

## O CAPITAL INTELECTUAL NA GESTÃO DA EDUCAÇÃO

**Wallace Apicelo Lima,**  
**UDS,**  
**wallaceapicelo@gmail.com**

### RESUMO

A educação é um processo de vital importância para o sucesso do desenvolvimento da formação humana. Partindo desse princípio surge a necessidade da comunidade escolar estar atenta às questões que a cercam, bem como lhe fornecendo as informações e estrutura necessária para o desenvolvimento do seu trabalho. Partindo dessa premissa nos deparamos diretamente com os fundamentos relacionados ao capital intelectual das organizações educativas, que estabelecem uma relação direta entre profissionais da educação, alunos e comunidade externa. O objetivo geral de pesquisa é analisar as implicações do capital intelectual nas escolas. Para o alcance deste objetivo duas metodologias foram utilizadas: o estudo bibliográfico e uma análise qualitativa oriunda de observação realizada através de aplicação de questionário com as escolas participantes do presente estudo. A proposição proposta no estudo apresenta que as ações relacionadas ao capital intelectual no contexto escolar ainda não se encontram bem desenvolvidas, necessitando de maiores estudos e aplicabilidades dos seus conceitos por parte das escolas.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual; Educação; Escola.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma organização a ligação entre profissionais, estrutura e a relação com o meio interno e externo são vitais para o sucesso da organização, fazendo com que se tenha uma movimentação do conhecimento sendo utilizada por todos os integrantes da organização, elevando a sua capacidade, fazendo com que se torne mais competitiva. Para Etzioni (1984), a estrutura da unidade se dá na estrutura social, no qual os seus objetivos se mostram de várias funções, fazendo com que o conhecimento se torne produtivo.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), a organização é feita por um grupo de indivíduos com o intuito de atingir uma meta, em que se deve ter um livre fluxo de comunicações e movimentos entre as várias unidades da organização, com o direcionamento nos processos e atendimentos ao invés de se atribuir uma responsabilidade específica de cada unidade, fazendo com que se tenha mais flexibilidade e permeabilidade.

A educação é caracterizada na transferência de hábitos, costumes e valores de uma geração para a geração para a subseqüente englobando aspectos como socialização, ética, diversidade e conhecimento. A educação é delineada através de um projeto político pedagógico, que se utiliza de diversas ferramentas no processo de ensino aprendizagem, dentre elas o esporte. Porém, para Vianna (2006) a educação caracteriza-se por ter uma dimensão maior que ensinar propriamente dito, o que faz com que o processo educacional não se finalize com as etapas previstas na legislação.

Em relação ao Capital Intelectual, Coser et al. (2012) afirma que ele é dividido em capital humano, capital estrutural e capital relacional, além disso, três pontos são importantes: o conhecimento que é de vital importância para o desenvolvimento de suas habilidades, buscando a evolução levando em consideração as mudanças existentes no meio; explorar suas habilidades que se descreve como o desenvolvimento de habilidades para o crescimento da vida pessoal e profissional, como exemplo a motivação e a empatia; O capital; o saber fazer que se refere colocar em prática da melhor forma possível, utilizando as melhores ferramentas.

Diante deste cenário com diversas mudanças no ambiente exterior em que as organizações estão inseridas, é necessário que elas estejam atentas a essas mudanças para que possam sobreviver e que continuem mantendo-se competitivas. Perguntado sobre essa questão, Donovan (1997) afirmou que o “darwinismo” ainda está presente no ambiente das

organizações, no qual é necessário se adaptar as crescentes mudanças.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Princípios do capital intelectual

De acordo com Schmidt; Santos (2002) o capital humano está relacionado com o conhecimento explícito ou implícito de serventia para a organização, no qual as pessoas que trabalham na organização possuem, além da sua capacidade de aprender. Para Pacheco, (2005) o capital estrutural é o conhecimento que a organização formaliza e explicita isto é todo o conhecimento estruturado da organização como sistemas de informação, estrutura física e sistemas de gestão, sendo de propriedade da organização quando as pessoas saem. Segundo Pacheco (2005) o capital relacional está relacionado ao conjunto de relações que a organização tem com o universo exterior, sendo eles clientes, fornecedores, mídia, parceiras e alianças, entre outros.

Uma das vertentes do capital intelectual é a teoria do capital humano, que segundo Santos (2004), tem como ponto central a alocação da atividade educacional como componente da produção, que deve se atentado nas políticas públicas que possam ser traduzidas em intencionalidade, com uma taxa de retorno e investigação da produtividade alcançada com os investimentos. De acordo com Brooking (1996), os ativos humanos do capital intelectual estão caracterizados como os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações, através da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas de forma coletiva e dinâmica.

