, busquei estabelecer um paralelo entre os elementos que constituem a gestão do conhecimento, como a criação, compartilhamento, aplicação, informação, dados, conhecimento tácito e explícito, com as práticas pedagógicas do Fleming Medicina, desde sua origem até o presente momento. Dessa forma, o maior desafio para a pesquisa foi a escassez de documentos e registros das práticas dentro da organização; as entrevistas trazem uma visão parcial, a partir de um olhar para a organização, e podem não apresentar fidedignamente os processos que formam a história da instituição.

Todas as organizações repousam sobre a criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, independente do seu ramo ou campo de atuação (GRANT, 1996). Ao analisar os relatos do fundador, Prof. Dr. Jorge Ignacio, observo o primeiro desafio epistemológico do processo histórico do Fleming Medicina. Não havia espaços formais para a criação e compartilhamento das práticas pedagógicas do curso. As decisões eram tomadas a partir da intuição e da experiência vivida pelo gestor e replicadas nas unidades de Porto Alegre, Passo Fundo e Caxias do Sul. O fundador do Fleming Medicina assim se manifesta sobre sua forma de gerir a organização:

“Eu (...) comecei com uma turma e a primeira turma teve 57 alunos. Eu fiz uma sala pra 50, achei que não ia lotar e tive que botar mais umas cadeiras, 57. Cheguei a ter mil alunos no Fleming. Eu, eu sempre fui o coordenador. Sempre fui o diretor. Eu tive coordenadores locais, nas unidades do interior, mas a direção do curso sempre foi minha. A seleção de professores, a garantia da repetição do modelo e unidades distantes daqui, neh, devo muito a estas pessoas. Tu conheces bem, nós não vamos citar aqui, neh, mas pessoas que me ajudaram na expansão, mas que eu preciso dizer pra ti assim são, são braços auxiliares.”

Nonaka e Takeuchi (1997) indicam a importância do conhecimento para as organizações e afirmam que o seu fluxo é a base para o sucesso das empresas. Percebe-se, na análise de

dados, que o fluxo das informações e a forma como elas impactam a organização foi mudando ao longo do tempo. A figura centralizadora do fundador, que em vários momentos relata que precisou recorrer aos professores mais antigos, aos coordenadores e aos poucos funcionários que o ajudavam na condução do curso Fleming, demonstra a existência de um fluxo de dados que ajudou no posicionamento da organização dentro de um mercado altamente competitivo. O mesmo pode valer para os processos de expansão e crescimento do Fleming Medicina. Durante a entrevista realizada com o diretor da organização, desde 2017, Paulo Landin Junior, o fomento desses espaços formais ou não formais de criação e compartilhamento de conhecimento e práticas é fundamental para determinar os rumos do processo de expansão do Fleming Medicina.

“Eu acho que o modelo do Fleming está em transição, eu acho que o Fleming nasceu com um modelo familiar de gestão e que deu muito certo, até determinado tamanho, mas que apresentou limitações, a partir de um certo ponto. E eu acho que hoje o modelo administrativo ideal pro Fleming é encontrar qual que é o equilíbrio certo, entre autonomia pra cada unidade, neh? O que que aponta, decide, o que que vai ser personalizado, neh? Quanta autonomia local você dá, neh, versus o que que tem que ser centralizado, o que que tem que ser único? O que que tem que ser comum pra toda a rede? E a gente vai construir essa resposta juntos e ao longo do tempo, é algo que vai ser aperfeiçoado. Hoje nós já estamos fazendo mudanças, nós já estamos testando decisões, neh, de centralizar, ou de não centralizar, de fragmentar, de diluir, e esse equilíbrio é o segredo do sucesso pra expansão do Fleming.”

Ao especificar o conceito de autonomia para cada unidade, a ideia de construir junto com os novos coordenadores, descentralizar ou não certas decisões e ao afirmar que o desafio é encontrar um equilíbrio para o sucesso do Fleming, fica clara a preocupação com os processos dialéticos da organização. Segundo Terra (2001), os processos de compartilhamento dentro das organizações que agregam os mais diferentes setores contribuem para a identificação dos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional, o que impactará no crescimento da instituição. A proposição de que as empresas geram ou utilizam o conhecimento em seu processo produtivo, trazida na fundamentação teórica, comprova-se nas entrevistas desta pesquisa. Percebe-se que, no processo de transição da gestão familiar para o atual modelo de gestão que o Fleming Medicina está vivendo nestes últimos anos, a preocupação com os processos internos e com o olhar dos diferentes agentes da organização contribui para o processo de tomada de decisão. O desafio dessa organização é consolidar essa prática como um direcionador dos processos pedagógicos e administrativos. Portanto, engajar os diferentes

setores da organização levando em consideração as diferentes formas de aquisição, compartilhamento e distribuição do conhecimento fortalece a cultura organizacional e possibilita mudanças eficazes para a organização.

Durante o processo de análise de dados, consegui observar que os elementos de criação do conhecimento dentro da organização são explícitos e implícitos no dia a dia dos profissionais envolvidos, e são muito valorizados entre os professores. Para um dos entrevistados, Prof. Dideron, *“preparar uma aula de Física que envolva conhecimento de outras disciplinas é um espetáculo, consigo falar de coisas novas que às vezes nem o aluno consegue perceber”*. A experiência de preparar uma aula em conjunto, propor novas metodologias em sala de aula, produzir uma matéria específica para um vestibular são exemplos de criação do conhecimento e que podem ser facilmente observados dentro do Fleming Medicina. Porém, compartilhar experiências e conhecimento adquirido me parecem elementos que podem ser melhorados em processos futuros. Não percebi, nos relatos, uma prática de compartilhamento de conhecimento como a troca de experiências entre os professores mais velhos com os professores mais jovens. Essa ideia de um professor tutor, no processo de compartilhamento do conhecimento, é um dos elementos que podem constituir a GC em organizações educacionais. Segundo Cordeiro (2017), os processos de compartilhamento do conhecimento no âmbito da gestão e da prática pedagógico parecem, de fato, serem um elemento central do contexto educacional, uma vez que contribuem para a organização e estruturação de outras partes do projeto pedagógico de uma organização educacional. Buscar converter os elementos intangíveis da prática pedagógica dos professores mais antigos para a prática dos professores mais jovens pode fortalecer a cultura organizacional e o perfil que se quer do professor para as futuras unidades do Fleming Medicina.

Para Christensen (2012), há muita resistência entre os professores de compartilharem suas práticas pedagógicas por fatores diversos, o que impede que se promovam mudanças mais amplas de processos pedagógicos. Esse é um desafio que o Fleming Medicina precisará superar para um processo de expansão saudável e que mantenha a identidade da organização. Para alguns entrevistados, esse convite de compartilhar suas práticas não aconteceu ao longo da gestão familiar, porém, após a transição para o novo modelo de gestão e com o crescimento da equipe de professores, as reuniões e o acompanhamento dos vestibulares têm sido espaços para conhecer os novos colegas e para trocar experiências. Além de pesquisador sobre os processos de gestão do conhecimento dentro da organização, também sou funcionário e faço parte de um grupo de professores de Filosofia do curso e percebo os níveis de interação entre os colegas.

Relatos de práticas bem e malsucedidas, angústias, alegrias e, até mesmo, questões de natureza pessoal afloram nas conversas. Isso demonstra que, mesmo sem os espaços formais, a troca e o compartilhamento de conhecimento acontecem dentro da organização.

Para Jordão e Almeida (2017), o desempenho de uma organização que compreende a importância da gestão do conhecimento como diferencial competitivo pode ser mensurado com maior eficácia nos resultados do que nos processos. Essa obsessão por resultados no mundo dos cursos pré-vestibulares é outro elemento muito forte na análise dos dados desta pesquisa. O desafio que se apresenta é compreender a forma como os resultados eram e são compartilhados com a equipe de colaboradores e o quanto isso impacta a prática diária do curso. Conforme o fundador do Fleming, resultado é aprovação em Medicina. Segundo o Prof. Dr. Jorge Ignácio, nos primeiros anos do curso, os índices de aprovação do Fleming eram extraordinários, e isso era instrumento de publicidade. Na figura abaixo, encontrada nos arquivos do Fleming Medicina, encontramos uma campanha publicitária que enaltece a eficácia do curso com os índices de aprovação nos primeiros anos de atuação do curso em Porto Alegre.

Figura 6 - Folder publicitário em 2008



Fonte: Acervo de documentos do Fleming Medicina.

