

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

JOSÉ ROBERTO MARTINS DA SILVA

COMUNICAÇÃO E CONHECIMENTO
A CASA DO SABER

São Paulo

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JOSÉ ROBERTO MARTINS DA SILVA

COMUNICAÇÃO E CONHECIMENTO

A Casa do Saber

Dissertação apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação. Área de concentração: Estudos dos Meios e da Produção Mediática, linha de pesquisa Comunicação Impressa e Audiovisual.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Schwartz

São Paulo

2009

FOLHA DE APROVAÇÃO

JOSÉ ROBERTO MARTINS DA SILVA

Comunicação e conhecimento

A Casa do Saber

Dissertação apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação. Área de concentração: Estudos dos Meios e da Produção Mediática, linha de pesquisa Comunicação Impressa e Audiovisual.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Schwartz

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

À memória de minha mãe, Sebastiana Silva Martins, pela sua orientação, apoio, humildade e resistência.

AGRADECIMENTOS

À Gabriela Pullin. Sem o seu entusiasmo e paixão pelo conhecimento a pesquisa de campo na Casa do Saber não teria sido possível.

Ao meu orientador pelo apoio e iluminação nos momentos críticos.

À Maila, Arthur e Roberta, família que me apoiou com confiança.

Aos professores da ECA-USP pelos valiosos ensinamentos e a orientação inspiradora.

Aos amigos da Casa do Saber pelo apoio e esclarecimentos.

Aos muitos amigos, presentes e ausentes, sem os quais eu nem sequer teria alcançado a oportunidade de poder contribuir com o meu pequeno esforço de pesquisa à ECA-USP.

O intelectual coletivo é uma espécie de sociedade anônima para a qual cada acionista traz como capital seus conhecimentos, suas navegações, sua capacidade de aprender e de ensinar.

Pierre Lévy

A inteligência coletiva, p. 94

RESUMO

SILVA, José Roberto Martins da. *Comunicação e conhecimento: a Casa do Saber*. 2009. 218 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

Estudo que aborda a relação entre o conhecimento e o consumo de marcas, com o propósito de avaliar sua exploração e seu impacto econômico, iniciando pelas questões da educação escolar e o seu papel formador de conhecimento. Como recurso foi utilizada a pesquisa bibliográfica de referência nas áreas de gestão do conhecimento, comunicação e gestão de marcas na sociedade do conhecimento, cujos pertinentes conceitos foram testados através do estudo de caso de um centro de educação extra-acadêmico com enfoque nas ciências humanas, fundado na cidade de São Paulo – a Casa do Saber. Foi demonstrado que, sob certas condições, marcas ligadas à exploração econômica do conhecimento podem ser desenvolvidas, praticadas e comunicadas, e, ainda, que os benefícios do investimento em conhecimento não dependem apenas da sua utilização e compartilhamento em ambientes economicamente produtivos e competitivos.

Palavras-chave: comunicação de marcas; sociedade do conhecimento; educação; ativos intangíveis.

ABSTRACT

SILVA, José Roberto Martins da. *Communication and knowledge: the Casa do Saber*. 2009. 218 p. Dissertation (Master's Degree in Communication Science) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

Study that addresses the relationship between knowledge and brand consumption with the aim of evaluate its exploration and economic impact starting on the field of education and its role of knowledge formation. As a tool the reference bibliographic research on the fields of knowledge management, communication and brand management were used, whose relevant concepts have been tested through the case study of a center for non-academic education with an emphasis on the humanities, founded in the city of Sao Paulo – the Casa do Saber. It was shown that under certain conditions, brands associated to economic exploitation of knowledge may be developed, communicated and practiced, and that the benefits of investment in knowledge not only depends on their use and sharing in economically productive and competitive environments.

Keywords: Brand communication; knowledge society, education, intangible assets.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores de conhecimento	47
Tabela 2 – Índices da nova economia (1999 e 2002)	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A ascendência dos ativos intangíveis	63
Figura 2 – Classificação legal dos ativos intangíveis	64
Figura 3 – McDonald’s – seleção de fatos marcantes	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cursos oferecidos pela Casa do Saber.....	115
Quadro 2 – Profissões na Casa do Saber.....	127
Quadro 3 – Faixa etária na amostra.....	128
Quadro 4 – Como os alunos chegam até a Casa do Saber.....	129
Quadro 5 – Número de cursos realizados.....	129
Quadro 6 – Categoria dos cursos realizados.....	130
Quadro 7 – Respostas positivas.....	131
Quadro 8 – Respostas negativas.....	131
Quadro 9 – Forças da marca.....	132
Quadro 10 – Expectativas.....	133
Quadro 11 – Expectativas menos votadas.....	134
Quadro 12 – Opiniões sobre os cursos.....	134
Quadro 13 – Opiniões menos votadas.....	135
Quadro 14 – Funções e benefícios dos cursos.....	135
Quadro 15 – Concorrência.....	136
Quadro 16 – Destaques da marca.....	137

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivo	16
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Metodologia.....	19
2 MARCAS	21
2.1 Comunicação de marcas	21
2.2 Experiência de marca e conhecimento	33
3 O VALOR DO CONHECIMENTO	40
3.1 Economia do conhecimento.....	43
3.2 Avaliação de ativos intangíveis	54
3.3 Redes de conhecimento	75
3.4 Mercado do conhecimento.....	87
4 ESTUDO DE CASO	108
4.1 Retrospectiva e apresentação.....	108

4.2 Resultados da pesquisa	124
4.3 Conclusões.....	138
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	142
ANEXOS	147

1 INTRODUÇÃO

Os bens e serviços podem ser identificados de diversas formas. Os recursos utilizados para essa identificação são o nome do produto ou serviço, seu logotipo, localização, embalagem, desenho, cor ou qualquer outro indício de distinção que possa identificar e revelar uma possibilidade de consumo, capaz de satisfazer as necessidades emocionais ou funcionais dos consumidores. As empresas também podem comunicar as suas ofertas de modo igualmente variado, contemplando, dentre outros meios, “ações de publicidade e propaganda, merchandising e promoção de vendas” (YANAZE, 2007, p. 335).

No campo do conhecimento, também é possível identificar e revelar, ao mercado consumidor e à sociedade, os fornecedores de educação (escolas, universidades, centros públicos ou privados de formação profissional). Também podemos apontar fornecedores de informação por meio dos nomes de jornais, revistas e meios eletrônicos, como a internet. Em muitos casos, contudo, percebemos que ainda há pouca distinção prática na comunicação dos fornecedores de conhecimento, sobretudo quando refletimos sobre os novos conceitos de valorização dos negócios e de desenvolvimento econômico na chamada “sociedade do conhecimento” (DRUCKER, 1993).

Este trabalho não prioriza o estudo dos fundamentos filosóficos do conhecimento (epistemologia), mas avança sobre as questões ligadas ao seu valor econômico, na condição de bem intangível. Concentra-se na forma de como ele pode ser explorado, valorizado e comunicado eficazmente, favorecendo, assim, a sua multiplicação e a capacidade de

responder ao desenvolvimento das organizações e da sociedade. Argumenta-se que esses benefícios exigem a correta compreensão e utilização dos recursos da educação e sua comunicação, igualmente no que se refere aos processos de posicionamento e gestão de marcas.

Drucker (1993, p.165) afirma que “O conhecimento não é impessoal como o dinheiro. O conhecimento não reside em um livro, em um banco de dados ou em um programa de software – instrumentos que contêm apenas informações”. Além da convicção de que o conhecimento é um recurso valioso, Drucker também reconhece o significado das pessoas como agentes vitais do conhecimento, pois este não pode ser conduzido, praticado e desenvolvido sem o componente humano.

1.1 Objetivo

Esta dissertação visa avaliar a relação das práticas de criação e comunicação de marcas na sociedade do conhecimento e as suas possíveis oportunidades econômicas, partindo de um objeto de pesquisa determinado. Argumenta que a sociedade requer novas abordagens além da educação formal e empresarial, especialmente para que os seus atores possam se desenvolver e atuar produtivamente na economia, favorecendo o crescimento pessoal por meio de novos conhecimentos.

A produção e a distribuição do conhecimento possuem níveis elevados de exigências, segundo as quais os seus agentes não devem apenas se educar e utilizar o conhecimento isoladamente, mas precisam também compartilhá-lo de modo urgente e eficaz, o que pode ser avaliado conforme a produtividade e os resultados proporcionados no ambiente econômico competitivo. “Acima de tudo, as mudanças no conhecimento exigem um processo decisório mais rápido e inteligente, sob condições cada vez mais complexas e adversas – e até mesmo caóticas” (TOFFLER, 2007, p. 148).

As pessoas que buscam recursos formais e informais de educação percebem a permanência dessas exigências, sobretudo quando ingressam no mercado de trabalho e encontram empresas que requerem, além de ótima qualificação profissional, níveis diferenciados de conhecimento, inclusive cultural. Quem deseja ser reconhecido deve ser capaz de demonstrar sua capacidade de oferecer respostas inovadoras de modo inteligente, e colocar as organizações em novos e elevados níveis seguros de risco, sem os quais elas seriam incapazes de competir e se desenvolver.

Os agentes desse ambiente são as pessoas e tudo aquilo que elas trazem de conhecimento e que pode ser compartilhado em ambiente economicamente produtivo, todavia

instável, quase sempre de conflito. Julgamos que é preciso estabelecer novos recursos investigativos na sociedade do conhecimento, de modo que sejam criadas as condições para conhecer e compreender o que os indivíduos pretendem ao adquirir e reunir conhecimentos, sobretudo quando estes se distanciam da educação formal – da educação básica até a pós-graduação.

Para as organizações ligadas à educação formal ou informal, é possível que os seus recursos não sejam mais compreendidos ou valorizados pelos alunos como capazes de oferecer alguns dos instrumentos inéditos demandados pela sociedade do conhecimento. Nem mesmo a oferta de cursos diferenciados que contemplem a capacitação técnica indica a capacidade de proporcionar alguma segurança aos indivíduos, até mesmo quanto às possíveis vantagens econômicas que a educação formal pode trazer para suas carreiras em ambientes de extrema concorrência.

A sociedade do conhecimento, realmente, não está inserida em um ambiente que comporta a idéia de realização econômica pessoal após a conclusão da educação formal. A educação, cada vez mais, é vista como um meio vital permanente que possibilitará o desenvolvimento e o bem-estar próprio e coletivo, por meio da geração, do compartilhamento e da demanda de novos conhecimentos:

Tomorrow's jobs will be more and more a matter of producing, exchanging and transforming information or knowledge. Our societies will be wholly engaged in assimilating a continuous flow of new knowledge. The demand for learning will be greater than ever, but its expression will be different: the object will no longer be an apprenticeship in one specific type of activity, which scientific and technological progress may very well make obsolete in no time. In an innovation society, the demand for knowledge will be in terms of ever-recurring needs for re-skilling.¹ (BINDÉ, 2005, p. 59).

¹ “Os empregos do amanhã serão cada vez mais uma questão de produzir, transformar e trocar informação ou conhecimento. As nossas sociedades serão totalmente empenhadas em assimilar um fluxo contínuo de novos conhecimentos. A demanda para o aprendizado será maior do que nunca, mas sua expressão será diferente: o objeto não será mais um aprendizado de um tipo específico de atividade, que o progresso científico e tecnológico pode muito bem tornar obsoleto em pouco tempo. Em uma sociedade de inovação, a procura de

1.2 Justificativa

A proposta compreendida neste trabalho foi elaborada a partir de experiência profissional própria em projetos de consultoria de avaliação e administração de ativos intangíveis, que, embora sejam bens que não possuem matéria física, são economicamente determinantes nos negócios e na sociedade nos dias atuais e incluem: marcas, patentes, cultivares, processos industriais e comerciais, *softwares*, relacionamentos comerciais e pessoais, entre outros. Esses bens têm sido administrados cada vez mais como motores da sociedade do conhecimento. Acredita-se, ainda, que a identificação e a gestão do conhecimento podem determinar o desenvolvimento pessoal, comercial e social de maneira contundente.

Observamos, nesta dissertação, o conhecimento além das suas questões epistemológicas e das complexidades da sua natureza educacional, nas quais este costuma destacar-se e valorizar-se como benefício ou consequência da educação formal. Admitimos, porém, que o conhecimento está relacionado à “capacidade de agir” (SVEIBY, 1998). As pessoas, quando agem, acabam criando um processo contextual de saber, o qual se relaciona ao contexto social do sujeito, com impactos na profissão, no consumo, nas relações pessoais e sociais, causando uma onda de acúmulo de instrução que, por sua vez, é capaz de provocar novas ondas, inevitavelmente criando volumes de riqueza econômica. Eis o que poderá determinar o sucesso e o reconhecimento dos indivíduos e das organizações na sociedade do conhecimento, notadamente daquelas ligadas aos serviços de educação.

conhecimento será em termos de necessidades, cada vez mais recorrentes para re-qualificação” (tradução nossa).

1.3 Metodologia

O estudo foi organizado por meio de pesquisa exploratória, aplicada pelas técnicas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Na primeira etapa do trabalho, buscou-se apurar o pensamento contemporâneo a respeito dos temas da comunicação de marcas, da educação e da sociedade do conhecimento, tendo sempre como objetivo conciliar as teorias com a aplicação prática nos negócios, no âmbito da economia do conhecimento.

Foram também testados alguns conceitos ligados à gestão e ao uso do conhecimento em empresas de referência, resultando no reconhecimento da economia do conhecimento e na valorização econômica dos ativos intangíveis. Finalmente, as práticas de comunicação de marcas de educação foram testadas a partir do exemplo organizacional verdadeiro da Casa do Saber, caso selecionado não apenas pela sua condição de marca de centro inovador de educação extra-acadêmico e de difusão e compartilhamento de conhecimento, mas também porque seus recursos ofereceram a possibilidade de verificar e avaliar as expectativas e as possíveis utilizações do conhecimento pelos alunos que pagam pelos cursos.

Quanto à execução do estudo de caso, os trabalhos contemplaram a análise da retrospectiva histórica da organização e de suas práticas de gestão e, em seguida, com sondagem por meio de pesquisas qualitativa e quantitativa junto à amostra de ex-alunos, com o propósito de apurar a percepção geral sobre a Casa do Saber, sendo determinadas as seguintes questões estruturais: razões para fazer o curso; expectativas; benefícios: ganhos com o curso; razões para a escolha da instituição; percepção da marca Casa do Saber; traços de imagem e valores agregados.

Os trabalhos iniciaram-se com a atividade de pesquisa qualitativa, a qual envolveu oito entrevistas em profundidade, sendo quatro realizadas por telefone e quatro, pessoalmente.

Nessa fase, foram levantados atributos, percepções, motivações e tendências do público selecionado, fatores quantificados na fase seguinte.

A fase quantitativa teve como objetivo quantificar as informações geradas na fase anterior, bem como delinear a imagem da marca Casa do Saber e dos seus recursos em relação à amostra. Ela envolveu cinquenta entrevistas realizadas por telefone, sendo a escolha dos participantes feita de maneira aleatória, baseada em listagem oferecida pela Casa do Saber. Por essa razão não foi levantado o perfil socioeconômico da amostra, dado que ela foi representada por pessoas que já consumiram a marca.