Os estudos efetuados no Brasil em relação entre a associação entre os resultados escolares e o capital humano das famílias (aferido de forma tradicional pela escolaridade dos pais) e/ou capital financeiro (aferido de forma tradicional através do rendimento das famílias ou pela posse de determinados bens de consumo), potencializam as disparidades sociais na formação do capital humano das gerações futuras, porém as evidências internacionais sugerem a escola como um instrumento para contrariar este determinismo. (MORTIMORE E WHITTY, 1997).

De acordo com Ferrão e Fernandes (2003), a revisão do monitoramento dos resultados e recuperação de notas, expectativa de aprovação e conteúdo programático lecionado, correção da defasagem idade e série, e capital social das famílias, darem uma reflexão da atuação da

escola e das condições de ensino e aprendizagem, com finalidade de diagnosticar de forma antecipada os alunos com déficit educacional, fornecendo condições para que a escola possa atuar na resolução do problema.

## 2.2 Princípios da gestão escolar

Para Garay (2011), a gestão se caracteriza por ser um processo de dirigir a organização, tomando decisões levando em consideração as demandas impostas pelo ambiente e os recursos disponíveis pela organização, fazendo uma relação direta ao processo administrativo definido por Fayol, no ano de 1916, se tratando do ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos nas mãos da organização, para que os objetivos sejam atingidos. Bordignon e Gracindo (2000) entendem que o ato de gestão de uma escola é diferente de gerir outras organizações sociais, justificado pelo fato da sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas.

Segundo Vieira; Bussolotti (2018), a gestão das escolas, principalmente nas escolas públicas é foco de discussões em uma variedade de congressos e simpósios pelo fato de apresentar uma grande importância através de mecanismos de melhoria da qualidade e desenvolvimento da educação, sendo um meio capaz de impulsionar a transformação da atual sociedade com diversos problemas sociais e desigualdades.

A gestão educacional para Paro (1998) tem especificidades próprias, ou seja, tem uma ampliação maior do que uma mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração de empresas, justificado pela suas peculiaridades e fins a serem alcançados. Dourado (2007) afirma que as escolas são entendidas como uma instituição social que apresenta uma finalidade gerenciada pelos fins político-pedagógicos, impactando diretamente o planejamento e desenvolvimento da educação e da escola.

Porém, de acordo com De Arruda (2011) a cultura de centralização encontradas na figura do diretor, equipes diretivas não englobando a comunidade interna constituída pelos professores, alunos e funcionários nas decisões escolares, dividem a escola e não anseia os interesses coletivos, sendo assim isolando a comunidade externa, pois em muitos casos as reuniões de pais os mesmos recebem a decisão do que foi decidido, não participando das decisões ativamente.

Segundo Campos; Silva (2009), com a promulgação da Constituição Federal do Brasil (CF de 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 o movimento

de democratização, descentralização e autonomia passaram a orientar as ações no interior das escolas, proporcionando uma maior participação da escola nas decisões, ampliando a responsabilidades e atuação do gestor escolar.

No âmbito escolar, através da nova forma de gestão envolveu: a) a institucionalização da participação da comunidade na tomada de decisões, especialmente por meio de órgãos colegiados (Conselhos de Classe, Conselhos escolares, Associação de pais e Mestres – APMs e Grêmios Estudantis); b) a autonomia da escola na elaboração de seu próprio projeto pedagógico, na definição de seus conteúdos, metodologias e recursos didáticos; c) a liberdade para gerenciar recursos que lhes são repassados diretamente e aplicá-los em suas prioridades, como também para buscar fontes orçamentárias complementares junto à iniciativa privada e à comunidade. (DE CARVALHO, 2011).

Ao invés de uma organização na esfera escolar alinhada aos princípios da burocratização, racionalização e centralização pedagógica, qualificada como gigantesca, inflexível, irracional, incoerente, ineficaz e ineficiente, é introduzida uma estruturação da escola de forma mais flexível e democrática, livres das concepções da gestão antiga. (BARRETO, 1995).

De acordo com Silva (2007), a verdadeira autonomia para a escola só será articulada se for feita de forma horizontal com os autores das comunidades, junto com seus representantes políticos, com grande legitimidade proveniente do regime democrático.

Há, portanto, para Libâneo (2001), um papel de característica insubstituível das escolas e dos professores de propiciar as condições de origem intelectual para todos os alunos, com a finalidade de ampliar sua capacidade crítica e reflexiva em relação às condições de produção e transmissão do saber científico e da informação, sendo que a informação é uma reta para a obtenção do conhecimento.

Para Garbin e Almeida (2008), a organizar e gestão de uma escola é um desafio para coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, professores, e principalmente diretores, baseado pelo fato de que esses são os principais interlocutores sociais da organização escolar, sendo responsáveis pela sensibilização ética dos educadores, comprometendo a gestão democrática e o processo político no qual as pessoas das escolas discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo de procedimentos metodológicos deve explicitar os métodos e procedimentos utilizados para desenvolvimento do trabalho.