Os conceitos de resultado e eficácia são análogos dentro do cenário de cursos pré-vestibulares. Existe uma necessidade real de aprovar o aluno para uma universidade, isso é da natureza dessas organizações educacionais. Quando os resultados são positivos ou acima dos demais concorrentes, significa que houve uma eficácia no trabalho e, ao mesmo tempo, o contrário também é aceito, a ineficácia do projeto. O elemento central dessa relação entre

resultado e eficácia está na forma como esses dados são compartilhados com toda a equipe de colaboradores do curso Fleming Medicina. Há um engajamento dos professores, coordenadores de unidade, equipe do *marketing*, secretaria, alunos e toda a comunidade escolar com as aprovações em Medicina. É nesse engajamento com os resultados que os elementos da GC são visíveis dentro da organização. O conceito de espiral do conhecimento trazido por Nonaka e Takeuchi (1997) afirma que o conhecimento gerado dentro da organização passa de conhecimento tácito para um conhecimento explícito e, nesse processo, práticas como a socialização, externalização, combinação e internalização são perceptíveis. Segundo o Prof. Cezar Riggo, professor de História do Fleming Medicina, desde 2009, *“cada aluno aprovado é uma festa; antigamente, o Jorge falava na sala dos professores quem era aprovado e onde. Hoje falamos em reunião, rede social, está em tudo”*. Essa cultura de partilhar resultados impacta na prática do professor, seja de forma positiva, ao perceber as conquistas, seja de forma negativa, quando não se obtém o resultado que se esperava. Segundo o diretor Paulo Landin;

“(...) valor, além do financeiro, é o valor que aquele indivíduo entrega como ser humano pra sociedade, para as pessoas com quem ele ou ela interagem, e no nosso negócio, no nosso setor, isso é muito tangível, é muito presente, é muito mensurável. A gente vê o resultado do trabalho a cada seis meses com os alunos que se realizam, que alcançam seus sonhos.”

Esse resultado explícito da aprovação possibilita que esse tipo de segmento educacional opere com concepções diferentes em relação à educação básica. Enquanto se fala, em relação à educação básica, numa educação integral, emancipadora e que possa gerar múltiplas aprendizagens, nos cursos pré-vestibular o conhecimento gerado dentro da organização está atrelado ao resultado que a cada seis meses os alunos irão alcançar. A partir desses dados, que são públicos e partilhados com todos os setores da organização, são estabelecidas novas metas e alterações no projeto pedagógico do curso. Pensar o resultado como uma aplicação do conhecimento dentro do segmento é um dos elementos da gestão do conhecimento que é perceptível dentro da organização e que irá contribuir no processo de expansão. A disseminação de boas práticas, a utilização do material didático dentro do período de aula proposto, os índices de aprovação em medicina nas universidades públicas e privadas e o nível de engajamento dos colaboradores dentro da organização demonstram práticas de aplicação do conhecimento, referidos na fundamentação teórica desse projeto.

Dentro dos pilares que formam a GC, como a criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, o processo de criação do conhecimento foi

fortemente observado e valorizado na análise de dados. Para Gold, Malhotra e Segars (2001), criação é o processo desenvolvido para criar conhecimento internamente e/ou buscar conhecimento do ambiente externo da organização. Para o fundador, Prof. Jorge Ignácio, “*o Fleming era novo, estávamos criando algo que não havia em Porto Alegre, éramos um curso para tirar da mesa das famílias a preocupação com o ingresso na Medicina*”. Percebe-se que essa visão estratégica do mercado de cursos pré-vestibulares em 2003/2004, a definição de um nicho de mercado específico e um posicionamento como curso em turno integral, criou um tipo de conhecimento para a o cenário que fortaleceu o crescimento do Fleming Medicina. Para ambos os professores entrevistados, Prof. Rigo e Prof. Dideron, o Fleming é um espaço que possibilita ao professor se desafiar e aprimorar seu conhecimento. Afirmo o Prof. Dideron: “*Eu preparo a minha aula, os alunos me desafiam com perguntas e que eu preciso estar preparado, preciso estudar de fato.*” Essa cultura de que o professor precisa estar em constante atualização sobre os vestibulares e processos seletivos demonstra a necessidade de criar conhecimento dentro de cada componente curricular e tornar a aula mais atraente. Quando questionado sobre a escolha do Fleming Medicina para o processo de compra, o diretor Paulo Landin relata que “*a escolha aconteceu pelo diferencial do curso dentro de um mercado que está em constante transição. Somos únicos no que fazemos, é algo que foi construído ao longo do tempo. Então, isso é muito, muito valioso, essa reputação, essa confiança que as famílias depositam na gente*”. Observa-se que o processo de criação do conhecimento não fica reservado ao ambiente interno da organização, constituído pela prática dos colaboradores; transcende a organização ao se perceber o cenário em que o curso iria atuar e de que forma a reputação da marca é reconhecida pelas famílias e futuros alunos.

Se os elementos da GC estão alicerçados na criação, armazenamento, compartilhamento, aplicação e nas pessoas que compõem a organização, então o curso Fleming Medicina consegue, ao longo da sua história e no presente, mesmo que intuitivamente, apresentar algumas das características das organizações que empregam o conhecimento como um diferencial competitivo. Porém, esta pesquisa demonstra que esses elementos, que em algumas situações estão implícitos na organização, podem contribuir para o processo de expansão, desde que sejam formalizados e compreendidos como um diferencial competitivo. É necessário, a partir dos dados analisados, apontar que os processos de GC podem ser aprimorados dentro da organização e que esse movimento poderá se tornar um diferencial para o processo de expansão a que se propõe a organização.

5.7 O PROCESSO DE EXPANSÃO DO CURSO FLEMING MEDICINA

O tema do crescimento do curso e o processo de expansão do curso Fleming Medicina é um assunto que está presente em todos os setores da organização. No final de 2017, o fundador, Prof. Dr. Jorge Ignacio, iniciou um diálogo com um grupo de investidores para uma possível venda do curso. Quando questionado sobre o tema, a explicação se fundamenta na falta de sucessão familiar. Para o fundador, os motivos para a venda são:

“(...) duas coisas que foram fundamentais, a primeira foi que eu não tinha e não tenho sucessão familiar, eu tenho duas filhas e nenhuma teve interesse, porque nenhuma delas mora no Brasil... a outra é a relevância do valor oferecido. Isto é assim, te dizer que o valor não teve um papel relevante, evidentemente que teve, mas tem exigências evidentemente, contratuais que eu respeito ao pé da letra.”

As informações apresentadas na entrevista do fundador são justificadas pelas informações apresentadas pelo atual diretor administrativo do Fleming Medicina, Paulo Landin. Durante a conversa, ele relata os interesses que motivaram a compra do Fleming e de que forma esse processo foi idealizado:

“(...) o processo veio de uma metodologia que existe há 30 anos, que nasceu na universidade de Stanford, na Califórnia, e que, desde então, já pautou mais de 300 aquisições, 300 investimentos e mais de um bilhão de dólares de investimentos. Então, acho que é importante falar que tem uma metodologia por trás. Quais são os pontos principais dessa metodologia neh? Primeiro, o nosso foco era buscar empresas prestadoras de serviços, então, nós não olhamos pra indústria. Quando encontramos o Fleming, foi algo extraordinário, é uma marca que é associada à qualidade, associada a resultado. E isso se construiu com base no resultado pedagógico de 15 anos. É algo que foi construído ao longo do tempo. Então, isso é muito valioso, essa reputação, essa confiança que as famílias depositam na gente.”

O modelo de curso, especializado na educação e preparação de jovens interessados na carreira médica, foi decisivo para a escolha do Fleming entre centenas de potenciais empresas no País. Paulo Landin é diretor da Colibri Investimentos, que é um fundo de investimento inspirado em um modelo norte-americano que, no lugar de pulverizar recursos entre diferentes empresas e sair do negócio em curto prazo, escolhe uma única empresa, onde permanece por longo prazo. *"Enquanto os fundos mais tradicionais investem por um período menor, de cinco a sete anos, os fundos como o Colibri podem permanecer por mais de 20 anos nos negócios e gerenciam ele de perto"*, explica Landin.

Durante o processo de análise de dados, percebi que a função de um pré-vestibular vai muito além do que preparar o estudante para o ingresso no ensino superior: é preciso dar suporte pedagógico, afetivo, logístico para a realização dos inúmeros vestibulares e principalmente orientar o aluno para saber realizar uma prova que exige todo o conhecimento construído ao longo do ensino médio. Na análise da história do curso Fleming Medicina e na pessoa do seu fundador, Prof. Dr. Jorge Ignácio, encontrei uma visão de mercado, uma audácia administrativa e uma coragem de fazer algo novo, que contribuiu significativamente para o sucesso dessa organização. Frente ao segmento extremamente competitivo, pouco regulado por legislação educacional dos cursos pré-vestibulares, o fundador encontrou um nicho de mercado que fez do Fleming Medicina um curso de sucesso e que está presente em três estados brasileiros.

Alguns elementos da organização pedagógica do Fleming Medicina são fundamentados pelos pilares da GC e são parte da cultura organizacional desse modelo de empresa. Esta pesquisa aponta elementos diferenciados do curso, como o fato de ser em turno integral, ter uma carga horária diferenciada para o estudante que quer cursar Medicina e necessita de um tempo maior em sala de aula, a necessidade de ter um material didático próprio que respeite as especificidades dos vestibulares regionais e atenda às demandas da prova do ENEM, o comprometimento dos professores frente a um cenário de mudança dos vestibulares tradicionais para o ENEM e que exigiu uma adaptação metodológica para o tipo de aula ofertada dentro do curso e principalmente a possibilidade desse curso de expandir sua atuação para fora do Estado do Rio Grande do Sul. Criar, armazenar, compartilhar e aplicar um conhecimento adquirido de forma implícita e explícita para a organização são práticas que aparecem na análise dos dados desta pesquisa e necessitam ser mais bem estruturadas nas próximas unidades. A tarefa, a partir de agora, é apontar caminhos para que esses elementos sejam percebidos como diferenciais competitivos dentro da organização para o processo de expansão. Percebi que há necessidade de propor um plano orientador que contenha algumas premissas básicas para a implementação do projeto do Fleming Medicina para as novas unidades e para as sedes já existentes.