As investigações e ponderações sobre esse conjunto de recursos determinaram as conclusões alcançadas, que serão demonstradas e aclaradas nesta dissertação. Os recursos técnicos recolhidos na pesquisa de campo estão anexados no final do trabalho.

2. MARCAS

2.1 Comunicação de marcas

Conforme os objetivos deste trabalho, o contexto de marca foi inicialmente avaliado e relacionado à idéia de “marca do conhecimento”. Contudo, o que seria a “marca do conhecimento”? Seria o logotipo de uma escola? O nome de uma universidade e de seu corpo docente? Um conjunto de saberes posto em prática em determinado ambiente? Julgamos oportuno propor uma interpretação para essas questões, o que facilitará o entendimento das premissas e resultados desta pesquisa.

Um “nome” é uma palavra que pode ser utilizada para designar qualquer coisa, lugar, pessoa, animal, mineral ou vegetal, bem como determinada condição, ação ou estado. Segundo as regras da gramática, um “nome” é uma palavra que distingue ou designa coisas ou pessoas, especialmente substantivos.

Enquanto os nomes intitulam ou significam coisas, pessoas ou objetos, as marcas “identificam” os benefícios fundamentais dos bens, serviços ou até mesmo pessoas, dependendo da condição ou situação em que elas representem benefícios ou funções, além de uma simples referência indicativa. Embora a distinção entre nomes e marcas pareça muito mais uma questão semântica, é fundamental destacar que a marca possui maior valor, pois ela

vai além do nome, e também é capaz de transcender a personalidade e o caráter comum dos substantivos.

De acordo com a moderna teoria de marketing, os nomes, por si só, e dada a complexidade e o alcance do conceito de marca, não são capazes de distinguir e valorizar produtos ou serviços, pelo menos até que se tornem marcas, pois “Os produtores fabricam produtos, os consumidores compram marcas. Os laboratórios farmacêuticos fabricam moléculas, os médicos prescrevem marcas” (KAPFERER, 1991, p. 66). As palavras só podem ser alçadas à condição de marcas quando são propriedades legais de uma organização e signifiquem benefícios emocionais, funcionais, ou ambos para os consumidores. Por exemplo, “*apple*” é o correspondente ao substantivo maçã no idioma inglês, o qual não é de propriedade legal de nenhum cidadão ou organização. No entanto, grafado na forma “Apple”, combinada ou não com determinado logotipo, vai além, e remete aos benefícios emocionais e funcionais da marca de uma importante indústria de produtos eletrônicos. Para ir além do nome, é preciso recorrer ao contexto, forma e significado da palavra, distinguindo e comunicando corretamente certos atributos, sejam eles relacionados a bens ou serviços.

Podemos também compreender a idéia de distinção entre nomes e marcas por meio dos produtos genéricos. Um exemplo conhecido no Brasil é o caso dos “medicamentos genéricos”, que tiveram sua propagação incentivada no país para combater os elevados preços dos remédios de marcas conhecidas. Por supostamente não terem marca e carecerem de certos atributos emocionais relevantes, como a tradição e a reputação do laboratório, os genéricos custariam menos e seriam acessíveis a toda a população, uma vez que o imprescindível eram os benefícios funcionais desses produtos. Como esses remédios tiveram suas patentes expiradas, o acesso às tecnologias (fórmulas) possibilitaria a redução do preço final ao consumidor que estivesse disposto a abrir mão das marcas conhecidas.

Embora correta conceitualmente, a prática não isentou as indústrias de genéricos de buscarem recursos humanos e materiais para a promoção da imagem de suas marcas, principalmente devido à concorrência entre os laboratórios, cujos níveis de preços e custos são relativamente semelhantes. Com cada vez mais laboratórios produzindo e vendendo genéricos, os consumidores também se viram na obrigação de determinar as suas marcas de preferência.

O uso de nomes desvinculados dos significados emocionais proporcionados pelas marcas não agrega valor para as organizações, pois não é possível assegurar a exploração econômica em um mercado sem o reconhecimento de uma ou mais competências, sejam elas os preços ou as características funcionais. A questão dos genéricos confirma que, mesmo entre as *commodities*, é preciso comunicar inteligentemente os benefícios emocionais – prestígio, confiança, qualidade, conforto, entre outros – e motivar os consumidores a reconhecerem e pagarem por essas vantagens.

Outros casos comprovam que os nomes, se percebidos como marcas, extrapolam o contexto genérico ao identificarem e se associarem aos benefícios emocionais combinados a funções relevantes para determinado grupo ou segmento de consumidores. São bastante conhecidos na literatura de marketing e comunicação casos de marcas que não produzem um bem sequer, contudo endossam uma infinidade de produtos e serviços, essencialmente em função do alcance do significado de suas marcas no mercado. Times de futebol no Brasil e no exterior, por exemplo, não fabricam camisetas, bolas, acessórios e dezenas de outros produtos, os quais são comercializados por meio de contratos de licença e distribuição. Essas mercadorias representam uma parcela significativa de riqueza – em certos casos maiores do que a soma de todo o patrimônio material e capacidade de arrecadação financeira de bilheteria dos clubes.

A idéia dominante hoje é a de que praticamente tudo pode conter e ser comunicado com uma marca, desde que as ofertas demonstrem capacidade de corresponder às expectativas materiais e imateriais das pessoas.

Há, de fato, uma nova linha na teoria do marketing que sustenta que mesmo os recursos naturais mais modestos e pouco processados podem desenvolver identidades de marca, dando assim ensejo a pesados aumentos de preço. Em um ensaio apropriadamente intitulado “*how to brand sand*” (como dar uma marca à areia), os executivos de publicidade [...] se uniram para dizer ao mundo empresarial que, com o plano de marketing correto, ninguém tinha que ficar empacado nos negócios. (KLEIN, 2000, p. 49)

Com inteligência para criar propostas atraentes de diferenciação da imagem de marca, associadas a uma estratégia eficaz de distribuição e de comunicação, os produtos considerados *commodities* não precisam depender apenas da venda a preços baixos para poder sobreviver. Isso se confirma, por exemplo, no caso da marca Morton, líder na distribuição e vendas de sal de cozinha nos Estados Unidos:

O preço *premium* pago pelo sal Morton (poucos produtos são mais *commodity* do que o sal), pela Charles Schwab (serviços de corretagem com desconto) ou pela Saturn (subcompactos da General Motors) mostram que o deslize para o *status* de *commodity* não é inevitável. Em cada caso, uma marca forte conseguiu resistir às pressões para competir unicamente no preço. (AAKER, 2007, p. 26)

Juntam-se a esse os fenômenos da água mineral, dos condomínios urbanos e dos produtos naturais, e então veremos que todos os recursos podem ser alcançados pelas atividades de marketing e a criação e comunicação de marcas, inclusive estabelecendo valor no competitivo mercado do luxo. “Determinados bens, outrora gratuitos e disponíveis em profusão, tornaram-se bens de luxo, acessíveis apenas aos privilegiados” (BAUDRILLARD, 1972, p. 56). Imaginar se o conhecimento especializado é um desses novos luxos envolve a reflexão a respeito do papel das marcas no segmento da educação formal.

Escolas e universidades também passaram a conviver com as responsabilidades e práticas de marketing, principalmente quanto a comunicação e gestão de marcas. Estas também têm exercido grande influência em muitas escolas, e não apenas para identificá-las e posicioná-las com destaque e competitividade. Elas se tornaram fontes de recursos financeiros, por vezes até vitais para a sobrevivência e o desenvolvimento de muitos empreendimentos, nem sempre administrados pelos educadores como negócios que devem proporcionar resultados financeiros e se sustentar competitivamente. Existe a idéia de que “A educação talvez seja ainda mais complexa que outros setores, já que as escolas normalmente não são vistas como empresas que tenham como principal objetivo dar lucros, porque, de fato, muitos operadores de escolas privadas não buscam lucros” (DELORS, 2005, p. 100).

A realidade é que as escolas não estão desobrigadas de comunicar com inteligência os seus diferenciais, para o que precisam primeiramente financiar com qualidade as suas atividades, contratando e capacitando professores, investindo em infra-estrutura, em espaços confortáveis, tecnologia, dentre outros recursos. Atualmente, essas custosas e complexas demandas vão muito além da busca por recursos financeiros através das mensalidades ou captações públicas, o que explica em parte o aumento da relação entre a escola e os negócios, por exemplo, por meio do patrocínio de marcas em algumas universidades de prestígio, que se tornou uma forma cada vez mais comum para que estas sejam vinculadas a educação, de tal modo que “nunca é o bastante recheiar as escolas com alguns logos” (KLEIN, 2000, p. 113).

Os consumidores freqüentam desde muito cedo as escolas e, aparentemente, não demonstram qualquer restrição em conviver com vários logotipos durante o período escolar. De fato, o próprio ato de seleção da escola começa pela análise e valorização do contexto de prestígio da marca, mais especificamente naquilo que a imagem da marca da escola poderá fazer pela carreira e pelo sucesso econômico do aluno. Todavia, como será observado adiante, nada disso terá muita importância e valor caso o conhecimento concedido pelos recursos

humanos, materiais e de imagem da escola não capacite o aluno para trocar experiências com outras pessoas e aprimorá-las. Conhecimento enclausurado será, inevitavelmente, conhecimento desvalorizado.

Ao abrirem-se ansiosamente para a seleção e compra de uma marca educacional, pais e alunos estão jogando conforme as regras do marketing, segundo as experiências das indústrias, escolas e até mesmo dos próprios alunos. A escola, de certa forma, não tem como ficar alheia ao trabalho de investigar e determinar com quais marcas irá satisfazer o “apetite” de seus alunos – seja pelos ícones da tecnologia, do esporte ou da alimentação. “É claro que as empresas que avançam pelos portões das escolas nada têm contra a educação” (KLEIN, 2000, p. 113). Essa aproximação entre escola e indústria é bastante conveniente, embora ainda não seja seguro afirmar até que ponto essas relações podem comprometer a lisura do processo e dos objetivos da educação.

Se, por exemplo, uma das marcas comercializadas na cantina for acusada de práticas comerciais ou sócio-ambientais espúrias ou antiéticas, muito provavelmente a escola ficará constrangida a explorar o tema profundamente, ou até mesmo a liderar um movimento de resposta junto aos alunos. A relação de conveniência costuma ser muito densa nesses casos, e quase sempre envolvem contratos comerciais valiosos, de longa duração (chegando a dez ou vinte anos de relacionamento), cuja violação das cláusulas de conduta impõe multas muito severas, as quais podem ameaçar a sobrevivência das entidades.

Essas reflexões demonstram que o posicionamento e a comunicação das marcas ligadas à educação podem se estender por toda a cadeia produtiva das escolas, inclusive nos recursos diretos de informação, como títulos de livros, nomes de autores, editoras, material escolar etc. O mesmo ocorre nos espaços onde é obrigatório o uso de materiais e uniformes, cuja compra é convenientemente determinada entre certos fornecedores, com poucas alternativas para os alunos. Embora existam restrições legais para essas práticas, a verdade é

que nem sempre os alunos conseguem escapar do consumo das marcas impostas por algumas entidades. Mesmo a aquisição de produtos nas cantinas está condicionada à seleção restrita de marcas envolvidas em acordos entre as escolas e seus fornecedores.

Nesse contexto, aumentam as chances de as pessoas entrarem e saírem das escolas habituadas à convivência e ao consumo – por vezes excessivo – de marcas. Alguns alunos possivelmente se considerarão felizardos por conviver com as marcas que admiram, enquanto outros lamentarão as alternativas com as quais não simpatizam. Além disso, aprenderão a conviver entre colegas totalmente adeptos ao consumismo e dificilmente escaparão dos hábitos de consumo de marcas de bebidas, celulares, bancos, sites da internet, roupas, acessórios e todas as marcas ostentadas naquela comunidade. Embora muitas crianças tenham sido educadas para fugir das armadilhas do consumo, é bem pouco provável que consigam evitar se tornarem alvos fáceis das indústrias, cujas marcas são muitas vezes levadas às suas mentes em função das relações comerciais cada vez mais abrangentes dentro das escolas. Mas o alcance das marcas vai ainda além:

[...] uma quantidade crescente de fundos públicos está sendo tomada por empresas privadas, ou direcionadas a elas pela terceirização. Em alguns casos, isso envolve a direção ou o patrocínio privado a programas curriculares, exclusivo ou conjunto, inovações tecnológicas, e mesmo escolas inteiras ou seus distritos. (HARGREAVES, 2004, p. 177)

É lógico supor que essas práticas podem afetar o julgamento da relação entre aluno e escola. Na visão dos alunos, as escolas que facilitam a exploração de marcas também poderiam ser interpretadas como fornecedoras de uma mercadoria (o diploma) ou de um serviço (o conhecimento). Nesse caso, diversos alunos se vêem como clientes das escolas, das quais esperam algum tipo de retorno econômico, deixando em segundo plano os recursos realmente importantes para o desenvolvimento social e intelectual, conforme os crescentes

níveis exigidos na sociedade do conhecimento. As escolas convencionais, de algum modo, já demonstram incompatibilidade com as novas expectativas e necessidades dos alunos:

A ênfase dada à qualidade é sustentada atualmente pelas mudanças observadas nas demandas das sociedades em relação à educação. As modificações tecnológicas e estruturais nos locais de trabalho, assim como a ampliação da democracia política, exigem do cidadão um comportamento fundado no desenvolvimento de certas capacidades que os sistemas educacionais tradicionais não veiculam de maneira sistemática: domínio dos códigos de circulação da informação, capacidade de tratar esta última, de resolver os problemas, de trabalhar em equipe, de expressar necessidades. (DELORS, 2005, p. 62)

O professor não pode ser visto como simples provedor de informação, ou somente um meio usado pelos alunos para a obtenção do diploma ou de recursos econômicos. Se percebido apenas como mais uma das diversas marcas explícita ou implicitamente distribuídas pela escola, o profissional não conseguirá desempenhar importantes funções, como a de ser educador e um dos agentes para a formação do caráter. O aluno corre o risco de deixar o ambiente escolar acreditando possuir uma mercadoria que pode ser facilmente transacionada em sua carreira, especialmente se investiu em uma escola de marca famosa. Essa visão de “negócio” da educação é por vezes atribuída a uma conseqüência indireta das políticas econômicas do Estado:

Quanto à educação e à formação, o desemprego ajuda a acelerar suas evoluções e a torná-las mais conscientes, mais presentes à opinião pública, mais irreversíveis. Onde quer que os recursos permitam, a escolarização e a formação desenvolvem-se de forma muito rápida, e mesmo explosiva; elas são de fato percebidas por alguns atores econômicos como uma solução mágica, para os indivíduos como um seguro contra o desemprego, para os poderes públicos como um meio de retardar o ingresso em um mercado de trabalho difícil. (DELORS, 2005, p. 175)

Ao ingressarem em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, muitos estudantes aprendem duramente que o seu conhecimento não pode ser aproveitado ou

explorado isoladamente. É necessário que ele seja conciliado de modo eficaz a outros conhecimentos, em alguma integração economicamente produtiva, exatamente como fizeram aquelas marcas que o educaram na escola. Mas as pessoas também tendem a valorizar a importância pessoal do conhecimento, por mais que ele seja ou venha a se tornar um recurso economicamente valioso. Há que se pensar na produtividade do conhecimento em longo prazo, pois o que tem cada vez mais valor é “a produção do laço social, o ‘relacional’. Não nos referimos apenas a uma economia do conhecimento, mas a uma economia do humano [...]” (LÉVY, 1998, p. 41).