Este trabalho pode ser definido como sendo uma pesquisa qualitativa, exploratória e aplicada (Gil, 2002; Oliveira, 2010; Graça & Queirós, 2013).

Foram selecionadas 10 escolas dentre elas públicas e particulares, no qual foi objetivada a realização de entrevistas semiestruturadas. Dessa forma, os blocos analíticos foram construídos a partir de duas questões norteadoras, sendo elas: 1. Quantos profissionais contratados e efetivos há na escola? 2. Quais as outras formas que os profissionais da organização buscam para se atualizar? 3. Número de horas que as dependências da unidade ficam abertas para a utilização dos profissionais? 4. Em dia de atividades esportivas externas, o transporte é próprio ou alugado? Os alunos/atletas desembolsam alguma quantia em dinheiro para o custeio da viagem? 5. Como a entidade faz para se relacionar com a comunidade em geral? 6. Frequência com que a unidade promove atividades em geral para a comunidade. 7. O que você acha mais importante para uma organização, os profissionais que nela trabalham a estrutura ou relação com o público externo e interno?

### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### **Pergunta 1 – Quantos profissionais contratados e efetivos há na escola?**

O primeiro questionamento realizado nesse estudo foi em relação ao número de contratados e efetivos nas unidades escolares. Em relação às escolas públicas foi considerado como efetivo os funcionários ingressos na unidade através de concurso público e como contratado os funcionários que trabalham na escola em regime temporário. Mesmo que, o funcionário contratado após término do seu contrato conseguiu um novo contrato na mesma escola ele ainda será considerado como um funcionário não efetivo para fins do presente estudo, uma vez que o vínculo dele é temporário. Em relação às escolas particulares foi considerado como contratado o funcionário que está em “período de experiência”, que de acordo com a legislação trabalhista do Brasil é de 3 meses. Os valores apresentados podem ser vistos a seguir:

**Tabela 1: Número de contratados e efetivos nas escolas públicas e particulares:**

Unidades	Contrato	Efetivo
<b>Escolas</b>	34,4%	66,6 %
<b>Públicas</b>		
<b>Escolas</b>	0 %	100 %
<b>Particulares</b>		

Fonte: Próprio autor.

Como pode ser observado no gráfico acima todo o corpo docente das escolas particulares é formado por docentes efetivos, sendo esse cenário muito bom para o desenvolvimento organizacional e educativo. No caso das escolas públicas esse índice é menor, totalizando 66,6% de profissionais efetivos e 34,4% de profissionais contratados. Esse índice dificulta o desenvolvimento do planejamento das escolas e conseqüentemente o desenvolvimento humano, social dos alunos.

**Pergunta 2 - Quais as outras formas que os profissionais da organização buscam para se atualizar?**

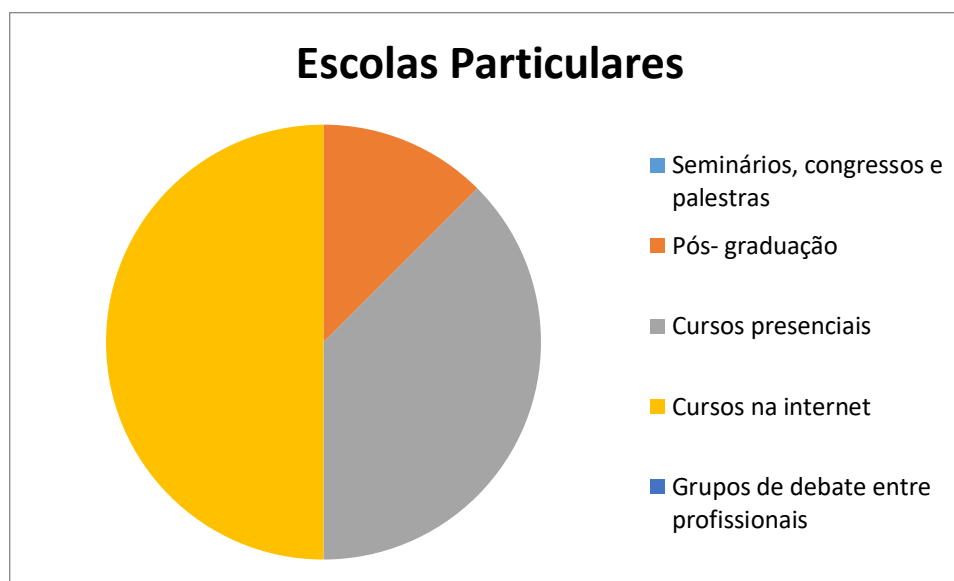
A busca de atualização deve ser uma prática constante do capital humano de uma organização, pois o mundo se encontra em constante evolução com novas formas de promover o desenvolvimento humano, social, motor nas escolas. Essa atualização dos profissionais pode acontecer através de diversas formas como cursos presenciais e cursos online. Após a coleta de dados do estudo, obtivemos o seguinte resultado para a atualização dos profissionais.