6 MATRIZ PEDAGÓGICA

Neste capítulo, são apresentados os elementos que compõem a construção da matriz pedagógica proposta para a implementação de novas unidades e do acompanhamento das atuais do curso Fleming Medicina. Serão destacadas a forma como essa matriz foi construída, os valores que compõem a organização, os elementos do projeto pedagógico (professores e material didático), a definição da carga horária e o acompanhamento pedagógico ofertado nas novas unidades.

6.1 DA CONSTRUÇÃO DA MATRIZ PEDAGÓGICA

Para Nonaka e Takeuchi (1997), entender a criação do conhecimento como um processo de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito exige compreender um conjunto de ações que podem estar dentro e fora das organizações. Esta criação pode ocorrer nos níveis individual, da equipe e organizacional. No nível organizacional, apresentar uma matriz pedagógica para auxiliar no processo de expansão de um curso pré-vestibular com foco em Medicina é uma atividade do processo de GC. Isso não implica oferecer uma fórmula pronta, acabada ou uma verdade absoluta que se apresente para o sucesso da organização. Existe um conjunto de elementos tácitos no processo pedagógico que dificilmente podem ser mensurados ou até mesmo convertidos em um conhecimento explícito. Por isso, a construção desta matriz pedagógica parte da minha experiência como professor e gestor de curso pré-vestibular, sendo também fundamentada na bibliografia que orientou esta pesquisa e na análise de dados feita ao longo do trabalho.

Uma matriz pedagógica não é um Projeto Político Pedagógico, mas dialoga com ele. Traz elementos que estão presentes na cultura organizacional como os valores, os diferenciais competitivos, as opções metodológicas, a análise da realidade e apresenta diretrizes que podem manter os pilares do projeto pedagógico do curso. Porém, uma matriz pedagógica não tem o compromisso de ser um documento oficial da instituição e não busca apresentar os marcos referenciais, situacionais, políticos e filosóficos da organização. Para Nogueira (2009), o PPP é um documento que irá nortear a vida da escola, contendo os fundamentos legais, teóricos e metodológicos da instituição, o que apenas parcialmente converge com o que está proposto nesta matriz, onde as premissas que serão apresentadas deverão orientar a forma como o

conhecimento é criado, compartilhado, transferido e aplicado nas diferentes unidades onde a organização irá atuar.

Para a construção desta matriz, parti dos elementos que já existiam dentro da organização e que fazem parte das suas rotinas pedagógicas onde atuam. Busquei nos valores da instituição os elementos tácitos que devem permanecer em qualquer unidade onde o Fleming Medicina irá atuar, juntamente com os critérios que devem orientar a seleção dos professores, a produção e aplicação do material didático e a forma como a carga horária deve estar distribuída. Além disso, a construção desta matriz leva em consideração as diferentes especificidades regionais dos vestibulares em que os estudantes irão prestar as provas e alguns elementos limitadores que foram percebidos na análise de dados. Entendo que a falta de espaços de compartilhamento de conhecimento e práticas pedagógicas, a dependência que a organização possui dos professores mais antigos do curso, a falta de acompanhamento pedagógico estruturado e padronizado, a limitada formação de novos colaboradores e a pouca cultura do diálogo entre os setores são elementos limitadores para o processo de expansão e que serão abordados nesta matriz.

Por fim, para a construção desta matriz, busquei trazer o meu olhar crítico e racional sobre a organização. Estou diretamente envolvido no dia a dia do Fleming Medicina, atuo na coordenação pedagógica de uma unidade na cidade de Porto Alegre e por vezes a tarefa de suspensão do juízo para poder olhar as limitações da prática pedagógica foi uma tarefa árdua. Resolvi olhar para a minha trajetória pessoal como professor e gestor, percebi que estar em sala de aula possibilita que a tarefa da gestão esteja mais próxima das necessidades imediatas e que precisam ser solucionadas. A matriz pedagógica é fruto de um olhar acadêmico, profissional, afetivo e racional sobre a organização.

6.2 DIAGNÓSTICO E NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO

Os cursos pré-vestibulares atuam na transição entre a educação básica e o ingresso ao ensino superior, sendo objeto de debates sobre uma educação tecnicista, focada em resultados e que depende diretamente das avaliações em larga escala. O curso Fleming Medicina, objeto desta pesquisa, possui, na sua razão de ser, a identidade da Medicina, a necessidade de conduzir o estudante para um dos cursos mais concorridos do Brasil. Com base na coleta dos dados, percebe-se que o conhecimento produzido dentro da organização necessita de maior sistematização, potencializando os diferenciais competitivos para as unidades já existentes e as

futuras unidades que serão criadas. O conhecimento é uma combinação de experiência, valores, informações e *insights* experimentados por uma pessoa que leva à incorporação e avaliação de novas experiências e outras informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Por isso, parte do conhecimento criado e compartilhado ao longo da história da organização está incorporado na identidade do curso, devendo ser analisado e compartilhado, para que as futuras práticas pedagógicas mantenham a excelência da instituição.

Compreender o contexto social, político, econômico e educacional em que as novas e atuais unidades em que o curso estão inseridas é fundamental para a atuação eficiente do Fleming Medicina. Ao fazer-se uma análise do cenário da oferta de vagas para o curso de Medicina no país nos últimos anos, percebe-se um crescimento significativo das instituições privadas e públicas que instituíram novos cursos de Medicina ou ampliaram os já existentes. Segundo dados do Ministério da Educação (BRASIL, 2018), até o final de 2017 foram ofertadas 13.624 vagas em cursos de Medicina desde 2013. Dessas novas vagas em Medicina autorizadas pelo MEC entre janeiro de 2013 e novembro de 2017, 83,4% estão em universidades privadas, e 65,4% estão em cidades do interior, e a interiorização do ensino de Medicina é um fenômeno que foi importante para o processo de expansão do Fleming Medicina. Isso se reflete dentro da organização: até 2017, quando o curso estava sob um modelo de gestão familiar, foram criadas cinco unidades nas cidades de Porto Alegre, Passo Fundo, Caxias do Sul, Santa Maria e Pelotas. A partir do segundo semestre de 2017, quando o Grupo Colibri comprou a operação do curso e decidiu expandir a atuação da organização, o crescimento foi significativo e estratégico, seguindo a política de interiorização das novas vagas para os cursos de Medicina. Em 2020, o Fleming irá atuar em três estados diferentes, com 11 unidades próprias, um crescimento 110% em três anos. Portanto, observar os fenômenos sociais, as políticas educacionais e o comportamento de mercado é necessário para estabelecer um crescimento saudável e estratégico.

Analisando-se a história do Fleming Medicina, observa-se que se trata de uma instituição que encontrou, em um mercado competitivo e pouco regulado, um posicionamento estratégico alicerçado numa necessidade que poucos haviam percebido: construir um projeto de preparação para os vestibulares mais concorridos do Rio Grande do Sul. Fortalecer a identidade da instituição como um curso que prepara o estudante para ingressar em Medicina e reafirmar as estratégias pedagógicas necessárias para se alcançar os resultados são fatores primordiais para a criação das novas unidades e o fortalecimento das sedes já existentes. O segmento dos cursos pré-vestibulares é marcado por uma oferta ampla de cursos generalistas,

que preparam para o ingresso nos mais diversos tipos de curso. Posicionar-se como um curso diferente dos demais, reconhecer sua missão e valores, usar suas características pedagógicas como estratégias de captação de alunos irá fortalecer o crescimento da instituição.

Davenport e Prusak (2003) apontam a importância dos sistemas da Tecnologia da Informação (TI) estarem alinhados aos objetivos de GC da organização. Não percebi, nos processos analisados dentro da instituição, os elementos que constituem o uso adequado das TIs para a codificação, a criação de diretórios corporativos e a criação de redes de conhecimento. É preciso reconhecer, dentro do Fleming Medicina, que a tecnologia pode trazer grandes benefícios para as práticas pedagógicas e administrativas, que é capaz de processar dados, ampliar o ambiente informacional e tornar a comunicação mais rápida e eficaz, encurtando as distâncias físicas entre as atuais e futuras unidades do curso. Chu (2016) reafirma que a tecnologia baseada em conhecimento e as redes baseadas em conhecimento tornam os processos de GC mais rápidos e eficazes. Por isso, a tecnologia vem dar suporte à gestão do conhecimento e, por ter sido pouco explorada dentro da organização, é preciso ser mais valorizada nas atuais e novas unidades. Para isso, será necessário instituir um setor de TI dentro do curso, que se responsabilize pela operação e compartilhamento das informações em cada unidade e permita que professores e coordenadores tenham agilidade nas rotinas das sedes.

Além disso, o processo de expansão de um curso pré-vestibular com foco em Medicina exige que parcela significativa dos conhecimentos tácitos sejam reconhecidos e transformados em conhecimentos explícitos, que os espaços de compartilhamento do conhecimento sejam reafirmados e organizados e que a identidade da organização seja preservada, independentemente dos contextos regionais. De qualquer forma, percebeu-se que os professores, diretores e coordenadores respondentes da pesquisa enxergam na instituição a existência de práticas de criação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento tais como: a construção do material didático, a relação entre professores autores e não autores, a elaboração da missão e valores da instituição, e a troca de experiências entre coordenadores e professores. Será papel das coordenações pedagógicas, equipe de comunicação, setor de TI e direção administrativa a socialização desses elementos que compõem a GC e que ocorrem nas mais diversas unidades do curso. É função das coordenações das unidades dar espaço aos professores e colaboradores para que possam compartilhar seus conhecimentos e práticas, alinhadas aos valores da instituição para que possam chegar até as instâncias corporativas. Isso fortalecerá a cultura organizacional, estimulará novas práticas e dará oportunidade de reconhecer e superar possíveis limitações que possam existir dentro da instituição.