Evidentemente vemos importantes benefícios na construção e comunicação de marcas, principalmente para algumas escolas, as quais alcançaram novos recursos para financiarem seu desenvolvimento e até compensarem a ausência gerencial das práticas da criação e gestão de marcas, atividades cada vez mais complexas e desafiadoras em todos os setores da economia. Se, como aponta Mattelart (1999, p. 77), “A civilização contemporânea confere a tudo um ar de semelhança”, as marcas podem ser vistas como o porto seguro de muitos consumidores, pois:

[...] elas ainda podem: “suprimir a incerteza” (KAPFERER, 1991, p. 8); [...] “enaltecer e acrescentar um maior sentido de propósito à experiência” (KLEIN, 2002, p. 45). Em razão disso, muitas pessoas se tornam obcecadas por certas marcas, adotando uma abordagem quase fetichista do consumo, em que estas adquirem o poder de talismãs (KLEIN, 2002, p. 165). O conjunto desses atributos é cada vez mais valorizado, já que a civilização contemporânea confere a tudo um ar de semelhança (MATTELART, 2004, p. 77). (MARTINS, 2007, p. 117)

Por causa desse conjunto de benefícios, pode-se afirmar igualmente que a excelência de uma marca envolve cada vez mais a sua associação às “melhores práticas”, as quais se definem em campos inéditos como os da criatividade, das artes, da capacidade de produção, incorporação ou compartilhamento de inovações tecnológicas e da consistência com valores éticos, como responsabilidade social e desenvolvimento sustentado. As exigências para a

criação e a comunicação de marcas vão além das funções do marketing, e não apenas por causa das reformas políticas e macroeconômicas causadas pelas transformações por vezes bruscas no ambiente econômico da sociedade do conhecimento.

Diversos recursos extraordinários, e que servem como importantes coadjuvantes em estratégias de criação, gestão e comunicação de marcas, são os balanços sociais, os códigos de ética empresarial e a qualidade das parcerias estratégicas e da formação de redes, as quais confirmam a capacidade de mobilização do conhecimento instalado nas organizações, inclusive naquelas ligadas direta ou indiretamente à educação, seja ela formal ou informal.

Em cada um desses recursos, sobretudo naqueles associados à promoção da imagem das marcas, vigora a idéia de que o conhecimento é realmente o meio pelo qual as organizações serão reconhecidas e valorizadas pelo seu público. É certo que esse conhecimento, amiúde, diz muito mais respeito à experiência de mercado, embora isso não indique necessariamente uma deficiência, pois ele está vinculado à idéia de uma estratégia empresarial na qual se procuram destacar a competência e a experiência da organização para relacionar-se com determinados públicos de modo satisfatório e duradouro.

Vimos que a diferenciação entre as marcas pode ser determinada e divulgada a partir de um conjunto bem construído de referências visuais e emocionais. Embalagens, cores, logotipos, arquitetura, nomes ou formas são aspectos que podem ser percebidos e distinguir rapidamente as marcas. Os diferenciais emocionais são menos objetivos, mas igualmente determinantes. Aroma, prestígio, confiança, procedência, conforto, segurança, dentre outros recursos, não podem ser facilmente desenvolvidos e copiados e, portanto, constituem importantes aspectos de valorização e diferenciação de marcas, em praticamente todas as categorias de bens e serviços da economia. Quanto ao nome da marca, constatamos que o seu sucesso e reconhecimento estão condicionados ao seu significado junto aos consumidores. Conseqüentemente, “A escolha de um nome depende do destino que se atribui à marca.

Convém portanto [sic] distinguir as buscas que incidem na criação de uma marca no sentido pleno” (KAPFERER, 1991, p. 67).

A Casa do Saber, por ser fornecedora de um serviço relacionado ao conhecimento, e na condição de centro de formação extra-acadêmico, não pode ser comparada às marcas das escolas convencionais, dedicadas à educação formal, especialmente quanto aos fatores relacionados ao prestígio da marca da escola, cujo nome possa eventualmente agregar valor à carreira dos alunos, e cuja comunicação desse atributo, por exemplo, favoreça a atração de novos alunos. A Casa do Saber atua devido a um conjunto de recursos de diferenciação, como o nome e a reputação dos professores, o conteúdo dos cursos, o conforto e a localização das instalações, os serviços etc., os quais podem ser interpretados como fatores mais importantes que o nome da marca, pois “[...] a impressão causada pelos discursos organizacionais na mente de quem os recebe tende a ser fortemente icônica e, portanto, eivada de emoções, humores, sensações, qualidades estéticas e afetivas” (IASBECK, 2007, p. 89).

O modo como a marca comunica seus atributos, vantagens e benefícios deve ser adequado ao mercado, o que não significa que a propaganda em rádio, tevê ou mídia impressa seja o melhor meio para isso, uma vez que o sucesso de algumas marcas não está diretamente vinculado aos gastos com propaganda em mídia, como é o exemplo da Starbucks, no ramo dos cafés especiais:

Na construção de uma marca varejista, você tem de criar consciência pela qualidade e atrair a atenção das pessoas de maneira favorável. Você precisa entrar em evidência. Precisa de líderes de opinião que naturalmente apoiem o seu produto. [...] Graças a um planejamento cuidadoso e um pouco de sorte, foi exatamente isso o que aconteceu. [...] A propaganda boca-a-boca [sic], descobrimos, é muito mais poderosa do que qualquer outra. (SHULTZ; YANG, 1999, p. 104-105)

Embora a Starbucks tenha nascido com o propósito de preparar e vender cafés especiais, segundo um padrão tido como superior às demais ofertas da época, seu sucesso

também se deu devido à diferenciação dos seus pontos de venda, os quais representam espaços de socialização e conforto, pois: “Em uma loja ou restaurante, a experiência do cliente é vital: um encontro negativo e você perdeu um cliente para sempre” (SHULTZ; YANG, 1999, p. 113).

Voltaremos a esses aspectos na etapa de pesquisa quantitativa detalhada mais adiante, mas é oportuno antecipar que quando se trata de criar formas diferenciadas de comunicação, as marcas também podem distinguir-se e firmar-se na preferência dos consumidores por meio dos aspectos da inovação, seja ela tecnológica ou de serviços. Empresas inovadoras são capazes de antecipar e aprender a respeito das necessidades de seus consumidores, e desenvolvem soluções assegurando a dianteira de suas marcas a essas necessidades, em todos os núcleos e tipos de negócios. Naturalmente, essa competência requer criatividade, o que é outro recurso intangível valioso, todavia:

Não existe criatividade sem risco – o risco de experimentar uma nova idéia, testar uma prática desconhecida, estar preparado para errar ou parecer bobo ao tentar algum novo, aceitar os reveses como algo passageiro, ter capacidade de resposta em vez de uma sensibilidade exagerada à avaliação crítica, trabalhar conjuntamente e buscar aconselhamento de colegas com visões diferentes, bem como daqueles que compartilham de suas próprias convicções, e assim por diante. (HARGREAVES, 2004, p. 44)

As organizações bem administradas admitem que as ações ligadas à inovação compreendem determinados níveis de risco e tomam diversas providências para minimizá-los. Estas incluem a contratação de pessoas educadas, preparadas, dispostas a compartilhar seu conhecimento, enquanto aprendem e apóiam a construção da imagem das marcas desenvolvendo coletivamente novos conhecimentos. Essa vontade de inovar e de compartilhar deve, em princípio, permear todos os tipos de negócio, inclusive aqueles ligados à educação.

2.2 Experiência de marca e conhecimento

O valor econômico das marcas está relacionado a experiências de consumo, cujo sucesso ou fracasso determinarão a preferência ou não do consumidor pela marca, e, conseqüentemente, a possível repetição do seu consumo. O mesmo se dá com o consumo de conhecimento, e de modo ainda mais complexo, porque ele não pode ser classificado como produto, pois não tem substância física. Também não é um serviço, pois suas funções e benefícios vão além do ato de servir. A constatação de que estamos adquirindo, consumindo ou utilizando produtivamente alguma fonte ou recurso de conhecimento está inicialmente ligada à análise do conjunto de contatos e impressões que mantemos com o provedor dos recursos de conhecimento, seja ele uma pessoa ou organização. Essas impressões normalmente surgem de maneira mais organizada nas escolas, e formarão a nossa experiência de consumo, a qual passaremos a creditar ao sinal indicador da fonte, seja ele o nome de um professor, o logotipo de uma escola, empresa, ou mesmo a localidade.

Acreditamos que a comunicação dos benefícios de uma organização por meio apenas dos nomes possui menor valor do que o contexto de marca em longo prazo, pois dificilmente as impressões do consumidor são formadas pela avaliação de um único fator de reconhecimento, seja o nome da marca ou o seu logotipo. Não só o nome de um advogado, por exemplo, é importante, mas também sua formação, trajetória, experiência, referências, reputação, atenção e tantos outros indicadores que acabam tornando o processo de seleção algo desgastante e por vezes até ineficiente, pois normalmente não dedicaremos tempo suficiente para reunir e avaliar esse conjunto de recursos. É preferível confiar que esses recursos estão sob o logotipo de um escritório famoso, o que tornará o processo de escolha menos trabalhoso e arriscado. Mas selecionar dentre alternativas de marcas desconhecidas é uma tarefa não menos complexa, pois não significa que podemos confiar apenas na

comunicação de marcas, sem que elas venham acompanhadas de algumas referências ou indicações, as quais possam demonstrar boas experiências de consumo. Se “o conhecimento é o remédio mais procurado para a incerteza” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 30), então não precisamos correr o risco de fazer escolhas mal avaliadas.

No que se refere aos nomes dos professores da Casa do Saber, podemos avaliar que o seu reconhecimento está atrelado ao conjunto de outros fatores relevantes oferecidos pela organização, quer sejam a capacidade de organizar cursos diferenciados, de proporcionar um ambiente confortável ou mesmo o potencial de atrair pessoas interessantes com as quais os alunos possam interagir. Os professores tinham seus nomes reconhecidos antes de conduzirem suas aulas na Casa e, justamente por esta razão, foram convidados para serem fornecedores e receberem salários diferenciados.

A abordagem torna-se mais complexa quando nos remetemos à questão dos valores, sentidos, aplicações, usos, associações, benefícios e conteúdo informacional das marcas das escolas, centros de formação profissional, universidades etc. Normalmente, devido ao longo relacionamento com os alunos, essas instituições vêm inundadas de significados para as pessoas que trafegam em seus espaços físicos ou virtuais. Para o bem (para os que admiram essas marcas) ou para o mal (para aqueles que as rejeitam), simples nomes alcançaram o *status* de marcas.

No limite, o papel da marca é valorizar as ofertas, “identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes” (AAKER, 1998, p. 7). Não faz sentido para a maioria das pessoas que conhece ou se relaciona com suas marcas de preferência que seus produtores ou distribuidores não possuam os recursos de qualidade, e que os controlem a ponto de serem capazes de promover e sustentar experiências positivas de consumo, que sejam relevantes ou fundamentais no escopo de suas expectativas.

Nesses casos, seria incoerente desprezar a percepção dos valores agregados às marcas, uma vez que tantas experiências ou informações foram pregadas a elas durante anos de relacionamento ou de informação. Portanto, a relação continuada e o uso sustentado da comunicação formam o conjunto eficaz de conversão de nomes em marcas, que venham a ser percebidas como capazes de significar um conjunto de experiências positivas de consumo, distantes do sentido genérico representado pelos nomes.

Pessoas que não utilizam as mesmas marcas que outras pessoas consomem e até admiram podem nutrir sentimentos diversos que vão desde rejeição ou antipatia até admiração e orgulho. Tais sentimentos podem convergir para algo uniforme, e até lógico, caso essas pessoas acabem desenvolvendo uma relação tangível com as marcas, desde que elas se tornem, de algum modo, benéficas e relevantes para suas vidas. Se esses consumidores já tiveram relações insatisfatórias com outros fornecedores, surge uma grande oportunidade para a proprietária legal da marca atingir esse público e demonstrar suas diferenças institucionais ou benefícios funcionais. Além da comunicação e do marketing, portanto, mesmo as organizações envolvidas com as atividades do conhecimento necessitam de visão e de ótima infra-estrutura para responder às expectativas e necessidades daqueles que buscam (ou estejam propensos a buscar) marcas nos nomes das escolas.

Contudo, marcas nascem e morrem o tempo todo, no mundo inteiro, por razões controláveis ou incontroláveis. Enquanto algumas referências foram levemente afetadas pelas crises econômicas, um bom número não conseguiu se manter, pois falhou na entrega e na sustentação dos benefícios e promessas que as valorizavam.

Por mais que a marca seja capaz de simplificar o processo de compra e favorecer a segurança de sua aquisição, a maioria das pessoas não distinguirá nomes de marcas, especialmente nas atividades em que não estejam evidenciados seus benefícios econômicos e financeiros. Por mais conhecidas que certas marcas de escolas sejam, elas precisam de algum

tempo para demonstrar as vantagens da boa educação, cujos benefícios só serão verdadeiramente notados quando os alunos concluírem seus estudos. Até que isso ocorra, a escola deverá investir em recursos que favoreçam a ótima experiência de marca, de modo que os alunos se refiram à escola de modo positivo, facilitando a atração e retenção de novos alunos e parceiros estratégicos.

A maioria das empresas enfrenta esses desafios de comunicação, mas a relação dos alunos com os seus fornecedores de conhecimento não pode ser baseada nos mesmos valores e recursos das relações que envolvem mercadorias, pois a escola não possui um bem tangível (material) que possa ofertar. O conhecimento não se destrói quando armazenado, e tampouco se desgasta pela falta de uso (Sveiby, 1998). Ele permeia uma relação de troca diferenciada, pois quem não possui conhecimento não sabe exatamente quais benefícios obterá ao final do processo de compra.

Nas escolas, quanto mais tempo estender-se a relação de consumo, normalmente baseada na duração dos cursos, maiores serão as expectativas dos alunos, cuja idéia de troca poderá ficar comprometida, uma vez que “da perspectiva da necessidade do valor de uso, o fim do objeto é alcançado quando o objeto comprado é útil e desfrutável. Da perspectiva do valor de troca, o fim se cumpre quando o valor de troca aflora sob a forma de dinheiro” (HAUG, 1996, p. 25). Caso o aluno avalie o investimento de sua formação dessa forma e perceba que os benefícios não aparecem prontamente, poderá julgar que a sua relação com a escola é uma relação de compra, da qual poderá cobrar recursos não pertinentes, como se estivesse adquirindo um simples bem de consumo. Machlup (1962, p. 108) acredita que:

If productivity of education is meant to refer to the effects which present educational activities are expected to have upon future performance of those now being taught

and, indirectly, upon the productivity of the economy to which they will contribute, this implies that education is regarded as an investment.¹

Assim, as escolas ligadas à educação formal só conseguirão demonstrar sua utilidade e os benefícios da educação formal se construírem programas educacionais inteligentes, alinhados à realidade de seus alunos e do mercado e que sinalizem uma boa experiência de consumo. As grandes cidades já estão abarrotadas de escolas, no entanto bem poucas compreendem a dinâmica da sociedade do conhecimento e o que ela exige de seus fornecedores. O desafio permanente é que “[...] boa parte do conhecimento se torna obsoleta mesmo antes de ele ser apresentado ao mundo. O leque de assuntos disponíveis aumenta constantemente. As fontes de informação multiplicam-se à velocidade da luz e podem se originar em qualquer parte do mundo” (TOFFLER, 2007, p. 358).