**Gráfico 1: Atualização dos profissionais das escolas públicas.**



Fonte: Próprio autor.

**Gráfico 2: Atualização dos profissionais das escolas particulares.**



Fonte: Próprio autor.

Através da observação dos dados apresentados, podemos constatar que nenhuma das escolas públicas ou privadas apresentou os grupos de debate entre profissionais como forma de atualização do capital humano. Nas escolas públicas tivemos o maior índice de atualização de profissionais através dos cursos pela internet, com um percentual de 50%. Logo após tivemos os cursos presenciais com 33,33%, e com 8,33% cada, tivemos os seminários, congressos e palestras, além dos cursos de pós-graduação.

Nas escolas particulares assim como aconteceu nas escolas públicas, tivemos um percentual de 50% dos profissionais se atualizando através dos cursos pela internet. Logo a seguir com um percentual de 37,5% tivemos os profissionais que utilizam os cursos presenciais para se atualizar, e 12,5% que utilizam os cursos de pós graduação. No caso das escolas particulares não tivemos profissionais que utilizam seminários, congressos e palestras para se atualizarem.

**Pergunta 3 - Número de horas que as dependências da unidade ficam abertas para a utilização dos profissionais?**

Outro fator que foi avaliado no presente estudo foi o número de horas que as unidades ficam abertas para a utilização dos profissionais. A utilização das unidades escolares está diretamente relacionada ao uso do capital estrutural pelo capital humano, e, quanto maior a disponibilidade para o capital humano, maior a possibilidade de se desenvolver um melhor trabalho tanto nas escolas públicas e privadas. Após a análise dos dados, chegamos à seguinte



informação:

**Gráfico 3: Disponibilidade das dependências das escolas públicas para utilização do capital humano.**



Fonte: Próprio autor.

Nas escolas públicas há uma distribuição nos resultados das amostras, sendo um percentual de 55,55% das escolas públicas com as unidades disponíveis para o seu capital humano por até 12 horas diárias. Em 11,11% das escolas públicas há uma disponibilidade das suas dependências de 12 a 15 horas para o seu capital humano. E por fim, para um percentual de 33,33% das unidades escolares públicas, afirmam destinar a utilização de suas dependências para os seus profissionais, por um período entre 15 e 20 horas. Abaixo temos a disponibilidade das dependências para as escolas particulares.

**Gráfico 4: Disponibilidade das dependências das escolas particulares para utilização do capital humano.**



Fonte: Próprio autor.

Como pode ser visto nos resultados apresentados, nas escolas particulares 100% da amostra afirmou que suas dependências ficam abertas até para a utilização do seu capital humano por até 12 horas. Esta relação pode estar diretamente relacionada com o horário de funcionamento das escolas, que seria normalmente das 6 horas da manhã até as 18 horas.

**Pergunta 4 - Em dia de atividades esportivas externas, o transporte é próprio ou alugado?  
Os alunos/atletas desembolsam alguma quantia em dinheiro para o custeio da viagem?**

O capital estrutural é de grande importância para o capital intelectual, e o transporte é de vital importância para as escolas e equipes de alto rendimento. Para as escolas é de grande importância, pois podem promover o desenvolvimento de atividades extras classes. Em relação ao transporte chegou-se ao seguinte resultado.

**Tabela 2: Disponibilidade de transporte das escolas públicas e particulares.**

<b>Unidades</b>	<b>Apresenta transporte próprio</b>	<b>Apresenta transporte alugado</b>	<b>Não se utiliza transporte</b>
<b>Escolas Públicas</b>	0%	50%	50%
<b>Escolas Particulares</b>	16,67%	66,67%	16,67%

Fonte: Próprio autor.

**Tabela 3: Custeio do transporte das escolas públicas e particulares.**

<b>Unidades</b>	<b>Desembolsa recursos próprios</b>	<b>Não desembolsa recursos próprios</b>	<b>Desembolsa parte dos recursos</b>
<b>Escolas Públicas</b>	75%	25%	0%
<b>Escolas Particulares</b>	40%	60%	0%

Fonte: Próprio autor.

Como pode ser observado, metade das escolas públicas afirma não haver necessidade da utilização do ônibus nas atividades diárias das escolas. A outra metade afirma que o transporte utilizado é alugado. Dos 50% que afirmaram que o transporte é alugado, 75% afirmaram que os alunos desembolsam recursos próprios e 25% afirmaram que os não desembolsam recursos financeiros para custear o transporte.

Em relação às escolas particulares, 16,67% afirmaram que apresentam transporte próprio, e 16,67% afirmaram que não dependem de transporte para o desenvolvimento de suas atividades, e, para 66,67% das escolas o transporte é alugado. No caso das escolas que utilizam o transporte alugado, 40 % afirmaram que os alunos desembolsam recursos próprios, e 60 % afirmaram que os alunos não desembolsam recursos.