6.3 MISSÃO E VALORES INSTITUCIONAIS

O comportamento organizacional é influenciado por vários fatores internos e externos que podem contribuir para a formação da cultura de uma organização. No campo da educação, o projeto pedagógico, os colaboradores, os alunos e os espaços que são criados para a troca de experiências são elementos fundamentais para a consolidação da identidade da instituição. Num processo iniciado no primeiro semestre de 2018, que contou com a colaboração de alguns professores, alunos, funcionários dos diferentes setores e o conjunto de coordenadores pedagógicos, o Fleming Medicina formalizou sua missão e valores que irão orientar as práticas administrativas e pedagógicas para os próximos anos. No quadro abaixo estão elencados os cinco valores e a missão da instituição:

Quadro 7 - Missão e valores do Fleming Medicina

Missão	A missão do Fleming é ter o melhor projeto de preparação para ingresso em Medicina do Brasil. Nossa equipe alcança resultados superiores por meio da dedicação completa ao aluno e da busca constante por melhoria e crescimento
Valores	Ética, transparência e empatia em prol das pessoas.
	Projeto pedagógico e professores como base; aluno como meta
	Paixão que energiza e inspira
	Inovar, aprender, evoluir
	Excelência além do limite

Fonte: Acervo de documentos do Fleming Medicina.

Conhecer, debater, compartilhar e aplicar esses valores nas futuras unidades e nas já existentes é indispensável para que a identidade do curso seja mantida em qualquer contexto geográfico. Na formulação proposta pela organização, elementos como projeto pedagógico, professores, paixão que energiza, aprender e excelência constituem os pilares das unidades do Fleming Medicina. Os elementos tácitos que estão presentes reafirmam que o Fleming Medicina possui um compromisso com o aprendizado do aluno, engajamento dos seus profissionais, preocupação com as mudanças e a busca por resultados que comprovem a excelência da organização. Ser referência na preparação para o ingresso em Medicina no Brasil constitui a identidade da organização e reafirma a missão do curso para as novas unidades.

Para que esses elementos possam contribuir para a construção da cultura organizacional e o fortalecimento e da identidade do Fleming nas unidades futuras, é preciso:

1. colocar uma placa, em local visível a todos os colaboradores, alunos e pais com a formulação dos valores e a missão. Se possível, em lugar de grande fluxo de pessoas;
2. promover encontros formativos com todos os colaboradores da organização para estudar, analisar e aprofundar vivências da missão e dos valores dentro da organização;
3. entregar um folder que contenha a formulação dos valores para cada funcionário do curso;
4. incentivar e reconhecer as equipes de colaboradores que possuem vivência da missão e dos valores da organização para que possam compartilhar suas práticas através de relatos de experiências no informativo¹¹ do curso;
5. promover, junto a alunos e pais, campanhas que estejam relacionadas aos valores e reafirmar o compromisso que a organização possui com a formação humana de seus estudantes;
6. estimular, em cada reunião, encontro ou momentos que envolvam os colaboradores e alunos da unidade, a memória e reflexão sobre a prática da missão e dos valores dentro da organização.

Para a implementação de novas unidades em diferentes contextos regionais, longe do mercado já consolidado pela força da marca, com distâncias físicas ainda maiores e com pouca formação de novos colaboradores, a tarefa de criar conhecimento tácito e desenvolver a cultura organizacional é essencial para as novas sedes. Possibilitar que os diferentes colaboradores da unidade tenham a liberdade de expressar suas ideias, de trazer suas percepções e principalmente de poderem ser envolvidos em decisões do dia a dia da unidade contribui para o fortalecimento dos valores institucionais. A relação entre o coordenador da unidade com os estudantes, pais e professores deve ser sempre de diálogo e receptividade. Ter clareza dos objetivos e das metas que a organização estabeleceu e compartilhar as conquistas contribui para o fortalecimento da cultura organizacional dentro da nova sede.

¹¹ Fleming News. Nesse material, são divulgados os últimos acontecimentos da organização, as informações mais relevantes sobre as unidades, datas comemorativas e se divulga um colaborador que tenha se destacado na vivência dos valores institucionais. Esse informativo é mensal e encaminhado para o e-mail pessoal de todos os colaboradores.

6.4 O PROJETO PEDAGÓGICO

Um dos conceitos mais amplos no contexto educacional é o de Projeto Pedagógico, pois reúne um conjunto de elementos que podem estar presentes dentro e fora da sala de aula, podem dizer respeito ao contexto sócio-político em que a organização está inserida, às práticas e valores construídos dentro das rotinas do curso e, até mesmo, às formas como se avaliam os resultados obtidos ao longo do ano. Em virtude da extensão do conceito, para esta matriz pedagógica, vou me concentrar em dois elementos fundamentais para o processo de expansão e que são centrais no projeto pedagógico do curso Fleming Medicina: a formação da equipe de professores e a organização do material didático.

6.4.1 Equipe de professores

Para o processo de expansão do curso Fleming Medicina em diferentes estados, a formação da equipe de professores é um dos elementos centrais para a manutenção da excelência do projeto e o fortalecimento dos valores institucionais. É possível estabelecer requisitos básicos para orientar a escolha dos novos professores que deverão atuar nas diferentes unidades do curso. Longe de estabelecer um modelo ideal ou uma fórmula infalível para esse processo de escolha, esta matriz pretende elencar elementos de entrada, os quais o professor deve trazer em sua prática profissional, e elementos que deverão ser construídos a partir da vivência dos valores da instituição. Com esse objetivo, apresento algumas premissas que podem ajudar os futuros coordenadores de unidade a identificar professores para as novas unidades e para as unidades já existentes. Essas premissas podem ser adaptadas para cada cenário regional, valorizando um ou outro aspecto.

- a) Formação acadêmica: é necessário valorizar os professores com formação acadêmica nas disciplinas oferecidas na unidade. Não é um critério excludente, mas contribui para excelência da formação da equipe.
- b) Sólido conhecimento: é necessário que, como perfil de entrada na organização, o professor tenha sólido conhecimento em sua área de atuação. Diferentemente da educação formal, seja em escola de educação básica ou instituição de ensino superior, ser portador de mestrado ou doutorado não é condição a priori para análise da competência do profissional. Deverá ser levado em consideração o domínio conceitual, a experiência com a área de atuação, a capacidade de desenvolver raciocínios claros e

organizados e habilidade de relacionar os conhecimentos das diversas áreas do conhecimento. É competência esperada desse profissional o domínio epistemológico de seu componente curricular e área do conhecimento, bem como a necessidade de aprimoramento constante.

- c) Experiência em colégios, universidades e pré-vestibulares: professores que tenham tido alguma experiência em outras instituições de ensino podem ser mais bem aproveitados na formação da equipe do curso. Professores recém-formados ou com pouca vivência de sala de aula devem ser acolhidos e convidados para o processo de seleção, porém a prioridade será para os profissionais que tenham experiência no setor.
- d) Realização de aula-teste: propor aos “professores candidatos” a realização de uma aula teste com assuntos escolhidos aleatoriamente, dentro da matriz de referência do ENEM. Deve-se observar a oratória, a desenvoltura, o domínio conceitual, a forma como a aula foi elaborada e organizada e a adequação dos exemplos aos vestibulares que os alunos irão enfrentar.
- e) Estar aberto ao diálogo: o professor precisa demonstrar abertura ao *feedback* e à troca de experiências com outros colegas. Estar ciente da necessidade de trabalhar em área do conhecimento e receber orientação dos professores mais velhos do curso.
- f) Ser tolerante: o professor deve demonstrar abertura ao diálogo, respeito às diversidades e aos pluralismos que possam aparecer dentro e fora da sala de aula. Não pode demonstrar atitudes, discursos e posicionamentos ideológicos de natureza preconceituosa, que possam causar na comunidade escolar um desconforto ou constrangimento social.
- g) Adequação ao material didático: estar aberto ao uso do material didático apresentado, respeitando os conteúdos que o compõem, acrescentando novos exemplos e contribuindo para o crescimento do material. Respeitar o período estipulado para cada conteúdo.
- h) Ter boa oratória: não é necessário que o professor tenha um perfil de “aula show”, é preciso que tenha domínio da sala de aula, postura e respeite o código de conduta¹² da organização.

¹² O Código de Conduta para Colaboradores do Curso Fleming Medicina foi elaborado no final de 2018 por uma equipe de professores, escolhidos pela direção da instituição, supervisionada pela coordenação pedagógica e acompanhada pela equipe de comunicação e marketing. Esse código apresenta as condutas necessárias para um professor do ponto de vista comportamental e ético, ressalta os valores da instituição e a necessidade do profissional ser íntegro, idôneo e ser comprometido com os alunos.