Esses desafios são menores para a Casa do Saber, mas nem por isso menos importantes. Verificamos que os seus alunos não esperam diretamente um benefício econômico com as aulas – obter um emprego melhor, passar em um concurso público ou obter uma promoção, por exemplo. É até possível que isso venha a acontecer, mas a idéia vigente é a de que o conhecimento adquirido se presta a uma satisfação pessoal. Enquanto as escolas de educação formal sinalizam promessas implícitas ligadas ao futuro econômico dos seus alunos, a Casa possui a missão de indicar a competência de prover satisfação pessoal aos seus consumidores. Mas nem sempre essa missão é a mais fácil.

Constatamos que a formação da idéia de qualidade de uma marca, na visão dos diferentes públicos com os quais ela deve se comunicar, passa pela formulação e entrega eficaz de um conjunto de recursos, que sejam percebidos como legítimos, de funcionamento harmônico e duradouro, o que é “[...] o resultado da relação produtiva entre discurso e

¹ “Se a produtividade da educação é utilizada para referir-se aos efeitos que as presentes atividades educativas que se esperam venham a ter sobre o desempenho futuro das pessoas sendo ensinadas e, indiretamente, sobre a produtividade da economia para a qual venham a contribuir, isso implica que a educação é considerada como um investimento” (tradução nossa).

imagem, ou seja, o que surge de afinidade entre as intenções do discurso e as impressões do receptor” (IASBECK, 2007, p. 90). Sozinho, o discurso não é capaz de formar na mente do consumidor um ponto de vista, ou a idéia de que determinada marca é capaz de prover as suas expectativas reais e até imaginárias. “A imagem mental a que nos referimos é formada, em grande parte, com contribuições do imaginário do público, que se agregam aos estímulos recebidos de forma nem sempre previsível e administrável” (IASBECK, 2007, p. 91).

De maneira geral, essas impressões são relacionadas a outras marcas, o que revela a importância do posicionamento da marca, entendido como “[...] a apresentação de características distintivas em relação à concorrência e motivadoras em relação ao público” (KAPFERER, 1991, p. 34). Por mais que a marca seja hábil ao proporcionar experiências agradáveis ao seu público, ela dependerá da manutenção dessas experiências para incitá-los a investir em novas experimentações, e a indicá-las às pessoas de seus relacionamentos.

O consumo de marcas na sociedade do conhecimento se revela de modo dinâmico e regido segundo práticas ainda não absolutamente dominadas por muitas organizações que atuam direta ou indiretamente no ramo do conhecimento. Os consumidores brasileiros não são menos exigentes que os consumidores de outros países. As organizações que pretendem atuar competitivamente no país reconhecem que não basta simplesmente oferecer aos consumidores serviços ou produtos que não estejam suficientemente equipados de padrões reconhecidos de excelência, considerando-se a venda e a pós-venda. Determinados fatores de diferenciação, como eficiência, qualidade e pontualidade, por exemplo, há muito deixaram de ser relevantes e passaram a ser quesitos obrigatórios para qualquer empresa que queira competir no mercado com chances mínimas de desenvolvimento. As características intangíveis dos negócios associados ao conhecimento revelam oportunidades atraentes, desde que os envolvidos saibam reconhecer e promover benefícios diferenciados.

Nem todas as organizações contam com os recursos humanos e técnicos para o desenvolvimento de suas marcas. A dúvida mais comum dos gestores é de como garantir o reconhecimento junto aos consumidores, oferecendo-lhes marcas que indiquem potencial positivo de experiências. Reconhece-se que é muito difícil criar, comunicar e sustentar marcas em um mercado altamente competitivo, bastante complexo e de economias cada vez mais instáveis, em que os níveis de investimento em comunicação e de fixação de uma base de atendimento são elevados. Adicionalmente, os recursos humanos preparados – aptos para valorizar a imagem das marcas e entregar, aos consumidores, as promessas da comunicação – são quase sempre insuficientes.

As aquisições ou investimentos em marcas são iniciativas que podem solucionar alguns desses importantes desafios. Admitindo que a marca seja o mais importante fator de influência na decisão de compra entre os consumidores, muitos negócios de fusões e aquisições são executados para identificar, dentre os padrões existentes e disponíveis para venda ou associação, aqueles menos sujeitos a riscos de desenvolvimento e que sinalizem possibilidade de reconhecimento no mercado. Vemos que as marcas podem valer muito, desde que provem sua capacidade ou potencial de proporcionar experiências positivas e continuadas de consumo.

Perceber essa dimensão na mudança histórica, do ponto de vista da justificção para o desenvolvimento sustentado de instituições ligadas ao ensino, como no caso da Casa do Saber, é um dos aspectos fundamentais do conceito de marca.

3. O VALOR DO CONHECIMENTO

A nova economia, intensiva em tecnologias de informação e comunicação (TICs), está inserida no que se definiu como uma “sociedade do conhecimento” (DRUCKER, 1993). Entretanto, “o conhecimento é um bem intangível e as tentativas de defini-lo geralmente levam a um labirinto de onde não existe uma saída fácil” (TOFFLER, 2007, p. 142).

O conhecimento pode ser referido como um conjunto formado por “informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante” (SVEIBY, 1998, p. 35). Castells (2003, p. 64) descreve o conhecimento como “um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou idéias, apresentando um julgamento ponderado ou resultado experimental que é transmitido a outros por intermédio de algum meio de comunicação, de alguma forma sistemática”.

Eventualmente, o conhecimento também é confundido com informação, que é “um instrumento de geração de conhecimento e não o conhecimento em si” (BINDÉ, 2005, p. 19, tradução nossa). Em direção oposta, Castells (2003, p. 65), prefere o sentido amplo do termo informação, que é visto como “comunicação de conhecimentos”, e Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) acreditam que “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”.

O conhecimento é bastante pesquisado e discutido, porque se tornou um recurso valioso, e não apenas porque vivemos na era da informação, assim reconhecida por causa da crescente utilização dos meios digitais para o entretenimento, o trabalho e a educação, núcleos de grande produção de conhecimento, cujos dados foram reunidos, organizados e comunicados (CASTELLS, 2003). O fato é que o conhecimento se desenvolve e se valoriza porque oferece a oportunidade de crescimento individual, econômico e social. Toffler (2007, p. 142) vê a grande importância desses benefícios e sugere o uso de um exemplo para distinguir “informação” de “conhecimento”:

Uma abordagem habitualmente utilizada é aquela que faz clara distinção entre conhecimento, dados e informações. Dados, em geral, são itens distintos e destituídos de contexto: por exemplo, “300 ações”. Quando colocados em um contexto, os dados transformam-se em informação: por exemplo, “temos 300 ações da Companhia Farmacêutica X”. Então, quando a informação é configurada em padrões mais elaborados e complexos, chegamos ao que se pode chamar de conhecimento: “temos 300 ações da Companhia Farmacêutica X que subiram dois pontos percentuais num mercado altista, mas o volume de negócios é baixo e é provável que o banco central aumente as taxas de juros”.

Embora seja impraticável abordar extensivamente todas as possibilidades de interpretação econômica do conhecimento, é possível recorrer mais uma vez às pesquisas de Toffler (2007, p. 142-144) para conhecer o que ele acredita serem as principais características do conhecimento.

1. O conhecimento é inerentemente não-rival. Você e um milhão de outras pessoas podem usar o mesmo conhecimento sem diminuí-lo ou desgastá-lo. Na verdade, quanto mais as pessoas usam, mais provável é que alguém gere mais conhecimento a partir do “conhecimento original”. [...].
2. O conhecimento é um bem intangível. Não podemos tocar, acariciar ou sacudir o conhecimento, por exemplo. Mas podemos manipulá-lo – e isso, com certeza, fazemos.
3. O conhecimento é não-linear. Quando falamos de conhecimento, breves *insights* e idéias simples podem gerar resultados surpreendentes. Os alunos de

Stanford Jerry Yang e David Filo criaram o Yahoo! simplesmente ao ter a idéia de categorizar seus sites favoritos [...].

4. O conhecimento é um fator relacional. Qualquer trecho de conhecimento adquire significado apenas quando justaposto a outros trechos que fornecem o contexto. Algumas vezes o contexto pode ser comunicado com apenas um sorriso ou um olhar.
5. O conhecimento combina com outros conhecimentos. Quanto maior o conhecimento, mais indiscriminadas, numerosas e variadas serão as suas possibilidades de uso e combinações com outros conhecimentos.
6. O conhecimento é mais facilmente transferível do que qualquer outro bem ou produto. Uma vez internalizado, o conhecimento pode ser instantaneamente transferido [...] a um custo próximo a zero.
7. O conhecimento pode ser resumido e condensado em símbolos ou abstrações [...].
8. O conhecimento pode ser armazenado em espaços cada vez menores [...].
9. O conhecimento pode ser explícito ou implícito, expresso ou não-expresso, partilhado ou tácito [...].
10. O conhecimento é difícil de ‘engarrafar, empacotar’ ou conter. Ele espalha-se e difunde-se entre nós com mais facilidade do que qualquer outro bem.

Essas dimensões do conhecimento extrapolam bastante o contexto da informação. Observamos um conjunto de recursos ligados ao ambiente economicamente produtivo, principalmente no que se refere aos benefícios de sua transmissão, nem sempre onerosa em termos financeiros. Como existe a demanda crescente por conhecimento, cujos benefícios não podem ser medidos antecipadamente, ele é “[...] aplicado, de forma sistemática e determinada, para definir que Novo conhecimento é necessário, se ele é viável e o que precisa ser feito para torná-lo eficiente. Em outras palavras, ele está sendo aplicado à inovação sistemática” (DRUCKER, 1993, p. 22).

3.1 Economia do conhecimento

Os significados da economia do conhecimento vão muito além dos fatores associados à educação, dos recursos de tecnologia que ela emprega ou dos benefícios pessoais e profissionais que ela pode proporcionar. Verificamos que ela caracteriza um novo e amplo papel para as organizações e os indivíduos:

The knowledge economy is a particular knowledge-driven stage of capitalist development, based on knowledge, succeeding a phase marked by the accumulation of physical capital. [...] The knowledge economy underlines organizational and technological complementarities between the expanded possibilities for information codification, storage and transmission offered by the new technologies, the “human capital” of the workers likely to use these technologies and a “responsive” organization of the enterprise. (BINDÉ, 2005, p. 46)¹

A riqueza da sociedade do conhecimento não está exclusivamente nas escolas. Muitas pessoas podem tornar-se altamente criativas, inovadoras, capazes e realizadas financeiramente e pessoalmente sem jamais terem frequentado um curso regular de educação. Isso ocorre porque existem diversos recursos de distribuição da educação e da formação que não se assemelham àquilo que acreditamos ser uma “escola ideal”, único recurso capaz de formar e realizar pessoas. Diferentes condições e motivações levam o sujeito à busca e ao desenvolvimento de novos recursos e tipos de conhecimento, causando desdobramentos econômicos de grande impacto, eventualmente muito além dos recursos tradicionais de geração de riqueza, como as indústrias, comércio, agricultura, dentre outros. De acordo com Hargreaves (2004, p. 17):

¹ “A economia do conhecimento é um estado específico do conhecimento-orientado do estágio de desenvolvimento capitalista, baseado no conhecimento, sucedendo uma fase marcada pela acumulação de capital físico. [...] A economia do conhecimento organizacional e tecnológico sublinha complementaridades entre as possibilidades alargadas de codificação da informação, armazenamento e transmissão oferecidos pelas novas tecnologias, o “capital humano” dos trabalhadores susceptíveis de utilização destas tecnologias e uma organização “reativa” das empresas” (tradução nossa).

[...] a economia do conhecimento é, nas palavras de Joseph Schumpeter, uma força de destruição criativa, estimulando o crescimento e a prosperidade, ao mesmo tempo em que sua busca incansável de lucro e de interesse próprio desgasta e fragmenta a ordem social. Sendo assim, junto com outras instituições públicas, nossas escolas devem estimular também a compaixão, a comunidade e a identidade cosmopolita, as quais compensarão os efeitos mais destrutivos da economia do conhecimento, que serve basicamente ao bem privado, ao passo que a sociedade do conhecimento também inclui o bem público. Nossas escolas devem preparar os jovens para ambos.

Sabemos que o conhecimento não pode ser desvinculado da pessoa. Todos os recursos considerados bens intangíveis valiosos na sociedade do conhecimento estão direta ou indiretamente relacionados a uma pessoa, a qual, em algum momento, capturou, aprimorou e compartilhou o seu saber com terceiros. Se esse ciclo ocorreu em ambiente econômico produtivo, o conhecimento compartilhado criou novos recursos, incluindo produtos, serviços, pesquisas etc., independentemente de poderem ser classificados como conhecimento.

Verificamos que as marcas, por exemplo, não se restringem aos seus logotipos, nomes, formas e demais fatores de identificação e de diferenciação. Elas também são reconhecidas e valorizadas se forem capazes de proporcionar continuamente experiências positivas de consumo, as quais dependem de um conjunto sofisticado de recursos, normalmente atrelados a uma ou mais pessoas, que conheçam e dominem a importância das suas atividades. São os trabalhadores do conhecimento, os quais “possuem seu próprio conhecimento e podem levá-lo consigo a qualquer parte. Portanto, o desafio econômico da sociedade pós-capitalista será a produtividade do trabalho com conhecimento e do trabalhador do conhecimento” (DRUCKER, 1993, p. XVII).

No ambiente capitalista, a produtividade é vista no contexto de lucro. Portanto, percebemos que as organizações reconhecem a crescente dependência do conhecimento, o qual se estabelece como um recurso atrelado aos seus ganhos monetários e à valorização dos seus ativos tangíveis e, especialmente, dos intangíveis. Isso exige, portanto, que esses recursos sejam identificados, classificados, avaliados e controlados com o objetivo de evitar

perdas, inclusive de competitividade. Mas os esforços de formação e exploração econômica do conhecimento não dependem exclusivamente da vontade das organizações.

As políticas públicas são responsáveis pela formação primária das riquezas associadas ao conhecimento, visto que seu desenvolvimento depende da combinação eficiente de recursos de base, todos de grande escala e complexidade.