### **Pergunta 5 - Como a entidade faz para se relacionar com a comunidade em geral?**

O capital relacional é de vital importância para o capital intelectual e está caracterizado como a interação da organização (escolas, equipes esportivas, empresas,...) com a comunidade de uma forma geral. Esta interação é de grande importância para a sobrevivência da organização, sendo inviável não estar atento a ela. De acordo com os dados obtidos, pode-se

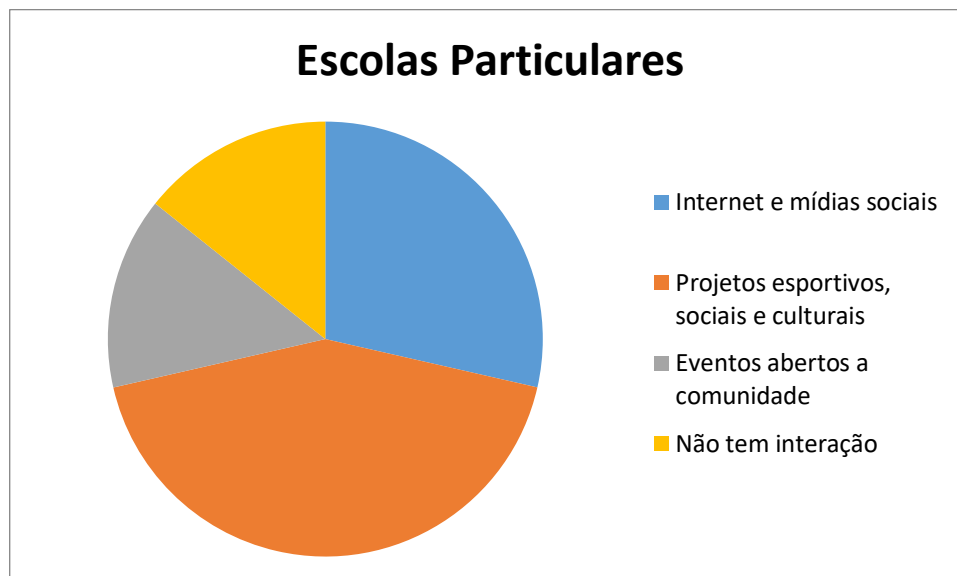
chegar ao seguinte resultado.

**Gráfico 5: Relacionamento das escolas públicas com a comunidade.**



Fonte: Próprio autor.

**Gráfico 6: Relacionamento das escolas particulares com a comunidade.**



Fonte: Próprio autor.

Como pode ser observado no resultado acima, pode constatar que nas escolas públicas,

a maior parte da amostra (72,72%), estabelece uma relação com a comunidade através de eventos abertos a comunidades. Em seguida com 18,18% tivemos o uso da internet e as mídias sociais como forma de se relacionar com a comunidade, logo após com 9,09% tivemos as escolas que afirmaram não haver interação com a comunidade. Não foi encontrada nenhuma escola pública que utilizasse os projetos esportivos, sociais e culturais como forma de se relacionar com a comunidade.

Nas escolas privadas os resultados se diferiram um pouco em relação às escolas públicas, pois nelas a maioria das escolas utilizava os eventos abertos à comunidade como forma de interação, e, no caso das escolas privadas o maior percentual de escolas (42,86%) utiliza os projetos esportivos, sociais e culturais como forma de interação com a comunidade. Logo após, com 28,57% da amostra, temos o uso da internet e das mídias sociais como forma de interação entre escola e comunidade, e por fim, com 14,29% cada, tivemos a utilização de eventos abertos à comunidade como forma de interação e as escolas que afirmaram não haver interação das escolas e da comunidade.

**Pergunta 6 - Frequência com que a unidade promove atividades em geral para a comunidade.**

Além das atividades esportivas, as atividades em geral sejam elas artística, musicais, teatrais, danças e atividades culturais diversas, é uma excelente ferramenta para o desenvolvimento do capital relacional, e conseqüentemente o capital intelectual. Estas atividades em geral são de grande importância para a formação humana do aluno. De acordo com os dados obtidos, chegou-se ao seguinte resultado:

**Gráfico 7: Atividades em geral promovidas pela escola pública.**



Fonte: Próprio autor.