Com o aumento das distâncias geográficas entre as unidades, será necessário que o processo de formação da equipe de professores seja descentralizado, e que a responsabilidade dessa tarefa seja dos coordenadores de unidade, coordenador de expansão, coordenação pedagógica e eventualmente da direção da instituição. Além dos elementos apresentados anteriormente, é preciso possibilitar encontros formativos entre os professores que escrevem o material didático, professores que possuem mais de cinco anos de trabalho na instituição e um processo de troca de experiências entre professores de diversas unidades. Essa prática é essencial e deve ser promovida pela instituição uma vez por semestre de forma presencial durante um final de semana. O compartilhamento do conhecimento dentro da organização é relevante na medida em que o processo de aprendizado é um processo de criação de novos conhecimentos entre os profissionais envolvidos.

6.4.2 Material didático

Na construção do projeto pedagógico de um curso pré-vestibular, a elaboração ou a escolha de material didático pronto é uma decisão estratégica relevante para o sucesso da organização. Muitas vezes, a dúvida está em adotar um material que seja fornecido por editoras nacionais, criar um material didático próprio e autoral ou dar autonomia para que cada professor escolha seus materiais de sala de aula. Para um processo de expansão de um curso pré-vestibular com foco em Medicina, é necessário que o material didático seja próprio e elaborado por uma equipe de professores que conheça as diferentes realidades em que as novas unidades serão criadas. O risco em escolher um material didático de alguma editora ou deixar que cada professor possa elaborar seus materiais é o distanciamento das necessidades regionais, quando o material é produzido por grandes editoras do centro do país, e a perda de uniformidade nas informações apresentadas aos estudantes, quando o material é elaborado por cada professor. Por isso, a organização do material didático para uma organização que deseja fazer um processo de expansão com unidades próprias deve levar em consideração aspectos que podem ir da escolha dos conteúdos e exercícios até os anexos que serão entregues em cada Estado.

- a) Elaboração: feita pela equipe de professores autores, que deverão estar dedicados exclusivamente para essa função e com um canal direto de comunicação com os professores não autores. É importante que a elaboração do material seja centralizada no setor corporativo da organização e não seja delegada para as unidades pedagógicas. Qualquer apêndice, anexo, material complementar, listas de exercícios

deve ser avaliado e repassado pelos professores autores. Essa medida é necessária pelos critérios de direitos autorais, para evitar desvio da função de quem elabora e principalmente para padronização das informações.

- b) Matriz de referência: o material deve seguir a matriz de referência do ENEM e sempre adaptado às mudanças propostas pelo Ministério da Educação. É aconselhado que parte significativa do material atenda a matriz do ENEM e uma outra parte esteja alinhada com as especificidades regionais de cada unidade.
- c) Organização dos livros: os materiais devem ser organizados por área do conhecimento, sendo distribuídos em cinco livros: Ciências Humanas, Ciências da Natureza, Linguagens, Matemática e Redação. O material de redação deve estar separado dos demais livros em virtude das especificidades da correção e dos vestibulares de cada universidade pública ou privada.
- d) Atualização do material: deve ser feita anualmente pela equipe de corretores, após encontros formativos com os professores não autores. Essa troca de experiências é essencial para o crescimento e aprimoramento do trabalho. O período ideal para esses encontros formativos é após a realização da prova do ENEM.
- e) Da autoria e correção: todo material do Fleming Medicina deverá ser autoral e com direitos reservados à instituição. A fidelidade da informação, a correção gramatical, a coesão das informações prestadas e a editoração gráfica deverão ficar a cargo de uma equipe que se dedicará exclusivamente a esse serviço. É necessário que a equipe de professores autores tenha o suporte técnico de professores que auxiliem na correção gramatical e na coesão textual.

A organização do material didático dentro da organização é um tipo de conhecimento explícito que foi construído a partir de um processo de conversão do conhecimento tácito do segmento em que o curso atua. É fundamental que, durante o processo de adaptação do material para as novas unidades, os professores autores, os coordenadores de unidade, os assessores pedagógicos estejam devidamente preparados para treinar, orientar e conduzir os demais professores para a utilização desses recursos dentro de sala de aula. Conhecer as diferentes realidades em que o material será utilizado, e adequar para os vestibulares não pode ser uma tarefa centralizada em algumas poucas pessoas. Esses cuidados devem contribuir para a qualidade do conhecimento criado dentro da organização.

6.5 DA CARGA HORÁRIA

O segmento dos cursos pré-vestibulares possui uma diversidade muito grande na oferta de cursos, turmas adaptadas, cursos extensivos e intensivos, cada um com uma carga horária diferente e adaptada ao interesse do estudante. Ao mesmo tempo, os cursos pré-vestibulares que apresentam essa pluralidade de turmas recebem estudantes que buscam ingressar nos mais diversos cursos de graduação, nas mais diferentes universidades do país. Para o processo de expansão e para as unidades já existentes de um curso pré-vestibular com foco em Medicina, a definição da carga horária e forma como ela está organizada é um diferencial competitivo e constitui a identidade da organização.

- a) Turno integral: ser um curso em turno integral com aulas pela parte da manhã e da tarde é fundamental para que os temas sejam trabalhados com o nível de aprofundamento necessário para quem quer ingressar em Medicina.
- b) Organização da carga horária: essa escolha deve ser feita em nível corporativo e deve ser enviada para as unidades pedagógicas. É importante que, independentemente da cidade onde será implementada a unidade, a carga horária seja a mesma. Isso garante a uniformidade do projeto pedagógico.
- c) Distribuição dos períodos: em virtude da complexidade das ciências exatas e das ciências da natureza, além do peso que elas representam em alguns vestibulares, é importante que as disciplinas de Matemática, Química, Biologia e Física representem 45% da carga horária do curso. Os outros 55% da carga horária devem ser distribuídos entre os demais componentes curriculares.
- d) Aulas teóricas e aulas práticas: em cada unidade, os professores devem organizar sua carga horária de aula para ofertar ao estudante um conjunto de aulas teóricas, aulas práticas e aulas de tira-dúvidas. Essa definição deve ficar a cargo do coordenador pedagógico de cada unidade em diálogo com o professor. Esse alinhamento deve ser feito mediante as necessidades que forem surgir na rotina do curso.

O debate sobre a organização da carga horária do curso deve envolver os coordenadores de unidade e os professores que estão inseridos na rotina do curso. Porém, para a manutenção da identidade da instituição, a escolha pelo turno integral é uma decisão que deve sempre ser reafirmada pela direção. Isso representa um diferencial competitivo, um maior envolvimento dos professores dentro da unidade e uma maior permanência do estudante dentro da sala de

aula. É possível que reclamações possam aparecer em virtude do excesso de aula e da falta de tempo para a resolução de exercícios. Será papel do coordenador de unidade reafirmar a importância da construção da rotina de estudo, da resolução dos exercícios em sala de aula e a permanência do professor dentro da unidade.

6.6 DO ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO

O acompanhamento pedagógico é um dos elementos indispensáveis para o processo de implementação de uma nova unidade e do fortalecimento das unidades já existentes de um curso pré-vestibular com foco em Medicina. Essa prática consiste em administrar todas as demandas pedagógicas que possam ocorrer dentro da unidade que interferem diretamente no processo de aprendizagem do estudante, como o uso correto do material didático, a organização do estudo fora da sala de aula, a orientação para os vestibulares que serão ofertados na metade e no final do ano, o acompanhamento durante a realização das provas, o atendimento às famílias e até mesmo o acompanhamento das angústias pessoais e afetivas do estudante. Para Terra (2001), todas as organizações praticam a gestão do conhecimento, mesmo que não tenham consciência disso. Fortalecer, organizar, padronizar o processo de acompanhamento pedagógico para as novas unidades e unidades já existentes é fazer a GC dentro da organização. Portanto, esse conjunto de ações que constituem o acompanhamento pedagógico pode ser organizado a partir dos elementos que serão elencados.

- a) A reponsabilidade do acompanhamento pedagógico: nas unidades futuras, essa tarefa deve ser exercida pelo coordenador da unidade. Esse profissional é parte da equipe de gestores da organização, deve ter formação acadêmica, precisa ser conhecedor das matrizes de referência do ENEM, conhecer as características dos vestibulares regionais, ser receptivo ao diálogo com os estudantes, pais e professores, precisa estar em contato direto com os professores autores, diretor administrativo e coordenação pedagógica e conhecer a legislação educacional brasileira.
- b) Horário de estudo: consiste na elaboração da rotina de estudo para cada estudante após o período de aula. Orientar quais disciplinas, exercícios, horários e materiais que deverão ser utilizados pelo aluno para otimizar o estudo em casa. É necessário que esse horário de estudo seja feito com a presença do estudante para que os diferentes perfis de provas sejam atendidos.