Experiências econômicas sugerem que uma ênfase na qualidade do processo de crescimento é essencial em três pontos. Em primeiro lugar, qualidade promove diretamente o bem-estar ao influenciar uma distribuição mais uniforme da educação e dos cuidados da saúde e uma melhoria ambiental. Em segundo lugar, as taxas de crescimento são menos voláteis e mais sustentáveis quando os aspectos qualitativos são levados em consideração. [...] Os capitais humano, natural e físico são os principais recursos de um país para o desenvolvimento e as melhorias do bem-estar. Sua formação, distribuição, crescimento e produtividade determinam amplamente a renda do povo e sua qualidade de vida. (VELLOSO, 2004, p. 566)

Os indicadores de crescimento de um país são normalmente baseados nos seus resultados sociais e na sua produção de riqueza, medida desde a apuração do índice denominado Produto Interno Bruto (PIB). Toffler (2007), entretanto, não apenas considera essa medida falaciosa, mas também acredita que o significado ideal da sigla seria “Produto Inadequadamente Balizado” (p. 217), porque a métrica não leva em conta as produções econômicas provocadas pelos consumidores, que não são apuradas. Segundo o autor, esses consumidores, por criarem “bens, serviços ou experiências para seu próprio uso ou satisfação, em vez de vender ou trocar por dinheiro” (p. 211) são chamados prosumidores, pois “quando, como indivíduos ou grupos, podemos PROduzir e conSUMIR nossos próprios produtos, realizamos o ato de PROSUMIR e, portanto, somos ‘PROSUMIDORES’” (TOFFLER, 2007, p. 211).

Essa realidade, por exemplo, pode ser demonstrada pelo fenômeno da livre distribuição e troca digital de música pela internet, a qual, se ainda em zona cinzenta quanto

ao uso indevido de direitos autorais, favorece a criação e o desenvolvimento de um grande volume de riqueza, capaz de afetar todos os segmentos da economia. Por exemplo, na contrapartida das possíveis violações dos direitos dos músicos pela troca de arquivos sem o pagamento de direitos autorais, a indústria eletrônica desenvolveu dezenas de recursos tecnológicos para reproduzir tais arquivos, não constando ainda na literatura casos em que as organizações que produzem e vendem tais produtos tenham compartilhado seus ganhos com os autores, ou mesmo com os produtores de conhecimento que tenham possibilitado a codificação e trocas de arquivos compactados pela internet. Por conta de questões avançadas e complexas como essas, organismos têm proposto a adoção de novos indicadores, os quais permitam identificar, determinar e controlar a existência de todos os fatores relevantes criadores de riqueza, inclusive aqueles ligados à qualidade de vida, e que podem ainda não ser reconhecidos pelas organizações e o Estado, ocasionando a perda de competitividade e desenvolvimento na economia do conhecimento.

Um estudo bastante conhecido foi publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento através do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), cujo objetivo é:

[...] oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. Criado por Mahbub ul Haq com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1998, o IDH pretende ser uma medida geral, sintética, do desenvolvimento humano. Não abrange todos os aspectos de desenvolvimento e não é uma representação da “felicidade” das pessoas, nem indica “o melhor lugar no mundo para se viver”. Além de computar o PIB per capita, depois de corrigi-lo pelo poder de compra da moeda de cada país, o IDH também leva em conta dois outros componentes: a longevidade e a educação. [...]. O item educação é avaliado pelo índice de analfabetismo e pela taxa de matrícula em todos os níveis de ensino.²

² Fonte: <<http://www.pnud.org.br/idh/>>. Acesso em: 13 de out. de 2008.

O IDH é um índice ligado a dimensões básicas de vida, como saúde e educação, proposto como indicador comparativo entre países, e determinante do grau de desenvolvimento econômico e da qualidade de vida. A escala vai de 0 (nenhum desenvolvimento) até 1 (desenvolvimento pleno). Contudo, o IDH pode não ser um bom indicador para demonstrar os recursos de conhecimento de uma nação, pois ele não leva em conta outros aspectos fundamentais associados ao desenvolvimento econômico. Nesse sentido, o Banco Mundial criou o instituto Knowledge for Development Program (“K4D”), o qual “helps client countries build their capacity to access and use knowledge to strengthen their competitiveness and increase their economic and social well-being”.³

O cálculo é realizado a partir do levantamento de doze indicadores do conhecimento, organizados em quatro pilares, conforme demonstrado na tabela abaixo:⁴

Tabela 1 – Indicadores de conhecimento

Pilar	Indicador
Regime econômico e institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Barreiras tarifárias e não tarifárias • Qualidade regulatória • Estado de direito
Educação e qualificação da população	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de alfabetização adulta • Taxa bruta de matrícula no ensino secundário • Taxa bruta de matrícula no ensino superior
Infra-estrutura de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Telefones por 1.000 habitantes • Computadores por 1.000 habitantes • Usuários de internet por 1.000 habitantes
Sistema de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamentos e recebimentos de royalties, dólares americanos por pessoa • Artigos técnicos publicados, por milhão de habitantes • Patentes asseguradas pelo órgão de propriedade industrial, por milhão de habitantes

Observamos um método baseado em indicadores que combinam recursos públicos e privados, os quais levam em conta apenas os dados quantitativos reconhecidos. Contudo,

³ “auxilia os países clientes a construírem a sua capacidade para acesso e utilização do conhecimento para reforçar sua competitividade e aumentar a sua economia e o bem-estar social” (tradução nossa).

⁴ Baseada nos dados publicados em <www.worldbank.org/kam>, p. 3, acesso em: 13 de out. de 2008 (tradução nossa).

dados representativos, como o número de negócios abertos e encerrados, os níveis de recolocação profissional segmentados por formação escolar, ou mesmo os cursos extracurriculares no país e no exterior, além da pós-graduação, segmentada por área do conhecimento, são dados igualmente relevantes e que podem significar de forma abrangente as questões objetivas a respeito da capacidade de produção, exploração e criação de riqueza econômica de conhecimento. Restariam ainda os indicadores qualitativos, como os aspectos vocacionais em novos campos do conhecimento, as pesquisas artísticas e de comunicação informais, ou mesmo os impactos da economia prosumidora de Toffler.

A existência, a adoção e o reconhecimento de tais recursos atestam a inquietação dos pesquisadores a respeito dos recursos convencionais de medição de riqueza, considerados incapazes de revelar a competitividade de empresas públicas e privadas, estados, municípios e nações na sociedade do conhecimento. Seja na geografia do amanhã (TOFFLER, 2007), na era do conhecimento (SVEIBY, 1998) ou na produção do conhecimento (MACHLUP, 1962), vemos que a maioria dos indicadores tem origem na medição e avaliação de uso de muitos recursos patrocinados pelo Estado, o que confirma a sua vocação de produtor primordial de riqueza econômica do conhecimento. Outra proposta de métrica é o chamado Índice da Nova Economia do Estado, calculado pelos pesquisadores Robert D. Atkinson e Rick Codurio, os quais:

[...] concluíram que: “Em uma economia na qual menos de 20% das atividades econômicas consistem em criar, processar ou transportar produtos, o acesso à matéria-prima, transporte e aos mercados consumidores significa cada vez menos. À medida que uma parte crescente dos insumos e da produção econômica assume a forma de bits eletrônicos, os velhos fatores associados à localização da empresa deixam de ser tão importantes quanto foram no passado.” (TOFFLER, 2007, p. 105-106)

O estudo realizado nos Estados Unidos dedica-se a promover a agenda da inovação pública de todos os estados do país. Ele foi publicado pela primeira vez em 1999 pelo

Progressive Policy Institute (PPI), inicialmente contemplando apenas as empresas de tecnologia. A segunda edição, de 2002, passou a incluir outros indicadores de maior alcance, como o uso de computadores e da internet pelos fazendeiros, fábricas que disponham de acesso a internet, o nível de educação da força de trabalho, estrutura de banda larga, número de patentes, dentre outros, combinando aspectos quantitativos e qualitativos, divididos em cinco categorias:⁵

1. Trabalhos do conhecimento. Mede a empregabilidade dos profissionais de tecnologia da informação (TI) e o nível educacional da força de trabalho manufatureira.
2. Globalização. Mede a orientação para exportação da produção e dos investimentos estrangeiros diretos.
3. Dinamismo econômico e competição. Mede o número de companhias “gazelas” de rápido crescimento (aquelas que crescem 20% ou mais durante quatro anos consecutivos); a taxa econômica “churn” (que é o produto de empresas iniciantes e dos fracassos de negócios já existentes); o valor de capital apurado em ofertas públicas pelas empresas.
4. A transformação para a economia digital. Mede o percentual de população conectada à internet; o número de registros “.com”; a tecnologia nas escolas; o grau em que os governos usam tecnologias da informação para prover serviços; uso do computador e acesso à internet pelos fazendeiros e produtores; o acesso da população e negócios à comunicação via banda larga.
5. Capacidade de inovação tecnológica. Mede o número de postos de trabalho na tecnologia de produção das indústrias; o número de cientistas e engenheiros na força de trabalho; o número de patentes concedidas; o investimento das indústrias em pesquisa e desenvolvimento; as atividades de capital de risco.

O escopo é ambicioso, mas os dados são coletados das estatísticas públicas, o que dificulta a atualização e a segmentação dos índices devido às características e ao ritmo de levantamento de cada órgão em cada um dos estados avaliados, conforme demonstrado na tabela a seguir.

⁵ Fonte: <<http://www.neweconomyindex.org/states/2002/overview.html>>. Acesso em: 18 de out. 2002 (tradução nossa).

Tabela 2 – Índices da nova economia (1999 e 2002)

2002 Rank	2002 Score	State	1999 Rank	1999 Score	Rank* Change
1	90.0	Massachusetts	1	82.3	0
2	86.2	Washington	4	69.0	2
3	85.5	California	2	74.3	-1
4	84.3	Colorado	3	72.3	-1
5	75.6	Maryland	11	59.2	6
6	75.1	New Jersey	8	60.9	2
7	74.2	Connecticut	5	64.9	-2
8	72.1	Virginia	12	58.8	4
9	70.5	Delaware	9	59.9	0
10	69.3	New York	16	54.5	6
11	68.9	Oregon	15	56.1	4
12	68.7	Utah	6	64.0	-6
13	68.7	Minnesota	14	56.5	1
14	67.6	Texas	17	52.3	3
15	67.6	New Hampshire	7	62.5	-8
16	67.2	Arizona	10	59.2	-6
17	64.7	Illinois	22	48.4	5
18	62.7	Florida	20	50.8	2
19	62.3	Pennsylvania	24	46.7	5
20	61.6	Idaho	23	47.9	3
21	61.5	Rhode Island	29	45.3	8
22	60.1	Georgia	25	46.6	3
23	60.0	Michigan	34	44.6	11
24	58.9	Missouri	35	44.2	11
25	58.3	Maine	28	45.6	3
6					
26	57.5	North Carolina	30	45.2	4
27	57.2	New Mexico	19	51.4	-8
28	56.9	Vermont	18	51.9	-10
29	56.7	Kansas	27	45.8	-2
30	56.5	Ohio	33	44.8	3
31	56.3	Alaska	13	57.7	-18
32	55.7	Nevada	21	49.0	-11
33	54.4	Nebraska	36	41.8	3
34	54.1	Oklahoma	40	38.6	6
35	53.7	Hawaii	26	46.1	-9
36	52.8	Indiana	37	41.0	1
37	52.8	Montana	46	29.0	9
38	52.2	Iowa	42	33.5	4
39	52.2	Tennessee	31	45.1	-8
40	52.0	Wisconsin	32	44.9	-8
41	51.1	South Carolina	38	39.7	-3
42	48.6	Kentucky	39	39.4	-3
43	47.4	South Dakota	43	32.3	0
44	46.1	North Dakota	45	29.0	1
45	45.9	Louisiana	47	28.2	2
46	45.7	Wyoming	41	34.5	-5
47	45.3	Alabama	44	32.3	-3
48	41.7	Arkansas	49	26.2	1
49	40.9	Mississippi	50	22.6	1
50	40.7	West Virginia	48	26.8	-2
60.3		United States	48.1		

Considerando-se os indicadores utilizados, além das restrições apontadas, o trabalho oferece um recurso interessante para a dimensão do potencial de riqueza dos ativos intangíveis de cada estado norte-americano. Massachusetts, por exemplo, ocupa a primeira posição nos dois anos da amostra, pois concentra um grande número de centros de pesquisa e de negócios de softwares, equipamentos e biotecnologia, além de contar com os campi de Harvard e do MIT (Massachusetts Institute of Technology), ambos de notório reconhecimento em pesquisas, que normalmente são revertidas em benefício do desenvolvimento das organizações locais em primeiro lugar, pois, a exemplo de outras localidades, os alunos e pesquisadores das universidades são patrocinados por empresas locais (PACKARD, 1995). Nesse aspecto, verificamos que o Índice da Nova Economia do Estado consagra uma forte intervenção das competências e recursos do Estado, que vão além da gestão competente de suas obrigações sociais, notadamente quanto às questões da educação. Revela ainda uma

⁶ Fonte: <http://www.neweconomyindex.org/states/2002/rankings_print.pdf>. Acesso em: 18 out. 2008.

convergência entre as políticas privadas e públicas, as quais influenciam o desenvolvimento econômico sustentado na sociedade do conhecimento.

Um fato comum entre os indicadores demonstrados é o uso dos recursos das TICs como instrumentos para a medição da riqueza de conhecimento dos países, estados e municípios. Dessa forma, as localidades mais bem posicionadas são sugeridas como receptoras ideais de investimentos públicos e privados, uma vez que possuem os recursos adequados para o desenvolvimento econômico. Fatores como a infra-estrutura de telecomunicação e informática, acesso público e privado à internet, comércio eletrônico, dentre outros, se juntam aos indicadores sociais (segurança, ensino, saúde, emprego etc.) e resumem a capacidade, os recursos e a posição de uma localidade na economia do conhecimento. Todavia, nem sempre é possível vincular esses indicadores à proteção, ao desenvolvimento e à competitividade dos recursos econômicos e financeiros das organizações públicas e privadas. Eventualmente, um país ou empresa podem demonstrar níveis elevados dos seus indicadores de competitividade e ainda assim sofrerem revezes de difícil superação.

Os indicadores associados às TICs são atualmente bastante relevantes e também confirmam a interferência do Estado para a formação de riqueza na sociedade do conhecimento. Blair e Wallman (2001), todavia, destacam que é necessário ir além, pois as leis de direito autoral, relações de trabalho, concessões de serviços, programas de saúde pública e obras de infra-estrutura, dentre outros, não se limitam aos ativos tangíveis ou benefícios socioeconômicos, pois também são capazes de gerar muitos ativos intangíveis que podem proporcionar riquezas, os quais dependem de regulamentos formais, que possam determinar a sua propriedade e conseqüente exploração.

At the frontiers of knowledge, where technology is advancing rapidly, new ideas may have a great deal of value that has not yet been incorporated into tangible objects whose value can be estimated relatively easily. [...] But whereas tangible property may be owned, or at least controlled, by someone or some entity as long as

it exists, control rights over intangible assets exist only to the extent the government creates them. These rights are highly contingent, are generally harder to define, and are usually limited by law to a certain period of time.” (BLAIR; WALLMAN, 2001, p. 46)⁷

Na base dos possíveis benefícios concedidos pelas intervenções do Estado, organizações empreendedoras como a Casa do Saber são hábeis ao aprenderem a identificar os ativos intangíveis envolvidos e avaliar a extensão dos seus custos, ameaças e oportunidades. Os empreendedores, de modo geral, costumam estabelecer metas ambiciosas para os seus negócios, mas normalmente não conseguem dimensionar o alcance e complexidade dos ativos intangíveis, muito menos os cuidados financeiros que eles requerem.