Como pode ser visto nos resultados apresentados, nas escolas públicas 55,56% das escolas afirmaram que realizam três ou mais atividades em geral. Porém com um percentual de 33,33% tivemos as escolas que não realiza nenhum tipo de atividades em geral, com um percentual de 11,11% tivemos as escolas que realizam apenas uma atividade em geral. E por fim, não tivemos escolas públicas que realizasse até duas atividades em geral. Nas escolas particulares tivemos o seguinte resultado:

**Gráfico 8: Atividades em geral promovidas pela escola particulares.**



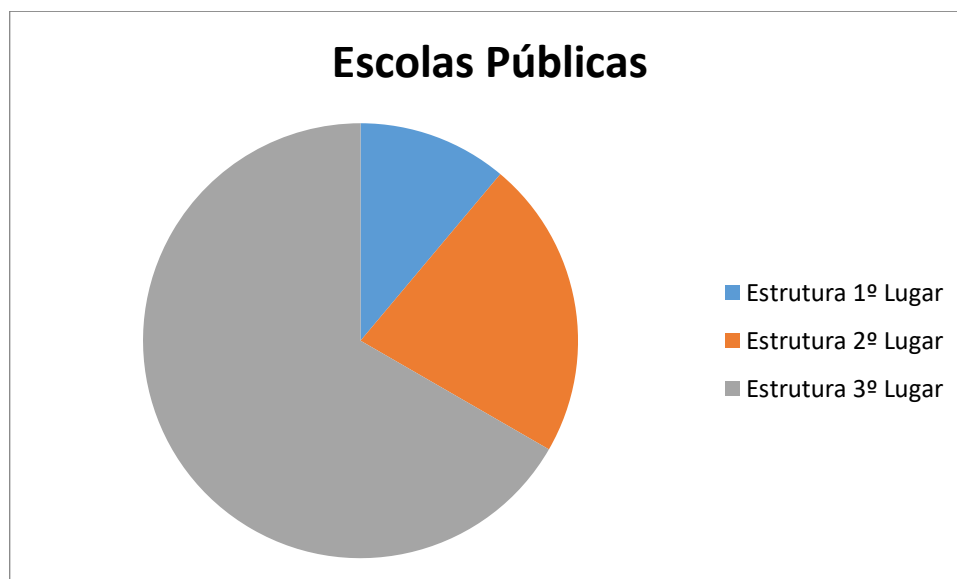
Fonte: Próprio autor.

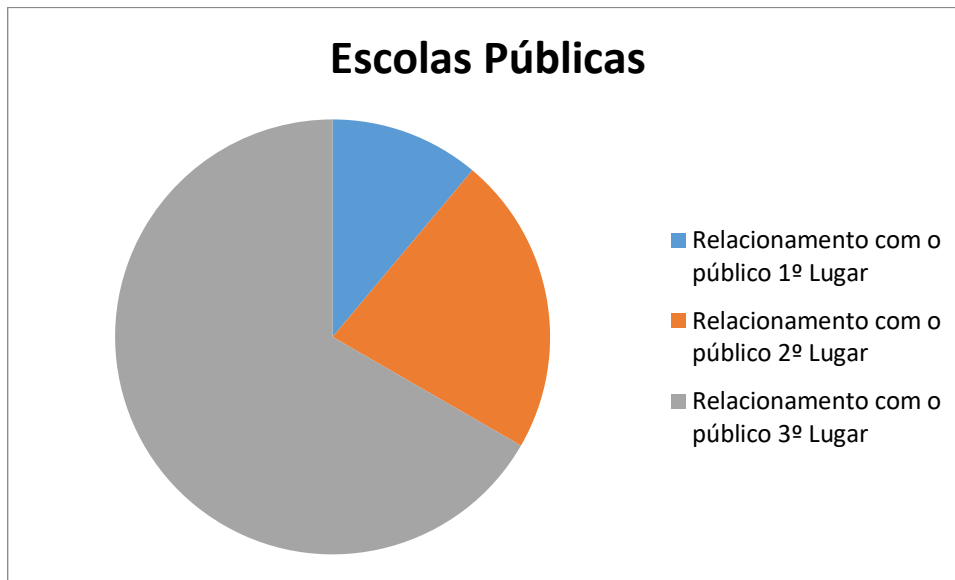
Nas escolas particulares o resultado se mostrou um pouco diferente quando relacionados

às escolas públicas. Com um percentual de 40% cada, tivemos as escolas que realizam até uma atividade para a comunidade em geral e as escolas que realiza até duas atividades em geral. Com um percentual de 20% temos as escolas que realizam 3 ou mais atividades para o público em geral, e, dentro dessa amostragem não tivemos escola que não realizasse atividades para a comunidade de uma forma geral.

**Pergunta 7 - O que você acha mais importante para uma organização, os profissionais que nela trabalham a estrutura ou relação com o público externo e interno?**

As organizações dentre elas as escolas são formadas pelo capital humano, pelo capital estrutural e pelo capital relacional, formando o capital intelectual. Cada capital tem a sua importância, pois se um deles estiver debilitado todo o trabalho da organização será afetado. De acordo com o estudo foi perguntado sobre o que seria mais importante para uma organização que trabalha com os profissionais, a estrutura ou a relação com o público. Abaixo pode se observar os resultados.