- c) Estratégia de prova: é parte do processo de acompanhamento pedagógico que orienta o estudante a conhecer o perfil das questões, o peso que cada disciplina possui e a forma como a redação é cobrada nos vestibulares. É necessário que o coordenador da unidade tenha um profundo conhecimento de cada edital publicado pelas universidades e consiga orientar o estudante para a realização das provas. Parte desse material será elaborado pela coordenação pedagógica do curso e o compartilhamento dessa informação fica sob responsabilidade da unidade.
- d) Acompanhamento das aulas: o coordenador da unidade precisa estar inteirado a respeito do andamento dos temas abordados em cada disciplina. É preciso elaborar uma planilha onde, com a ajuda dos estudantes, os assuntos abordados em sala de aula sejam registrados.
- e) Realização de simulados: dentro do projeto pedagógico, a realização de simulados é fundamental para acompanhar o crescimento do estudante em cada disciplina. O retorno, a avaliação e a criação de conhecimentos úteis para a excelência do estudante é de responsabilidade do coordenador. Os simulados devem ser aplicados em todas as unidades e deverão ser pensados a partir das necessidades da instituição.
- f) Uso de aplicativo: será necessária a criação de um aplicativo para o acompanhamento da evolução do estudante ao longo do ano dentro do Fleming Medicina. Esse aplicativo deverá conter as notas dos simulados e redações produzidas durante as semanas, os avisos institucionais, o horário de estudo organizado em parceria com o coordenador e um espaço para o compartilhamento de boas práticas de estudos entre os alunos.
- g) Atualização do ambiente virtual: será necessária a criação de um ambiente virtual específico para os estudantes do Fleming Medicina. Atualmente, a instituição usa o Google Class para a postagem de materiais de sala de aula e listas de exercícios complementares. Em virtude do crescimento e do sigilo das informações, um ambiente virtual, com senha e login individuais para o aluno e para a família, será um elemento facilitador para o compartilhamento e armazenamento do conhecimento produzido dentro da organização. Esse ambiente virtual deverá ser organizado por disciplinas, possibilitando que os materiais utilizados pelos professores sejam postados, e deverá ter uma seção reservada ao ambiente corporativo, onde coordenadores e professores possam compartilhar práticas

pedagógicas que foram realizadas em suas unidades e que possam servir de inspiração aos demais colaboradores.

O acompanhamento pedagógico é, certamente, um dos grandes diferenciais competitivos do Fleming Medicina no segmento de cursos pré-vestibulares. Desde a origem da instituição, quando essa tarefa era reservada ao fundador do curso e depois foi gradualmente sendo direcionada aos coordenadores das unidades, o acompanhamento pedagógico foi sendo incorporado à rotina do curso e à identidade da instituição. Essa prática otimiza o desempenho dos alunos, oferece apoio em momentos de dificuldade, melhora a compreensão das disciplinas de alta complexidade, possibilita a criação de estratégias de estudo com base na necessidade do estudante e organiza a rotina para que os objetivos sejam alcançados. O que ficou evidente na análise dos dados desta pesquisa é que um dos desafios a ser implementado nesse processo é um melhor uso das Tecnologias da Informação para o aperfeiçoamento da gestão do conhecimento organizacional, a criação de um guia que oriente os coordenadores sobre as formas de fazer o acompanhamento, e a formalização dos registros das práticas de acompanhamento pedagógico nas unidades; além disso, cabe instituir semestralmente encontros formativos entre professores e coordenadores para criação e compartilhamento de novas práticas pedagógicas.

6.7 RESULTADOS E AVALIAÇÃO

Compreender a natureza de um curso pré-vestibular é o primeiro passo para valorizar os resultados obtidos nas avaliações em larga escala e o quanto os índices de aprovação em Medicina impactam nos processos pedagógicos da organização. Mesmo com o aumento da oferta de vagas para cursos de Medicina nos últimos anos, o processo de ingresso nas universidades federais a particulares continua muito disputado. Portanto, os resultados obtidos no ingresso das mais diversas universidades impactam a forma como o projeto pedagógico da organização irá ser colocado em prática. Usar os indicadores externos e internos, analisar os resultados dos alunos nos vestibulares dessas diferentes universidades e possibilitar uma avaliação constante da prática pedagógica é colocar os elementos da GC no centro da organização.

Avaliar, debater, analisar os resultados obtidos ao longo do ano são práticas da GC que precisam ser implementadas na rotina da instituição para que os erros sejam corrigidos e as

qualidades sejam preservadas ou melhoradas. Apresento algumas ações que irão contribuir para a criação das novas unidades e o fortalecimento das unidades já existentes:

- a) apresentar os resultados para toda a equipe: aproximar a equipe de professores, coordenadores, setores da comunicação e da central de matrículas com os resultados obtidos ao longo do ano, fortalecendo o senso de pertencimento à organização. Essa prática deve ser instituída através de reuniões presenciais a cada início de semestre, nas quais devem ser apresentados os dados positivos e negativos em relação ao semestre. Deve-se buscar ouvir as sensações e percepções de cada setor, apontando soluções para os problemas e elogiando a equipe pelas conquistas daquele período;
- b) ter o mural da aprovação: já é uma prática presente em algumas unidades do Fleming Medicina e deverá ser instituída nas demais sedes, a construção de um mural onde os nomes dos alunos aprovados em Medicina deverão ser colocados. É importante ter um momento, com os devidos registros, para que o estudante coloque seu nome no mural dos aprovados, como sendo uma celebração daquele momento. É importante que o coordenador envolva todos os alunos da unidade, equipe de professores para reforçar a ideia de que a aprovação foi fruto de um trabalho de equipe;
- c) criar a cultura da avaliação: é preciso promover, através de plataformas online, preservando a identidade do colaborador, um espaço de avaliação dos diferentes setores da organização. Instituir uma avaliação do material didático, da equipe de professores, dos coordenadores pedagógicos, do setor de comunicação, dos colaboradores da limpeza etc. Essa prática deve ser instituída em todas as unidades e realizada uma vez ao ano;
- d) instituir um canal de comunicação direta com o aluno e com a família: sob a responsabilidade do setor de comunicação, é preciso criar um canal de ouvidoria das famílias, alunos e dos funcionários do curso para que exista a liberdade de expressarem suas inconformidades e alegrias com a instituição. Esse canal é fundamental para que qualquer tipo de constrangimento moral, inconformidade com os valores institucionais e até mesmo um reconhecimento por boas práticas tenham um espaço para serem compartilhadas;
- e) instituir o feedback nos diferentes setores: os resultados obtidos na avaliação institucional devem ser repassados aos colaboradores de forma respeitosa e otimista. É preciso apontar, primeiramente, as potencialidades e depois as limitações que

foram indicadas nas avaliações. Essa prática deverá ser executada por gestores de cada setor e deve ser feita individualmente para cada colaborador;

- f) criar a avaliação sistêmica: para uma avaliação mais ampla das práticas dentro de cada setor da organização, é preciso que, uma vez ao ano, exista uma avaliação externa das ações promovidas em cada parte da organização. Essa avaliação externa poderá ser feita por algum colaborador da organização que atua em outro setor. Sugiro que essa conexão seja promovida entre os coordenadores dos diferentes setores do Fleming.

Lin (2014) defende que a GC deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da organização, que, em linhas gerais, são a síntese da própria Estratégia Organizacional. Para estabelecer uma estratégia que traga resultados efetivos para a organização, o envolvimento dos diversos setores nos processos de avaliação e mensuração de resultados trará um maior engajamento das diferentes unidades do Fleming Medicina.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção, permito-me escrever em primeira pessoa, para que a distinção entre o pesquisador e o profissional da instituição na qual estou inserido possa ficar evidente. Saber reconhecer as especificidades de um curso pré-vestibular dentro do contexto educacional não representa compactuar cegamente com um modelo de ensino que é característico do segmento e objetiva um pragmatismo distante dos valores que deveriam nortear a educação em nosso país. Acredito em uma educação integral, humanista, crítica, emancipatória e comprometida com a formação ética do estudante. Reitero que o professor não é um “ator”, que não precisa dar uma “aula show” para conquistar seus alunos. Minha formação de origem está ligada à educação de base dos grupos de jovens, das pastorais eclesiais e dos movimentos cristãos que constituem a minha formação. Minha prática profissional está vinculada à educação básica, aos cursos pré-vestibulares de Santa Maria, Passo Fundo e Porto Alegre, que demarcam a minha trajetória pessoal e profissional. Portanto, é desse lugar que escrevi este trabalho: educador, gestor educacional, pesquisador, filósofo, cristão e comprometido com a educação.

Este trabalho, em primeira análise, buscou aprofundar o conhecimento sobre a relação existente entre os processos de gestão do conhecimento e os elementos que compõem a gestão pedagógica de um curso pré-vestibular com foco na preparação para o ingresso em Medicina. Quanto ao objetivo geral deste trabalho, foi possível alcançar em grande parte o que se estabeleceu ao se propor uma matriz pedagógica para o curso Fleming Medicina, contendo diretrizes epistemológicas e avaliativas que possam qualificar o processo de gestão do conhecimento num processo de expansão da marca. A partir da fundamentação bibliográfica que apresentou os pilares da Gestão do Conhecimento trazidos por Nonaka e Takeuchi (1997), Polanyi (1983), Shariq (1997), Sallis e Jones (2002), Lee, Foo e Goh (2006), demonstrou-se que a criação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento gerado dentro e fora da organização podem ser diferenciais competitivos dentro do contexto educacional. A proposta desta dissertação em apresentar uma matriz pedagógica para um curso pré-vestibular não é idêntica a um projeto político-pedagógico, mas dialoga com a função que esse documento exerce dentro das organizações escolares. Além disso, este trabalho reafirma o importante papel que os cursos pré-vestibulares exercem dentro da educação. Diferentemente de Whitaker (2010), que define a prática dos cursos pré-vestibulares como uma “anomalia educacional”, este trabalho demonstrou a natureza dessas organizações, que, mesmo não tendo na sua essência a obrigação da formação integral do sujeito, são comprometidas com os aspectos emocionais

do estudante, a construção de uma rotina de estudo, o estímulo ao senso de coletividade, a solidariedade e objetivos do processo de aprendizagem.