Uma nova tecnologia pode levar meses para ser desenvolvida e anos para se transformar em um produto efetivo, mas, em algum ponto, precisa materializar-se em receitas para a empresa. Além disso, índices de satisfação dos clientes, a disposição dos empregados, e outros análogos, necessitam também traduzir-se como receitas mais elevadas, custos fixos menores ou lucros maiores – ou simplesmente o oposto. À medida que essa conversão ocorre, aquela medida se desloca de renovação e desenvolvimento para clientes e processo, para finalmente concretizar-se por um lançamento nos demonstrativos financeiros – e, a partir daí, fazer parte da história financeira da empresa. (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 66)

O Estado e a iniciativa privada podem ir além dos indicadores demonstrados, sendo oportuno considerar o uso de recursos que possibilitem a identificação e a avaliação econômica dos ativos intangíveis no contexto dos negócios. O diferencial dessas avaliações é a dimensão da análise, a qual não se restringe aos fatores socioeconômicos, visto que também demandam o reconhecimento dos fatores de riscos, ameaças e oportunidades financeiras, comerciais, de comunicação etc. Sem a intervenção e a reflexão objetiva dos aspectos

⁷ “Nas fronteiras do conhecimento, em que a tecnologia está avançando rapidamente, novas idéias podem ter um grande valor que ainda não foi incorporado em objetos materiais, cujo valor pode ser estimado de modo relativamente fácil. Mas enquanto os bens tangíveis podem ser detidos, ou pelo menos controlados, por alguém ou alguma entidade enquanto ele durar, o controle dos direitos sobre ativos intangíveis existe apenas na medida em que o governo os crie. Estes direitos são altamente contingentes, geralmente mais difíceis de definir e limitados por lei para determinado período de tempo” (tradução nossa).

subjetivos da economia, as empresas e o Estado simplesmente não conseguirão obter as vantagens oferecidas pelos ativos intangíveis na sociedade do conhecimento.

3.2 Avaliação de ativos intangíveis

O conhecimento e os demais ativos intangíveis são valiosos. Contudo, são necessários novos recursos para se medir com segurança as suas oportunidades e o seu potencial na economia do conhecimento. Os intangíveis têm revelado índices de crescimento bastante surpreendentes, exceto para Toffler (2007, p. 210), o qual chegou até a exercitar estimativas a respeito do potencial de valorização dessa riqueza:

Hoje o total da produção anual da economia monetária no mundo – a que nos referimos como a economia visível – é algo em torno de 50 trilhões de dólares. Esse, segundo nos disseram, é o valor econômico da produção criada no planeta a cada ano. Mas e se o total que nós humanos produzimos a cada ano não for 50 trilhões de dólares em bens, serviços e experiências, mas, sim, quase 100 trilhões de dólares? E se, além dos 50 trilhões da economia visível houvesse mais 50 trilhões produzidos pelo que chamamos economia invisível? Acreditamos que, de fato, possa ser assim, e, portanto, a caçada por esses 50 trilhões de dólares que faltam será o principal tópico discutido [...]. Essa caçada nos levará dos supercomputadores a Hollywood e à música hip-hop, passando, ao longo do caminho, pelas ameaças biológicas, pirataria e usurpação de propriedade intelectual e também pela procura por vida no espaço exterior.

Esses recursos são significativos e, segundo Schwartz (2008), constituem novos fundamentos que redefinem os limites da propriedade, com ênfase para a emergência de novos modelos de propriedade intelectual, na qual:

A “iconomia” explora essa fronteira entre a economia da informação e a sociedade do espetáculo, tanto conceitual quanto empiricamente, designando como “ícones” as unidades de valor cuja característica fundamental é existirem como “ativos intangíveis” (imagens, marcas, patentes, códigos, mapas e genes). O surgimento de

novas métricas oferece ao “economista” um inédito campo de pesquisa, desenvolvimento e inovação.⁸

A iconomia é um conjunto de recursos da sociedade do conhecimento, o qual reúne diversas competências da engenharia, comunicação, administração e economia, mas seu desafio “está na apropriação da linguagem, dos códigos, ou seja, reside na compreensão das dimensões intangíveis dos ativos necessários para competir, inovar e acumular capital nas suas várias formas mais tangíveis” (SCHWARTZ, 2008).

Para os investidores, acionistas e empregados, já não basta conhecer apenas o valor material das corporações – os chamados “ativos tangíveis”, que são resumidamente os bens que favorecem a demanda e o uso do conhecimento, que se tornou um insumo atualmente crucial para a produção econômica: “Knowledge can be classified either as a final product or as a necessary requirement – cost element – in the production of other goods and services” (MACHLUP, 1962, p. 29).⁹ Ainda que seja um recurso fundamental, o conhecimento, quando reconhecido em uma atividade ligada à inovação tecnológica, é tratado como despesa nas demonstrações contábeis, não como investimento. Um programa de treinamento em atendimento ao consumidor, o desenvolvimento de um novo método de serviço ou o esforço de contratar pessoal para formular a estratégia de comunicação de uma marca também são exemplos de providências bastante comuns nas organizações, cujos valores envolvidos são tratados contabilmente como gastos, não como investimentos.

A apreciação dos investimentos como fatores de custos encontra amparo na sensatez das normas contábeis, mas é fato que isso também contribui não apenas para encobrir a devida importância desses recursos, mas, principalmente, para limitar ou retardar o reconhecimento da sua influência na economia, com conseqüências desastrosas, como ficou

⁸ Fonte: <<http://www.cidade.usp.br/blog/introducao-a-icomomia-eca-poli-ime-fea-1sem-2007/>>. Acesso em: 10 dez. 2008.

⁹ “O conhecimento pode ser classificado quer seja como um produto final ou como um requisito necessário – fator de custo – na produção de outros bens e serviços” (tradução nossa).

demonstrado na crise econômica de setembro de 2008. Todavia, é fato que a mensuração do valor financeiro e operacional dos ativos intangíveis ainda encontrará barreiras de entendimento para a sua adoção, notadamente entre os atores dos sistemas tradicionais de contabilidade e finanças.

Um desafio bastante atual, e que afronta diretamente o rigor contábil, é que as empresas não podem mais ser medidas apenas por meio de seus significados numéricos. Hipoteticamente, diversos recursos contábeis e financeiros poderiam indicar a Casa do Saber como um negócio inviável, isso se os seus números não revelassem sinais tidos como indicadores de equilíbrio de contas, como as receitas maiores que as despesas, custo e prazo do endividamento, patrimônio próprio, prazo de pagamento a fornecedores, de recebimento e volume de inadimplência de alunos, dentre outros. Sob certas condições, sobretudo nos negócios inovadores, muitos empresários simplesmente não conseguiriam levar adiante os seus empreendimentos se fossem avaliados e valorizados exclusivamente segundo as diretrizes e práticas contábeis.

É realmente muito difícil selecionar e distinguir nas organizações o que são apenas fatores de custos e o que pode ser classificado como ativo intangível, pois, se “Uma economia do conhecimento não funciona a partir da força das máquinas, mas a partir da força do cérebro, do poder de pensar, aprender e inovar” (HARGREAVES, 2004, p. 34), como será possível determinar a contribuição de cada ativo intangível, ou de cada indivíduo, à formação de riqueza econômica no seu micro e macro ambientes? O que se verifica ao avaliar as demonstrações financeiras das organizações, os indicadores de sustentabilidade e desenvolvimento dos países, cidades, estados, ou mesmo as contas públicas, é que, embora esses grupos pratiquem bastante o discurso inovador da economia do conhecimento, qualquer movimento prático em torno dos ativos intangíveis permanece direta ou indiretamente vinculado aos termos “despesas”, “gastos”, “custos”, “rentabilidade”, “volume de vendas” etc.

Essa distorção ainda está distante do entendimento ideal, mas, o que pode ser trabalhado previamente é a forma como as empresas determinarão e cuidarão dos seus intangíveis, independentemente do seu embasamento contábil.

Na realidade, os analistas econômicos, em geral, apegaram-se a essa definição básica porque o dinheiro é algo fácil de contar e se empresta à elaboração de modelos matemáticos. Já as atividades não-remuneradas são justamente o oposto. E em um segmento obcecado por métricas, isso, por si só, exclui o prosumo do leque de preocupações centrais. Além disso, não existe um esforço coordenado para se criar uma métrica paralela que avalie o prosumo e permita que se rastreie sistematicamente os caminhos através dos quais os sistemas remunerados e não-remunerado interagem. (TOFFLER, 2007, p. 218)

A marca, a reputação, o estilo, a ambientação e o conhecimento praticado na Casa do Saber são fatores e recursos ligados ao negócio, os quais podem vir a ser classificados como ativos intangíveis, tenham ou não uma rubrica monetária ou o reconhecimento contábil. Para tal, é necessário verificar se eles contribuem para o desenvolvimento econômico e financeiro da empresa, o que pode ser avaliado com a análise dos históricos objetivos e subjetivos das atividades, por exemplo, o reconhecimento da marca Casa do Saber e a capacidade de os seus recursos imateriais atraírem novos alunos pagantes para os cursos oferecidos, ou, ainda, fazer com que os alunos antigos retornem a outros cursos, ou mesmo que influenciem seus relacionamentos a também fazê-los. Sobre o valor da marca, vale reiterar que ela “é um capital da empresa. Até mesmo em determinados setores, apesar de intangível, é o capital essencial” (KAPFERER, 1991, p. 206).

Evidentemente, o valor da marca Casa do Saber não está apenas no seu logotipo ou nome, pois vimos que a valorização desse ativo intangível está diretamente vinculada aos benefícios emocionais ou funcionais dos produtos ou serviços, representados pela forma como a imagem da marca foi e é construída na mente dos consumidores, devido a experiências positivas de compra e uso. Por meio de pesquisas de mercado é possível identificar se a marca

possui esses recursos para determinar o seu potencial de vendas, e mesmo para considerar quais métricas objetivas e subjetivas podem ser determinantes para que a marca proporcione geração de riqueza ou revele potencial para isso. Entretanto, em se tratando da avaliação do potencial de riqueza econômica do conhecimento, tudo indica que é mais sensato identificar o potencial de valor se ele estiver relacionado diretamente a um sistema coletivo organizacional, por exemplo, no desenvolvimento de produtos inovadores, como os tocadores digitais de MP3, ou à prestação de serviços, como no exemplo da franquia McDonald's, sobre o qual trataremos mais adiante.

O conhecimento é um ativo intangível que também possui limites quando se trata da propriedade legal, pois, exceto quanto aos limites previstos na Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, também conhecida como Lei dos Direitos Autorais, nenhuma organização pode se declarar proprietária legal do conhecimento dos seus empregados ou colaboradores. Isso seria uma restrição importante no contexto da avaliação financeira da marca Casa do Saber, no caso de uma hipotética possibilidade de venda do negócio “because that value depends on the future cash flows that will be generated by the asset”.¹⁰ (BLAIR; WALLMAN, 2001, p. 38). Se a Casa do Saber não for a proprietária do conhecimento dos seus professores, e se estes não formalizarem a cessão desse conhecimento à organização, ou, ainda, se o nome dos seus professores for relevante para a atração de alunos pagantes, então a empresa não poderá inferir com segurança a respeito da manutenção desses recursos quanto ao seu futuro financeiro: “[...] the whole legal framework of property, contract, and business law helps to determine what is ‘ownable’; Who is entitled to capture the benefits of some idea, relationship, or opportunity; and how securely those benefits can be protected” (BLAIR; WALLMAN, 2001, p. 47).¹¹

¹⁰ “pois esse valor depende dos fluxos de caixa futuros que serão gerados pelo ativo” (tradução nossa).

¹¹ “todo o quadro jurídico da propriedade, contrato, direitos comerciais ajudam as empresas para determinar o que é ‘propriedade’; Quem está apto a capturar os benefícios de alguma idéia, relacionamento, ou oportunidade, e quão firmemente esses benefícios podem ser protegidos” (tradução nossa).

Mesmo com essas restrições, riscos e ameaças, e embora sejam de naturezas diferentes, conhecimento e marcas são ativos intangíveis complementares, igualmente determinantes e valiosos, mesmo que não possam figurar nas demonstrações contábeis.

Edvinsson e Malone (1998, p. 22) concluem que:

Os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa. Alguns entre eles eram muito óbvios: patentes, marcas registradas, direitos autorais, direitos exclusivos de comercialização – todos conferiam a seus proprietários uma vantagem competitiva que exercia um impacto sobre o lucro. Eles eram, de certa forma, obviamente vinculados ao aspecto de capital dos ativos da empresa.

Entendemos que os ativos intangíveis são definidos segundo a sua natureza imaterial, e, além disso, pela capacidade de contribuírem para o uso ou a produção de artigos ou serviços, podendo gerar benefícios às pessoas ou empresas que controlam esses fatores (BLAIR; WALLMAN, 2001). Por conta disso, esses ativos têm conquistado estatura contábil, sobretudo na Europa e Estados Unidos. No Brasil, normas contábeis avançadas (como a Lei n. 11.638, de 28 de dezembro de 2007) demonstram um conjunto inédito de providências técnicas nas quais as avaliações de ativos intangíveis são estimuladas porque, teoricamente, seu reconhecimento formal pode favorecer a transparência das organizações, facilitar as análises de investimentos, além de incentivar o controle de fatores críticos ou de influência da economia em cada negócio, inclusive em relação ao preço ou ao valor das organizações nos processos de fusões, aquisições ou investimentos no mercado de capitais. Ainda que as novas normas contábeis estejam bastante atreladas aos fatores de custos dos ativos intangíveis, é realmente significativo que eles tenham passado a integrar as demonstrações contábeis.

Quando combinado a outros ativos intangíveis, o conhecimento é capaz de favorecer o desenvolvimento competitivo das organizações, pois o que diferencia verdadeiramente uma empresa de outra é aquilo que apenas uma delas conhece, explora ou domina de maneira competente e continuada. Certas marcas, por exemplo, são ativos intangíveis regularmente transacionados, muitas vezes porque conseguem se comunicar de modo direto com o emocional dos seus consumidores, de modo que nenhuma outra marca pode imitar. Conforme o caso, elas podem ser oferecidas como garantias em empréstimos bancários ou até mesmo

servir como instrumentos de captação de recursos no mercado de capitais, como os “*brand bonds*” (MARTINS; BLECHER, 1997). Ainda que os ativos intangíveis possam ser legalmente e contabilmente reconhecidos em diversas circunstâncias, como os interesses estratégicos demonstrados pela Microsoft em relação ao Yahoo! que exporemos mais adiante, a conclusão é que mais pesquisas e propostas práticas para o seu reconhecimento, uso e avaliação podem animar e mobilizar o mercado de capitais, indo além dos modelos clássicos de avaliação de desempenho, administração e valorização financeira de empresas.

Levando em consideração todos esses aspectos, verificamos que no Brasil pouca atenção tem sido dedicada à avaliação e ao uso econômico dos ativos intangíveis, além dos debates a respeito de sua existência contábil, legal e administrativa. Por mais que os ativos intangíveis tenham evoluído nesses campos, é indiscutível que a sua utilização pode ser estendida e controlada, desde a sua influência notória nos processos de avaliação de investimentos (BLAIR; WALLMAN, 2001) até a sua utilização na educação, como principal recurso no contexto da sociedade do conhecimento.