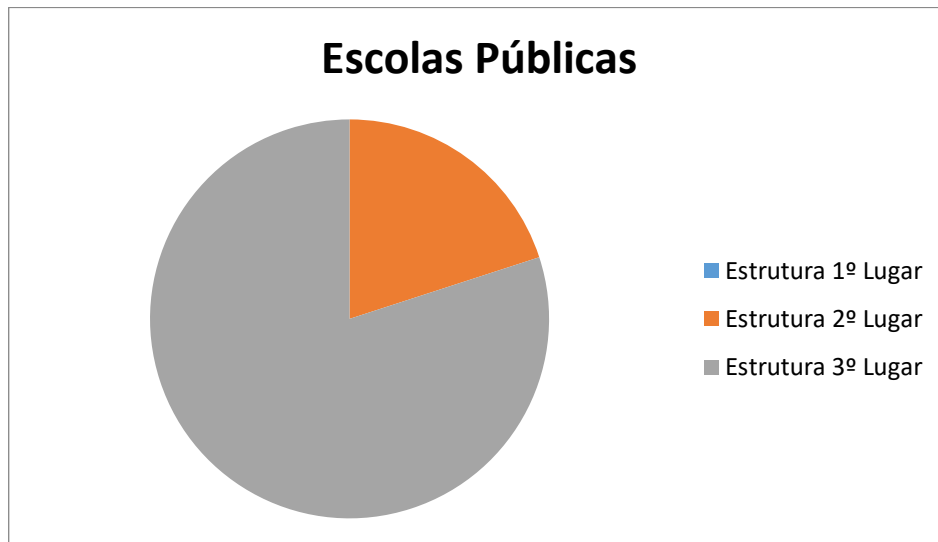




De acordo com os resultados apresentados podemos constatar que nas escolas os profissionais foram citados em primeiro lugar com um percentual de 44,44%. Com o mesmo percentual os profissionais também foram citados em segundo lugar, e, com um percentual de 11,11% os profissionais foram citados com terceiro mais importante para as escolas. A estrutura foi citada em primeiro lugar para 11,11% das escolas públicas, em segundo lugar por 22,22% da amostragem e, em terceiro lugar para 66,67%. O relacionamento público foi considerado o mais importante para 22,22% das escolas públicas, para 33,33% das escolas públicas, o relacionamento é o segundo mais importante dentre as opções. Para a maioria das escolas com um percentual de 44,44% o relacionamento com o público é o terceiro mais importante.







Nas escolas particulares temos um resultado um pouco divergente se comparado com as escolas públicas. Os profissionais é o mais importante entre as três opções mencionadas para 80% das escolas privadas, em segundo lugar para 20% das escolas, e os profissionais não foram mencionados em terceiro lugar. Em relação à estrutura tivemos um percentual de 20 % das escolas colocando-a em segundo lugar e 80% das escolas afirmaram que é a terceira mais importante. A estrutura não foi citada em primeiro lugar para as escolas públicas. O relacionamento público foi citado com mais importante para 20% das escolas, já como o segundo item mais importante para 60% das escolas, e, como o terceiro mais importante para 20% das escolas particulares.

## 5 CONCLUSÕES

Um ponto que chamou a atenção nas escolas foi o alto índice de profissionais efetivos, em relação aos contratados e profissionais em contrato de experiência. Na maioria dos casos a continuidade do profissional na organização favorece o capital intelectual e a gestão do conhecimento, pois quando há uma continuidade do trabalho do profissional ele tem a possibilidade real de se adaptar a organização, desenvolvendo o seu trabalho da melhor forma possível. Quando há uma troca muito constante de profissionais em uma organização o capital humano fica comprometido, afetando também o capital intelectual. Vale ressaltar que a entrada de novos profissionais na organização também pode favorecer com a inclusão de novas ideias.

Um número elevado de escolas participa de cursos de capacitação e palestras de maneira indeterminada, fazendo com que o desenvolvimento do capital humano e intelectual fique comprometido. A grande questão sobre os cursos de capacitação e palestras de maneira indeterminada é que sem um planejamento adequado, não há uma busca em atingir metas e objetivos que a organização almeja, sendo assim, tornando-se ineficaz e realização desses cursos.

A questão da atualização dos profissionais também pode ser vista com preocupação, pois de acordo com os resultados apresentados, pode ser observado que a maioria das atualizações dos profissionais se dá em muitos casos apenas pela internet. Esse meio de se atualizar é fundamental, mas não é o único meio de atualização. Alguns meios de atualização não foram muito utilizados tanto por profissionais das escolas quanto das equipes de alto rendimento, como a pós-graduação, o grupo de debate entre profissionais, os seminários, os congressos e as palestras. A não utilização dessas ferramentas afeta diretamente o capital humano da organização.

Pode se avaliar também que a maioria das escolas e as equipes de alto rendimento apresentam na maioria dos casos a disponibilidade de até 12 horas semanais de utilização do seu capital humano, sendo assim, as atividades esportivas e culturais no contra turno ficam limitadas, devido à limitação das atividades do capital humano na organização, dificultando também o desenvolvimento humano e social.