Através da análise dos dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e da análise documental da organização, buscou-se identificar as limitações, desafios e avanços na gestão do conhecimento organizacional, estruturar os elementos que deveriam compor a matriz pedagógica para o processo de expansão da organização estudada e mapear as escolhas metodológicas que nortearam a formação do curso Fleming Medicina. Os elementos encontrados reforçam a especificidade desse tipo de organização no campo da educação: curso pré-vestibular, com foco em conteúdo, que prepara o aluno para ingressar nas instituições de ensino superior em cursos de alta complexidade.

Durante a análise qualitativa dos dados, percebi quatro elementos fundamentais na construção da identidade do Fleming Medicina: (a) o impacto da transição do modelo de gestão familiar para o modelo de governança corporativa; (b) a necessidade de adaptação pedagógica a partir da implementação do ENEM como ingresso ao ensino superior; (c) os fatores que influenciaram no processo de expansão do curso; e (d) os elementos que compõem a identidade pedagógica desse modelo de organização. Acredito que este trabalho trará contribuições significativas ao curso, pois propõe, em sua essência, diretrizes que poderão ajudar a compreender os impactos desse novo modelo de gestão, formalizar os processos de orientação pedagógica nas mais diferentes unidades, fortalecer a identidade nas diversas sedes do curso e possibilitar o diálogo sobre a natureza desse tipo de instituição.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza social, aplicada a uma organização específica, algumas limitações são identificadas neste trabalho. Do ponto de vista prático, a inexistência de bibliografia sobre a gestão do conhecimento aplicada ao contexto de cursos livres dificultou a fundamentação bibliográfica deste trabalho. Por se tratar de um estudo de caso, de um curso com foco na preparação para o ingresso na Medicina, os resultados encontrados não podem ser generalizados e aplicados em qualquer contexto organizacional; é preciso análise e adequações para cada realidade a ser estudada. Além disso, explicar a natureza da organização estudada e buscar elementos que possam estar conectados às teorias que fundamentam a educação exigiu uma profunda relação entre a minha experiência profissional com a bibliografia que fundamenta esta pesquisa.

Um curso pré-vestibular com foco na preparação para o ingresso na Medicina possui uma identidade pragmática, com foco em conteúdo e por vezes com uma perspectiva utilitarista. A missão desse tipo de organização é promover um espaço apropriado para que o estudante

consiga excelentes resultados em vestibulares que irão exigir um conhecimento objetivo sobre diversas áreas do conhecimento. Isso contrasta com o objetivo maior da educação, de promover uma aprendizagem que vai além dos conteúdos da sala de aula e das avaliações. A carência de produção científica sobre esse segmento torna mais desafiador o papel desta pesquisa, pois foi necessário descrever os elementos que constituem uma prática educacional que, para muitos, é desconhecida. Tendo em vista os aspectos observados na formação da natureza da organização, reafirmar a natureza dos cursos pré-vestibulares dentro do cenário da educação brasileira é trazer novos elementos para o debate acerca das diversas formas de ensinar.

Entendo que a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento pode colaborar para o fortalecimento e eficácia das práticas pedagógicas dentro das unidades já existentes e das futuras sedes que deverão ser criadas dentro da estrutura do Fleming Medicina. Nota-se, pela análise de dados, que alguns conhecimentos tácitos da organização, como os valores, o comprometimento com os alunos, a valorização dos professores, a importância dos coordenadores das unidades e a preocupação com a qualidade dos serviços prestados em cada unidade, precisam ser replicados nos diferentes contextos em que houver atuação do curso. Nesse sentido, proponho que a matriz pedagógica aqui proposta oriente a gestão do Fleming Medicina nas diversas cidades em que atua. Essa matriz não tem a pretensão de ser um manual de como criar novas unidades, mas oferece elementos que serão indispensáveis para o fortalecimento da marca nos mais diversos cenários geográficos. Por fim, propor uma intervenção na realidade de uma instituição de ensino, assentada no conhecimento, não traz garantias de eficácia, porém possibilita o diálogo e o crescimento coletivo de todos os setores envolvidos na instituição.

Considero que as contribuições acadêmicas desta pesquisa são significativas ao se propor uma conexão entre uma área fundamental do campo da administração, a gestão do conhecimento, com um setor pouco estudado pelas pesquisas da área da educação, os cursos pré-vestibulares. Demonstrar que a GC pode ser um diferencial competitivo dentro da organização, ao aproximar os diversos setores e permitir que todos dialoguem sobre as melhores práticas e experiências é uma tarefa que pode ser ainda mais explorada em novas pesquisas. Descrever, em detalhes, as práticas pedagógicas que são aplicadas dentro de um curso pré-vestibular é romper com o estigma de que a educação enciclopédica, pragmática, com foco em conteúdo e, por vezes, utilitarista é descomprometida com a educação integral do aluno. Por consequência disso, reafirmo que uma das contribuições desta pesquisa para o âmbito acadêmico foi sobrelevar as práticas, os valores, as crenças, os desafios e objetivos que são

comuns a um curso pré-vestibular e que, por vezes, podem ser desconhecidas dentro do contexto educacional

Foi preciso, ao longo deste trabalho, deixar de lado o caráter devocional do profissional que exerce um papel de gestão dentro da organização, para perceber que os fatores limitadores da nossa prática pedagógica podem ser identificados e superados a cada dia. Olhar de forma crítica e reflexiva para as práticas da organização e buscar sustentação teórica para compreender e transformar a realidade são contribuições que este trabalho buscou trazer para o campo da gestão das organizações educacionais.

BIBLIOGRAFIA

ADHIKARI, Dev Raj. Knowledge management in academic institutions. **International Journal of Educational Management**, [s.l.], v. 24, n. 2, p. 94-104, 23 Feb. 2010.

AKKARI, Abdeljalil. **Internacionalização das políticas educacionais**: transformações e desafios. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Minneapolis, United States, v. 25, n. 1, p. 107-136, Mar. 2001.

AGUILAR, Márcia Brandão Rodrigues; OLIVEIRA, Iara Terra; BOTERO, Wander Gustavo. As representações sociais dos estudantes pré-vestibulandos sobre a disciplina de Química. **Revista Thema**, Pelotas, RS, v. 13, n. 3, p. 50-60, nov. 2016. Disponível em: <http://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/370>. Acesso em: 02 set. 2019.

ARISTÓTELES. **Metafísica**. São Paulo: Abril, 1973. (Coleção Os Pensadores).

ARPACI, I. Antecedents and consequences of cloud computing adoption in education to achieve knowledge management. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 70, p. 382-390, May 2017.

ARROYO, Miguel. O direito a tempos-espacos de um justo e digno viver. *In*: MOLL, Jaqueline *et al.* **Caminhos da educação integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012. p. 33-45.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BORGHERESI, João Victor Ribeiro; ROVEDA, José Arnaldo Frutuoso; ROVEDA, Sandra Regina Monteiro Masalskiene. Cursinho pré-vestibular gerabixo: uma iniciativa social. CONGRESSO DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 7., 2013, Águas de Lindólia. **Anais...** São Paulo: PROEX; UNESP, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/146793>. Acesso em: 02 set. 2019.

BORREGO, Maura; DOUGLAS, Elliot P.; AMELINK, Catherine T. Quantitative, qualitative, and mixed research methods in engineering education. **Journal of Engineering Education**, [s.l.], v. 98, n. 1, p. 53-66, Jan. 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 jun. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 11.530, de 18 de Março de 1915**. Reorganiza o ensino secundario e o superior na Republica. Brasília, DF: Presidência da República, 1915. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-11530-18-marco-1915-522019-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 01 set. 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2016**: notas estatísticas. Brasília: INEP, 2016. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf. Acesso em: 30 jul. 2018.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Edital nº 13, de 7 de abril de 2017**. 2017a. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/enem/edital/2017/edital_enem_2017.pdf. Acesso em: 04 jul. 2018.

BRASIL. **Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 25 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o sistema nacional de avaliação da educação superior – SINAES. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 abr. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 jul. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **A segunda maior prova de acesso ao ensino superior do mundo**. 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/418-enem-946573306/31151-a-segunda-maior-prova-de-acesso-ao-ensino-superior-do-mundo>. Acesso em: 30 jul. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**: ensino médio. 3. ed. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 10 jul. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Escolas podem enviar dados sobre a aplicação da Provinha Brasil**. 2017b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32050?limitstart=0>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CHRISTENSEN, Clayton M.; JOHNSON, Curtis W.; HORN, Michael B. **Disrupting class**: how disruptive innovation will change the way the world learns. 4. ed. New York: McGraw Hill, 2012.

CHU, K.W. Beginning a journey of knowledge management in a secondary school. **Journal of Knowledge Management, Kempston**, [s.l.], v. 20, n. 2, p. 364-385, Apr. 2016.

CORDEIRO, M. M. **A gestão de conhecimento e o desempenho organizacional**: um estudo em organizações de educação. 2017. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2017.

DAVENPORT, Thomas. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista?**: noções de política social participativa. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

DESCARTES, René. **Meditações**. Trad. J. Guinsburg e Bento Prado Jr. São Paulo: Abril Cultural, 1973. p. 81-152. (Coleção Os pensadores, v. XV).