A avaliação dos ativos intangíveis ainda é de grande importância, pois, quando bem realizada, atua simultaneamente no campo das ameaças e oportunidades desses ativos. Quando as empresas, o governo e a sociedade perceberem o alcance dos aspectos de valorização desses ativos, mais recursos humanos e materiais são desenvolvidos, e menos os setores produtivos são afetados pelas distorções causadas pela volatilidade dos mercados. Observamos que quatro núcleos de interesses internos e externos às organizações podem beneficiar-se da avaliação dos ativos intangíveis:

1. *Questões legais.* A corte brasileira tem exigido com frequência apoio técnico de consultorias de avaliação para apuração do valor dos ativos intangíveis, sobretudo em processos de divórcio, violação de direitos autorais e de imagem, exclusão, saída ou falecimento de sócios e recuperação judicial de empresas. Devido ao fato de que os ativos intangíveis não estão incorporados na maioria dos balanços, o apoio especializado para sua identificação e valorização tornou-se uma prática técnica na maioria dos processos, indo além da dimensão clássica dos ativos contábeis, como a valorização dos aspectos de custos e dos ativos tangíveis (prédios, equipamentos, veículos etc.).
2. *Questões de mercado.* Além das fusões e aquisições, muitos projetos de investimento já contemplam a avaliação dos intangíveis, sobretudo como instrumentos de garantia

bancária ou como agentes de influência para o cálculo do custo do capital em empréstimos, financiamentos, vendas, compras, indenizações e licenças públicas. Possivelmente a avaliação externa independente, isolada dos aspectos gerenciais e restrições contábeis, estabelecerá uma métrica adicional na avaliação de negócios e investimentos, podendo subsidiar a tomada de decisões, especialmente nos períodos de volatilidade da economia.

3. *Questões administrativas.* Mesmo que em todas as circunstâncias os ativos intangíveis pudessem ser contabilizados, em nenhum caso isso indicaria que os números registrados refletem o valor econômico desses ativos. Idealmente, isso deveria ser determinado em tempo real pelo mercado (investidores, compradores, empregados etc.), segundo a combinação de critérios objetivos e subjetivos de análise. Em todos os casos, os ativos intangíveis devem ser medidos e administrados como instrumentos para o desenvolvimento social e organizacional, criando um ambiente favorável para o crescimento econômico, a motivação de pessoal e o incentivo à pesquisa e a métodos gerenciais de excelência, inclusive de transparência e governança, com impactos diretos na valorização e credibilidade das empresas.
4. *Questões públicas.* Muitos intangíveis são resultado de políticas públicas (BLAIR; WALLMAN, 2001). Direitos e propriedade intelectual, concessões de exploração de serviços públicos, licenças ambientais, políticas de desenvolvimento educacional e industrial e relações legais geram recursos e favorecem a criação de instrumentos legais que permitem às empresas privadas o desenvolvimento e a formação de riqueza de intangíveis, nem sempre com a correta contrapartida social e fiscal. Ao contar com sistemas independentes de avaliação, se possível em tempo real, o Estado poderá estabelecer metas, tributar de maneira diferenciada, controlar o uso dos recursos naturais que podem comprometer o desenvolvimento sustentado e alinhar as medidas de riqueza da nação com a nova realidade da economia. Outro fundamental benefício diz respeito aos processos de privatização, nos quais, ocasionalmente, os métodos clássicos de avaliação são incapazes de identificar, valorizar e remunerar adequadamente os ativos intangíveis públicos, gerando, a longo prazo, conseqüências que podem onerar o patrimônio público e o contribuinte.

Na economia do conhecimento, o conhecimento não deve ser tratado de modo desvinculado da valorização econômica, especialmente por causa da sua natureza da não-rivalidade, de acordo com a opinião de Sveiby (1998, p. 27):

Ao contrário também dos bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando é vendido. Se você me vender um aspirador de pó, levo a máquina e você recebe o meu dinheiro em troca. Se você me vender um bilhete de passagem de trem ou me alugar um quarto de hotel, o lugar no trem e a cama no quarto estão sujeitos a uso e desgaste porque irei usá-los. Portanto, o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza. O seu cabedal de conhecimento não diminui se você compartilhá-lo comigo. Se eu lhe contratar para ajudar meu pessoal a desenvolver suas capacidades, você não apenas manterá seus conhecimentos depois de “vendê-los”, mas provavelmente terá aprendido algo de novo com o meu pessoal nesse processo.

A valorização econômica dos ativos intangíveis é questão ainda bastante controvertida, não apenas devido à falta de regulamentação ou do possível rigor contábil na questão dos custos desses ativos. O desafio, quando os ativos intangíveis são examinados, é conciliar as avaliações àquilo que os controladores dos ativos pretendem com elas. Muitos empresários, por exemplo, reconhecem que suas marcas são patrimônios econômicos importantes, não raro valendo mais do que a soma de todos os bens da organização. “As empresas podem perder fábricas e homens; resta-lhes a propriedade de um nome que só por si representa todo o ativo e tira o seu valor da notoriedade e do poder de atração sobre a clientela” (KAPFERER, 1991, p. 207). Contudo, poucas avaliações de marcas são encomendadas com o propósito de dimensionar e controlar os fatores de riscos, ameaças e oportunidades das marcas, que são intangíveis cuja localização é bastante simples em qualquer organização pública ou privada.

Existem, entretanto, muitos outros, e vimos que não é um trabalho fácil selecionar nas organizações os diversos tipos de ativos intangíveis que possam ser avaliados e indiquem capacidade ou oportunidade de criação e exploração sustentada de riqueza econômica. Em

função disso, diversos pesquisadores acompanham a evolução do contexto de valorização desses ativos, além de oferecerem propostas de critérios para a sua classificação. É o caso de Lev (2000), que destaca os fatores de ascendência dos ativos intangíveis e propõe o seu agrupamento em três núcleos, conforme demonstrado a seguir.

Figura 1 – A ascendência dos ativos intangíveis

A ASCENDÊNCIA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS



A figura¹² baseada nas propostas por Lev simplifica a classificação dos ativos intangíveis ao relacioná-los à inovação, aos recursos humanos e à organização. O autor também propõe um placar (scoreboard) para detalhar e controlar os ativos intangíveis envolvidos nos três grupos, o que pode ser insuficiente para aqueles que pretendem avaliá-los, já que em certos casos é recomendável separar a idéia de avaliação da necessidade de gestão dos ativos. Embora sejam aspectos relacionados, nem todos os recursos possuem capacidade de produção econômica, o que os analistas entendem como o potencial de geração de receita

¹² Fonte: <www.intangíveis.com.br>. Acesso em: 12 jul. 2008.

contido em certos ativos intangíveis. Entretanto, antes de avaliar é recomendável reconhecer o que pode ou não ser classificado como ativo intangível e, para essa finalidade, propomos a sua identificação e classificação, segundo a sua propriedade legal, conforme demonstrado abaixo.

Figura 2 – Classificação legal dos ativos intangíveis

CLASSIFICAÇÃO LEGAL DOS ATIVOS INTANGÍVEIS UTILIZADA PELA GLOBALBRANDS CONSULTORIA		
GRUPO	CARACTERÍSTICAS	AÇÕES
Contratual	Estabelecidos entre duas partes, determinando direitos e obrigações que envolvam ativos intangíveis não classificados nos demais grupos: cessão de pessoal qualificado; catering; slots (aeroporto, táxis, ônibus); redes de distribuição; licença ambiental; outros.	Recolher os contratos e encaminhá-los para assessoria legal, a qual determinará a validade e escopo.
Logística	Produção e distribuição em praças e pontos comerciais diferenciados; recursos e fontes de produção e distribuição; espaços para armazenagem e merchandising; escoamento de produção e serviços.	Identificar os fatores envolvidos de diferenciação, confirmar a titularidade e testar os benefícios econômicos.
Autoral (copyright)	Criações exclusivas: textos; desenhos; artes; personagens; processos técnicos ou industriais; mapas; diagramas; produtos e serviços financeiros; programas de veiculação digital; imagem de apresentadores; formatos de programas; metodologias; websites; scripts; letras de música; outros.	Localizar os autores e verificar a transferência formal dos direitos, com atenção aos prazos, inclusive de vencimento do copyright.
P&D	Fórmulas; patentes; cultivares; receitas; índices de eficiência energética, de exploração, etc.; metodologias; métodos; outros.	Confirmar registro ou depósito formal no órgão competente e eventuais entendimentos ou desentendimentos entre os pesquisadores ou titulares.
Marketing	Marcas; nomes; embalagens; listas de clientes; espaços em mídias e veículos; outros.	Confirmar a propriedade legal e os fatores de diferenciação e reconhecimento (brand equity)
Outros	Ícones arquitetônicos; recursos naturais; outros.	Confirmar titularidade exclusiva, estado e duração remanescente provável dos recursos.

Fonte: www.globalbrands.com.br ©2008

O modelo demonstrado¹³ sugere ações gerais em cada um dos seis grupos, as quais visam confirmar a propriedade dos ativos. Isso não significa que aspectos importantes, como tradição, história, talento, relacionamentos informais, prestígio da marca, recursos naturais, inteligência, dentre tantos, não sejam relevantes para a valorização dos negócios. Muitos desses recursos, embora sejam fatores determinantes em diversas organizações, não podem ser avaliados como “propriedades”, pois estão sujeitos ao risco iminente de perda de propriedade, ou até de destruição. Como não pertencem formalmente às empresas, não podem ser controlados ou transacionados.

¹³ Fonte: <www.intangiveis.com.br>. Acesso em: 12 jul. 2008.

Os itens descritos e segmentados na figura 2 não excluem a idéia de sua integração, tampouco de outras ações gerais, conforme a natureza e a complexidade operacional de cada ativo. O propósito de organizar os ativos intangíveis segundo a sua propriedade legal visa também amainar certos fatores de incerteza normalmente ligados a esses ativos, os quais são reforçados, como expusemos, devido à ausência de avaliações econômicas adequadas e do reconhecimento formal nos relatórios de publicação de resultados das companhias. Como a capacidade de materialização de riqueza desses bens depende da harmonização de diversos fatores objetivos e subjetivos relacionados a eventos futuros, e portanto incertos, o processo de avaliação deve procurar esclarecer o público interessado a respeito do maior número possível de variáveis.

No caso da avaliação econômica de um ícone arquitetônico, por exemplo, além da confirmação de sua propriedade, é importante realizar pesquisas qualitativas e quantitativas de mercado, as quais possam determinar se o ícone realmente caracteriza uma região ou organização, indicando o potencial de valor ou de influência econômica. Intangíveis dessa natureza normalmente têm nomes, e até marcas, mas não se resumem a eles. Na avaliação de ativos intangíveis, os fatores subjetivos são tão determinantes quanto os fatores objetivos, mas é preciso competência, cuidado e responsabilidade para não generalizar.

Outro cuidado importante recomendado pelos pesquisadores é lembrar que, na dinâmica da sociedade do conhecimento, as avaliações de ativos intangíveis não podem ser demasiadamente atreladas aos custos, especialmente nos negócios ligados diretamente ao conhecimento, como é o exemplo da Casa do Saber e das universidades, dos centros de formação ou capacitação técnica, dos institutos de pesquisa ou ensino a distância etc. Nessas atividades, os critérios de avaliação recomendam a adoção de outras métricas:

Contudo, não se deve imaginar que a aplicação de instrumentos de avaliação e de controle contábil seja algo fácil. Todos sabem que a qualidade do ensino é difícil de avaliar, e quando se mede sua rentabilidade em termos quantitativos, muitas vezes

falseiam-se os resultados. A educação não é uma atividade de entradas/saídas; ao contrário, é um terreno onde a qualidade do processo propriamente dito talvez seja o melhor critério de êxito. (DELORS, 2005, p. 33)

Os custos devem ser identificados e classificados, mas assumidos como elementos determinantes apenas em condições de extrema distorção econômica ou financeira. Os fatores de diferenciação e valorização dos intangíveis devem ser muito bem fundamentados, obedecendo aos padrões técnicos das melhores práticas de administração de empresas e finanças, especialmente quanto às oportunidades de longo prazo ligadas ao seu desenvolvimento, extensão e utilização. De outro lado, os aspectos de custos, que norteiam muitas avaliações de negócios, estão amparados nos históricos de realizações de curto prazo dos ativos. Nesse contexto, caso o ativo ainda não tenha realizado riqueza suficiente para cobrir os seus custos e realizar novas vendas, ele será considerado não valioso, mas, “provavelmente custoso”. Na opinião de Kapferer (1991, p. 22),

A contabilidade das empresas, no estado actual [sic], não favorece a marca. Com efeito, a contabilidade é governada pelo princípio de prudência: a consequência é contabilizar como encargo e não como activo [sic] qualquer despesa de que não se pode ter a certeza de que vai dar lugar a recuperação futura.

Embora os bens considerados “potencialmente valiosos” não sejam reconhecidos segundo as normas convencionais, especialmente contábeis, não se pode ignorar que o mercado de compra, venda e investimentos em empresas e negócios já leva em conta alguns indicadores dessa nova dimensão de riqueza.

O valor de mercado, no contexto do mercado mobiliário, é o preço da empresa calculado desde o valor de suas ações conforme cotação em bolsa de valores, segundo uma impressão geral externa às empresas. Ele é determinado pelo comportamento dos investidores, conforme sua avaliação pessoal a respeito dos fatores de riscos, ameaças e oportunidades das empresas. Essa medida de valor tem sido bastante associada ao valor dos ativos intangíveis,

pois, em muitos casos, as explicações formais (balanços, relatórios de administração etc.) não conseguem justificar, ou explicar, o descolamento para mais ou para menos entre o preço de venda de uma ação e o seu valor de compra. Nesses casos, os investidores acreditam que as organizações valem realmente mais ou menos que os números demonstrados pelas empresas nos seus balanços, por exemplo. Sveiby (1998, p. 9) relaciona as diferenças de valor às expectativas de ganhos no futuro pelos investidores:

O preço de mercado das ações de uma empresa é a valorização de mercado das ações integrantes do patrimônio da empresa. Cada certificado de ação representa uma cota de participação no patrimônio ou no valor contábil da empresa. Quando o preço de mercado é maior que o valor contábil, a teoria convencional do mercado acionário considera o ágio uma avaliação de mercado do potencial de ganhos futuros.

Tecnicamente, esse descolamento pode ser verificado pelo crescimento relativo do índice “valor de mercado/valor contábil” (Market-to-Book ratio), que acabou se tornando um dos indicadores da existência de ativos intangíveis nas organizações. Quanto maior esse índice, maior o nível de influência e valor dos fatores não materializados através das demonstrações financeiras e, possivelmente, de um conjunto de fatores de riscos, ameaças e oportunidades que necessitam ser reconhecidas, reportadas e controladas. Sveiby (1998, p. 3) recorre ao exemplo do preço das ações da Microsoft para demonstrar que o mercado possui mecanismos independentes de avaliação, os quais coincidem cada vez menos com os números gravados nas demonstrações contábeis:

As ações da Microsoft, a maior empresa de software do mundo, trocaram de mãos por um preço médio de US\$70 no ano de 1995, em uma época em que o seu chamado valor contábil era de apenas US\$7. Em outras palavras, para cada US\$1 de valor registrado o mercado via US\$9 em valor adicional para o qual não havia nenhum registro correspondente no balanço patrimonial da Microsoft.