No transporte observasse que um número considerável de escolas não o utiliza, para o desenvolvimento das suas atividades, comprometendo em alguns casos o desenvolvimento dos alunos, pelo fato de não ocorrerem atividades externas. Pode se observar também que o capital

estrutural é deficitário nesse aspecto, uma vez que grande parte dos alunos tem que desembolsar recursos próprios quando tem atividade externa.

É de se comprovar que tanto as escolas ainda não se atentaram para a importância do forte relacionamento com a comunidade como forma de promoção do desenvolvimento humano e social. A utilização dos projetos esportivos, sociais e culturais ainda é muito pouco explorada como forma de interação com a comunidade. Apesar da internet e mídias sociais serem utilizadas, o aprimoramento do potencial dessa ferramenta ainda é muito pouco explorado.

Uns números considerados de escolas, não produzem muitos eventos destinados ao público interno e externo, o que dificulta o capital relacional destas organizações. Pode-se perceber que há uma produção muito pequena de eventos de uma forma geral, sendo necessário maior desenvolvimento desse setor. Algumas escolas não realizam nenhum evento destinado ao público externo e interno.

O capital humano foi considerado o mais importante dentre os três componentes do capital intelectual, sendo o capital estrutural e o relacional alternando posições de acordo com as escolas e equipes de alto rendimento. Essa hipótese foi confirmada através dos resultados, no qual o capital humano recebeu a maior pontuação, e o relacionamento com o público recebendo uma pontuação minimamente maior que a estrutura.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, A. **Centralização e descentralização no sistema educativo.** *Análise Social*, p. 159-173, 1995.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.* São Paulo: Cortez, p. 147-176. 2000.
- BROOKING, A. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise.** Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.
- CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. **Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão.** IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. 2009, PUCPR.
- COSER, A. et al. **Modelo para análise da influência do capital intelectual sobre a performance dos projetos** de software. 2012.
- DE ARRUDA, A. P. T. et al. **Democracia e autonomia da gestão escolar: desafios e perspectivas frente à cultura da centralização.** *Póiesis Pedagógica*, v. 9, n. 1, p. 73-85, 2011.
- DE CARVALHO, E. J. G. **Gestão escolar: da centralização à descentralização.** *Revista online de Política e Gestão Educacional*, n. 11, 2011.
- DONOVAN, J. J. **Crescimento e sobrevivência.** *HSM Management* nº5, pp.110-116, novdez/1997.
- DOURADO, L. F. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas.** *Educação & Sociedade*, v. 28, n. 100, p. 921-946, 2007.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas.** São Paulo. Pioneira, 1984.
- FERRÃO, M. E FERNANDES, C. **O efeito-escola e a mudança-dá para mudar?: Evidências da investigação Brasileira.** *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, v. 1, n. 1, p. 5, 2003.
- GARAY, A. **Gestão.** In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia.** 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.
- GARBIN; ALMEIDA. **Gestão democrática na escola pública: limites e possibilidades.** Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. Cascavel, Paraná (2008).
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** (4ª ed.). São Paulo/SP, Brasil. 176p. (2002).

Graça, A.; Queirós, P. (Org.) **Investigação Qualitativa 1. em Desporto.** (1ª ed.). Volume Porto, Portugal. 206p. (2013).

LACOMBE, F. e HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola.** Goiânia: alternativa, p. 123-140, 2001.

MENDES, J. T. **Gestão do capital humano.** Curitiba: Bom Jesus, 2002.

MORTIMORE, P., WHITTY, G. **Can school improvement overcome the effects of disadvantage?** London: Institute of Education, University of London, 1997.

Oliveira, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** (3ª ed.) Petrópolis/RJ, Brasil. 230p. (2010).

PACHECO, V. **Mensuração e divulgação de Capital Intelectual nas demonstrações contábeis: teoria e empiria.** 2005. p. 185 Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

PARO, V.H. **Administração escolar: uma introdução crítica.** 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1988.

SANTOS, A. F. T **Teoria do capital intelectual e teoria do capital humano: estado, capital e trabalho na política educacional em dois momentos do processo de acumulação.** Anais da Reunião Anual da ANPEd, 2004.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação de Ativos Intangíveis.** São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, J. M. **Da centralização à municipalização: novos desafios para a gestão do sistema educativo.** In: IX Congresso da SPCE. Universidade da Madeira e Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, 2007.

VIANNA, C. E. S. **Evolução histórica do conceito de educação e os objetivos constitucionais da educação brasileira.** Revista Janus. Lorena, 3(4), 130. (2006).

VIEIRA, A. E. R; BUSSOLOTTI, J. M. **Gestão Escolar.** Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, v. 20, n. 1, p. 45-70, 2018.