DOURADO, Juliana Cristina de Cápua. Reflexões acerca do cânone literário dos vestibulares brasileiros. **Revista Eletrônica Literatura e Autoritarismo**, Santa Maria, RS, 15, p. 69-80, 2015.

EVANGELISTA, Oscar Camilo Silva; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. Estratégia de crescimento no mercado brasileiro de cursos pré-vestibular: caso Sistema Elite de Ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 955-968, Oct. 2011.

FAYARD, P. **O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

GADOTTI, Moacir. **Educação integral n Brasil: inovações em processo**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2013.

GADOTTI, Moacir. Projeto político-pedagógico da escola: fundamentos para sua realização. *In*: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Org.). **Autonomia da escola: princípios e práticas**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

GARVIN, D. A. Constituindo a organização que aprende. *In*: Harvard Business Review (Org.). **Gestão do conhecimento**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p.50-81.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLD, Andrew H.; MALHOTRA, Arvind; SEGARS, Albert H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 185–214, Jan. 2001.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 17, p. 109-122, 1996.

HAIR JR., Josepf. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, Morten T.; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Tierney. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, Boston, v. 77, n. 2, p. 106-121, Mar./Apr.1999.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; ALMEIDA, Vander Ribeiro de. Performance measurement, intellectual capital e financial sustainability. **Journal of Intellectual Capital**, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 643-666, May 2017.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. 5. ed. Trad.Manuela Pinto e Alexandre Morujão. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

LEE, Chu Keong; FOO, Schubert; GOH, Dion. On the concept and types of knowledge. **Journal of Information & Knowledge Management**, [s.l.], v.5, n.2, p.151-163, 2006.

LEONE, Nilda Maria de C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?**: novas exigências educacionais e profissão docente. São Paulo: Cortez, 1998.

LIN, H. A multi-stage analysis of antecedents and consequences of knowledge management evolution. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 18, n. 1, p. 52-74, 2014.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem na escola**: reelaborando conceitos e recriando a prática. Salvador: Malabares, 2003.

MASA'DEH, Ra'ed *et al.* The impact of knowledge management on job performance in higher education: the case of the University of Jordan. **Journal of Enterprise Information Management**, Bingley, v. 30, n. 2, p. 244-262, 6 Mar. 2017.

MESSIAS, Pedro Henrique Lopes *et al.* Cursinho pré-vestibular da CAPO: a percepção musical como prática pedagógica. **Revista Ciência em Extensão**, São Paulo, v. 7, n. 3, 2011.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. **Qualitative data analysis**: amethods sourcebook. California: SAGE Publications, 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Sáfari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. **Projeto político-pedagógico (PPP)**: guia prático para construção participativa. São Paulo: Erica, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2001.

PERRENOUD, Philippi. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PERRENOUD, Philippi. Sucesso na escola: só o currículo, nada mais que currículo! **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 119, p. 9-27, jul. 2003.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 14, n. 3, Mar. 1993.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, California, v. 10, n. 2, p. 75–105, 1993.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. 2. ed. Gloucester MA: Peter Smith, 1983.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2004.

PREEDY, Margaret; FLATTER, Ron; LEVACIC, Rosalind. **Gestão em educação: estratégia, qualidade e recursos**. Tradução de Gisele Klein. Porto Alegre: Artmed, 2006.

RAISINGHANI, M. S. Knowledge management: a cognitive perspective on business and education. **American Business Review**, West Haven, v. 18, n. 2, p. 105-112, Jun. 2000.

RIBEIRO, Adriel de Farias. Reflexões a respeito do conceito de reprodutibilidade técnica a partir da perspectiva da escola de Frankfurt. *In*: SEMINÁRIO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (SEPE), 6., 2016, Erechim. **Anais...** Erechim: SEPE, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/SEPE-UFFS/article/view/4155>. Acesso em: 06 dez. 2018.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CLA. 1998

RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, Martins Vicente. **Gestão do conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis**. Rio de Janeiro: IPBI Press, 2001.

SALLIS, Edward; JONES, Gary. **Knowledge management in education: enhancing learning in education**. London: Kogan Page, 2002.

SANTO, S.A. Knowledge management: an imperative for schools of education. **Techtrends**, Washington, v. 49, n. 6, p. 42-49, Nov. 2005.

SENGE, Peter *et al.* **Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SENGE, Peter. **Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SHARIQ, Syed Z. Knowledge management: an emerging discipline. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 75-82, Mar. 1997.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da; SACCOL, Amarolinda Zanela (Org.). **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

SPERANDIO, Adriana; CASTRO, Janine Matta Pereira de. Mais tempo na Escola: desafio compartilhado entre gestores, educadores e comunidade escolar da rede estadual de ensino do

Espirito Santo (ES). *In*: MOLL, Jaqueline *et al.* **Caminhos da educação integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012. p. 319-335.

STEVENSON, J. M. A new epistemological context for education: knowledge management in public schools. **Journal of Instructional Psychology**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 198-201, 2000.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZEWKIES, Jorge Ignácio; RATINECAS, Paulo. Um sistema inovador estimulando o talento. **Case Studies. Revista Brasileira de Management**, São Paulo, p. 10-29, mar./abr. 2007.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TZORTZAKI, Alexia Mary; MIHIOTIS, Athanassios. A Review of knowledge management theory and future directions. **Knowledge and Process Management**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 29-41, Jan. 2014.

VEIGA, Ilma Passos A. Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva. *In*: _____ (Org.). **Projeto político pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1998. p. 36-57.

VENKATESH, Viswanath *et al.* User acceptance of information technology: toward a unified view. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 27, n. 3, p. 425-478, Sept. 2003.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Avaliação em larga escala**: questões polêmicas. Brasília, DF: Liber Livro, 2012.

WHITAKER, Dulce C. A. **UNESP**: diferentes perfis de candidatos para diferentes cursos: estudo de variáveis de capital cultural. São Paulo: Fundação VUNESP, 1989. (Série Pesquisa VUNESP, n. 2).

WHITAKER, Dulce C. A. Da “invenção” do vestibular aos cursinhos populares: um desafio para a orientação profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 289-297, jul.-dez. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre Bookman 2015.

APENDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa "**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE EXPANSÃO DE CURSOS PRÉ-VESTIBULARES: ESTUDO DE CASO DO CURSO FLEMING MEDICINA**", sob a responsabilidade do pesquisador BETOVER GODINHO DOS SANTOS, mestrando do programa de GESTÃO EDUCACIONAL, e orientado pela Professor ARTUR JACOBUS.

Esta pesquisa pretende propor uma matriz pedagógica para o curso Fleming Medicina, contendo diretrizes epistemológicas e avaliativas que possam qualificar o processo de gestão do conhecimento num processo de expansão da marca.

A metodologia adotada será a entrevista semiestruturada, com questões relevantes ao objeto de pesquisa, mas permitindo ao entrevistado trazer elementos que julgue significativos na construção da história, no processo de formação dos colaboradores, na constituição do projeto pedagógico, nos diferenciais competitivos e no posicionamento estratégico da empresa. Participando desta pesquisa, você estará contribuindo para a compreensão dos processos de gestão pedagógica da rede FLEMING MEDICINA.

Depois de concordar, você poderá desistir de participar, retirando seu consentimento a qualquer momento, independentemente do motivo e sem nenhum prejuízo para você. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins de investigação. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, sendo garantido total sigilo. Para qualquer outra informação ou esclarecimentos, você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone 51. 991731809 ou pelo e-mail betoversantos@gmail.com

Sua participação é voluntária e extremamente importante.

Atenciosamente.

BETOVER GODINHO DOS SANTOS
Pesquisador responsável

APÊNDICE B - CARTA DE ANUÊNCIA**FLEMING MEDICINA CURSOS PREPARATÓRIOS
PORTO ALEGRE – RS****CARTA DE ANUÊNCIA**

Eu, (...), Diretor Administrativo do Curso Pré-Vestibular Fleming Medicina, portador da cédula de identidade (...), CPF (...), com residência profissional na rua (...), declaro, para os devidos fins, que aceitamos que o pesquisador Betover Godinho dos Santos desenvolva em nossa organização o seu projeto de pesquisa **A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE EXPANSÃO DE CURSOS PRÉ-VESTIBULARES: ESTUDO DE CASO DO CURSO FLEMING MEDICINA**, que está sob a coordenação/orientação do Prof. Dr. Artur Jacobus. Estamos cientes de que o objetivo do projeto é propor uma matriz pedagógica para o curso Fleming Medicina, contendo diretrizes epistemológicas e avaliativas que possam qualificar o processo de gestão do conhecimento num processo de expansão da marca. Para essa pesquisa, será utilizada como metodologia central a análise documental e entrevistas semiestruturadas com os seguintes colaboradores: Prof. Dr. Jorge Ignácio Szewkies (fundador), Prof. Dideron Macedo dos Santos (professor de Física), Prof. César Riggo (professor de História), Prof. Francis Madeira (coordenador pedagógico) e Paulo Landin Junior (diretor).

Esta autorização está condicionada ao compromisso do pesquisador de utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo sobre informações sensíveis à organização, tomando o cuidado ético necessário e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou da empresa.

Porto Alegre, em 15 de agosto de 2018.

Paulo Landin Junior
Diretor Administrativo