O raciocínio demonstrado pode ser estendido a qualquer empresa que tenha ações negociadas à venda em bolsas de valores, o que permite estabelecer uma medida de comparação, a qual pode revelar indícios a respeito da curva de valorização da empresa, segundo impressões objetivas (custo x benefício) e subjetivas dos investidores, como a confiança na imagem da marca, prestígio dos administradores, dentre outros.

O índice de valor de mercado x valor contábil não possui uma curva ideal. Pode ser positivo, negativo, igual ou menor que um, e até muitas vezes maior. Por exemplo, em 31 de março de 2006 a empresa Nicor Gas Company apresentou um índice de 210%,¹⁴ sugerindo que para cada unidade monetária de livros (contábil), o mercado estava pagando duzentas e nove unidades. Como em 31 de março de 2006 a ação estava cotada em 39,56 dólares, contra 43,76 dólares em 24 de outubro de 2008, em plena queda global do valor de mercado da maioria das empresas de capital aberto, o indicativo de valorização nos faz supor que esta empresa possua características especiais.¹⁵

Muitas organizações ligadas ao conhecimento também convivem com as incertezas das oscilações no mercado de capitais. Nos Estados Unidos temos o exemplo da Lincoln Educational Services Corp., voltada a orientação de carreira e cursos técnicos. A ação da companhia valia 14,55 dólares em 2 de janeiro de 2008, e 13,30 dólares em 5 de dezembro do mesmo ano¹⁶, uma queda de 8,59%. No Brasil, a ação da Anhanguera Educacional Participações S.A., do ramo de ensino superior, valia 21,10 reais em 13 de março de 2007, e 13,46 reais em 4 de dezembro de 2008, uma queda de 36,21%.

O índice de valor de mercado sugere um princípio de simplificação a respeito da valorização da imagem de marca das empresas, o que, sob certas circunstâncias mal avaliadas,

¹⁴ Fonte: <<http://www2.standardandpoors.com/portal/site/sp/en/us>>. Acesso em: 10 ago. 2008.

¹⁵ Fonte: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=85155&p=irol-stocklookup&t=HistQuote&control_firstdatereturned=>>. Acesso em: 24 out. 2008.

¹⁶ Fonte: <[http://moneycentral.msn.com/investor/charts/chartdl.aspx?CE=0&3=0&D5=0&D4=1&ViewType=0&Symbol=LINC&ShowChtBt=Refresh+Chart&DateRangeForm=1&C9=0&DisplayForm=1&ComparisonsForm=1&CP=0&PT=6](http://moneycentral.msn.com/investor/charts/chartdl.aspx?CE=0&3=0&D5=0&D4=1&ViewType=0&Symbol=LINC&ShowChtBt=Refresh+Chart&DateRangeForm=1&C9=0&DisplayForm=1&ComparisonsForm=1&CP=0&PT=6>)>. Acesso em: 6 dez. 2008.

pode comprometer a análise dos investidores. O problema é a fraca resistência do índice em períodos de volatilidade, especialmente por conta da desinformação média do mercado a respeito das singularidades dos ativos intangíveis. Por exemplo, eventualmente uma empresa pode ser valorizada porque possui uma marca muito conhecida, a qual atua com destaque em um mercado importante. Mas os investidores normalmente não conhecem amiúde as práticas operacionais das empresas, o caráter dos seus dirigentes, ou mesmo o nível do seu conhecimento em gestão financeira, comercial ou em qualquer atividade crucial para os negócios que esteja direta ou indiretamente conectada à imagem de marca das empresas.

Embora o ativo intangível marca seja frequentemente valioso, e uma posição de domínio de mercado seja grande vantagem competitiva, o que se verifica é que nenhuma organização pode ser avaliada fora do contexto de soma do seu conjunto de ativos tangíveis e intangíveis. Devido aos valores por vezes surpreendentes envolvidos em transações de empresas, acredita-se que recursos inéditos de avaliação de negócios começam a ser aplicados, como nos seguintes exemplos:

- Em novembro de 2000, o banco Santander pagou pouco mais de sete bilhões de reais em leilão pelo Banespa, um ágio de 281% sobre o preço mínimo de cerca de dois bilhões de reais. A segunda melhor oferta, feita pelo Unibanco, ficou em dois bilhões e cem milhões de reais.¹⁷
- Em fevereiro de 2008, a Microsoft fez uma oferta de quarenta e quatro bilhões e seiscentos milhões de dólares pelo Yahoo!, ou trinta e um dólares por ação, o que significava um sobrepreço de 62% sobre o valor de mercado do papel no dia anterior ao lance. Apesar do prêmio sobre o valor de mercado, o Yahoo! recusou a oferta da Microsoft.¹⁸

¹⁷ Fonte: <http://www2.uol.com.br/JC/_2000/2111/ec2111_1.htm>. Acesso em: 17 out. 2008

¹⁸ Fonte: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u368855.shtml>>. Acesso em: 17 out. 2008

- Em junho de 2008, a InBev ofereceu setenta dólares por ação da norte-americana Anheuser-Busch, um ágio de cerca de 40% sobre o valor de mercado da companhia, fechando a compra da companhia em cerca de cinquenta e dois bilhões de dólares. A oferta anterior, de quarenta e seis bilhões de dólares, não havia convencido os acionistas.¹⁹

Embora os valores envolvidos nessas transações possam sugerir o uso de critérios aparentemente insensatos de avaliação, os analistas acreditam que o mercado está com a razão quando se trata de definir o preço das empresas. Pode ser que esteja em alguns casos; em outros nem tanto. Afinal, quando se trata dos novos critérios de avaliação de aquisição ou investimento em empresas na sociedade do conhecimento, as diretrizes ainda estão para ser definidas.

A determinação do preço ou do valor de um negócio só terá sentido quando todas as variáveis envolvidas forem conhecidas e dimensionadas, sejam elas ligadas a fatores objetivos ou subjetivos. Novos recursos de avaliação devem levar em conta a existência de fatores normalmente não dimensionados pelo mercado. Os investidores, ou mesmo os interessados na capacidade de geração de riqueza dos ativos da sociedade do conhecimento precisam conhecer o novo potencial das práticas de avaliação de negócios, isso porque nem mesmo Peter Drucker (1993) foi capaz de prever o estágio atual de valorização das empresas na era pós-capitalista. Ele acertou ao prever que o conhecimento seria dominante no novo capitalismo, mas nem chegou perto de imaginar a influência que ele teria na valorização dos negócios na economia visível. Contudo, ainda temos a economia invisível sugerida por Toffler (2007), e um grande manancial de riqueza que precisa ser determinado e controlado, pois todos os recursos de competitividade e valorização dos ativos intangíveis envolvem

¹⁹ Fonte: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL645479-9356,00-INBEV+COMPRA+DONA+DA+BUDWEISER+POR+US+BILHOES.html>. Acesso em: 17 out. 2008.

fatores muito complexos e normalmente sigilosos, os quais não podem ser publicamente compartilhados, uma vez que ameaçam certas vantagens competitivas.

Só é possível determinar com precisão o valor (e o preço) dos ativos intangíveis por meio de um trabalho completo de avaliação. Enquanto algumas empresas não possuem mais do que uma dúzia de intangíveis, outras possuem centenas. É até viável identificar e classificar externamente certos intangíveis e opinar a respeito de sua eficiência de vendas ou de comunicação, como é o caso das marcas, mas os investidores jamais terão a noção exata dos riscos, ameaças e oportunidades contidas nos negócios, sem se debruçarem sobre um trabalho abrangente bem realizado de avaliação econômica.

As avaliações de ativos intangíveis não precisam utilizar apenas métricas financeiras. Na verdade, considerando-se os novos desafios econômicos da sociedade do conhecimento, é possível que as métricas financeiras não sejam o recurso ideal para se determinar o valor desses bens. Sveiby (1998, p. 186) credita a preferência das métricas financeiras devido à sua consagração, pois representam definições e padrões de consenso geral, e, portanto, o desafio é que as métricas financeiras podem não fazer sentido diante dos novos padrões de riqueza e ameaças relacionadas aos ativos intangíveis:

Se avaliarmos o novo com as ferramentas do antigo, não teremos como perceber o novo. Qualquer sistema de avaliação é limitado pelo princípio da incerteza de Heisenberg, segundo o qual é impossível medir simultaneamente a velocidade e a posição das partículas. [...] Isso significa que o observador está sempre envolvido na avaliação e que o mundo físico não possui atributos bem definidos. Se no mundo físico a verdade está nos olhos de quem a vê, quanto mais no mundo dos negócios. Não existe diferença entre as medidas financeiras e as demais. Ambas são incertas; todas dependem do observador.

Os argumentos de Sveiby procedem, pelo menos até que as avaliações não se relacionem a processos de fusão, aquisição ou investimento em empresas, os quais não podem prescindir das métricas financeiras, uma vez que não será possível determinar o nível ideal de

recursos a serem colocados na transação, nem tampouco inferir a respeito do seu retorno, impedindo a decisão de investimento. Além dessas circunstâncias, existem as necessidades dos núcleos internos e externos às organizações, conforme comentamos.

Fora do ambiente das empresas, as avaliações de ativos intangíveis são frequentemente limitadas e apenas estimam o potencial de valor, especialmente quando se trata de determinar o valor financeiro. As empresas especializadas e experientes em avaliações econômicas são capazes de realizar trabalhos com recursos técnicos organizados, determinando os limites dos trabalhos e quais dados podem auxiliar os interessados quanto aos fatores relevantes envolvidos. Todavia, SVEIBY (1998, p. 187) reitera a advertência que as métricas financeiras podem ser limitadas para as avaliações de empresas na sociedade do conhecimento:

Contudo, não existe um sistema abrangente de avaliação de ativos intangíveis que utilize o dinheiro como denominador comum e, ao mesmo tempo, seja prático e útil para os gerentes. Dependendo da finalidade da avaliação, não acho também que seja necessário um sistema. Os fluxos de conhecimento e os ativos intangíveis são essencialmente não-financeiros. Precisamos de novas procurações.

Financeiros ou econômicos, os recursos voltados para o fornecimento de instrumentos para a análise de riscos são determinantes na economia do conhecimento. Os ativos intangíveis são complexos e oferecem inúmeros recursos para a sua interpretação e controle. O uso combinado de medidas financeiras e não financeiras é crucial para que os investidores, governos e as organizações possam tomar decisões, contando pelo menos com volume bem organizado de informações, que assegurem a transparência dos negócios, especialmente daqueles relacionados ou fortemente dependentes de ativos intangíveis.

Mesmo as normas contábeis reconhecidas pelas suas diretrizes objetivas estão se abrindo ao entendimento de ampliar o escopo do seu papel de apurar e registrar os resultados financeiros de uma empresa, notadamente desde o registro das entradas e saídas de caixa até as operações envolvidas nessas atividades. Os relatórios contábeis não permitem o

reconhecimento de algumas realidades econômicas da empresa, as quais podem interferir ou comprometer os resultados em curto e longo prazos.

Por exemplo, no modelo de negócio da franquia de alimentação McDonald's, o qual abordaremos adiante, é indiscutível que a aderência dos funcionários ao padrão de produção e serviços estabelecidos pela rede é crucial para que a organização realize os seus resultados financeiros. Entretanto, e segundo as normas contábeis, recursos dessa natureza não são considerados formalmente como ativos, mas apenas como centros de despesas. Caso esses padrões fossem sistematicamente avaliados e reportados, os acionistas do McDonald's contariam com um recurso adicional importante de informação, com o qual poderiam determinar a exposição de riscos e de oportunidades da franquia. Nesse sentido, alguns pesquisadores propõem a adoção do modelo de contabilidade de gestão estratégica, o qual poderá adicionar reflexões emergentes de natureza econômica, pois ela:

[...] considera que a empresa, para crescer e sobreviver, deve ser capaz de competir num amplo espectro de variáveis estratégicas e que a contabilidade de gestão estratégica deve fornecer informações sobre a estratégia concreta a seguir. Aquelas “variáveis” podem dizer respeito a:

- aspectos relacionados com a actuação [sic] interna da empresa, tais como custos mais baixos, produtos diferentes, elevada qualidade, bom serviço pós-venda, resposta rápida às necessidades da procura, etc.
- aspectos relacionados com a envolvente externa, especialmente com os consumidores, com a estrutura de custos dos concorrentes e com o mercado em que estes actuam [sic]. (SOUSA; RODRIGUES, 2002, p. 37)

Em outro núcleo, sugerem que a ampla compreensão e controle dos fatores de custos podem igualmente oferecer a possibilidade de controlar a condição e a competitividade dos fatores de diferenciação e influência dos resultados dos negócios:

[...] referem-se à gestão estratégica de custos como sendo uma compreensão sofisticada da estrutura de custos da empresa, que pode ser utilizada na procura de vantagens competitivas sustentadas. [...] É a análise de custos num contexto mais

amplo, em que os elementos estratégicos passam a ser mais conscientes, explícitos e formais. Aqui, os dados de custos são utilizados para desenvolver estratégias superiores, tendo em vista ganhar vantagens competitivas sustentadas. (SOUZA, RODRIGUES, 2002, p. 37)

Os recursos de informação proporcionados pelas normas contábeis garantem a plataforma sobre a qual as avaliações econômicas se sustentam. No processo ideal de avaliação de marcas ligadas à educação, por exemplo, o avaliador também precisa levar em conta as informações oferecidas pelos alunos a respeito da sua percepção de qualidade da escola, com a mesma importância daquelas relacionadas a vendas, custos e lucros. Uma vez que alguns fatores de valorização são inéditos nas demonstrações econômicas e financeiras das empresas, tudo aponta para a demanda de extrapolações econômicas a respeito dos ativos intangíveis.

É natural que algumas atividades empresariais sejam mais dependentes de certos tipos de ativos intangíveis do que outras. Para as empresas de software, ou ligadas a pesquisa, desenvolvimento e inovação, por exemplo, as questões concernentes ao reconhecimento da imagem da marca são fatores de menor importância do que para aquelas ligadas aos bens de consumo, serviços financeiros, bens de capital, dentre outras. Mas o que é crucial em todas as atividades e negócios é reconhecer que os ativos intangíveis existem e precisam ser identificados, classificados e explorados. Na etapa seguinte, eles precisam ser administrados de modo excelente, ou seus detentores não obterão as suas possíveis vantagens.

3.3 Redes de conhecimento

Praticamente não existem barreiras para que uma pessoa interessada produza, transmita e explore economicamente a sua riqueza de conhecimento. A tecnologia é um recurso valioso, mas ela exige que os seus usuários a utilizem de modo amplo:

[...] a difusão da tecnologia amplifica seu poder de forma infinita, à medida que os usuários apropriam-se dela e a redefinem. As novas tecnologias da informação não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos. Usuários e criadores podem tornar-se a mesma coisa. Dessa forma, os usuários podem assumir o controle da tecnologia como no caso da Internet. (CASTELLS, 2003, p. 69)

Assim, se em um primeiro momento a internet parecia ser apenas um recurso eletrônico de informação, e até um novo e promissor negócio, ela agora representa estes dois tópicos e passa também a ser um meio para processar, desenvolver e multiplicar o conhecimento. Os usuários estão cada vez mais atentos aos recursos da tecnologia e a sua própria capacidade de inovação, ampliando o leque de preocupações sociais e ambientais do desenvolvimento econômico, aspectos em que a educação e a inclusão social são de crucial importância.

A knowledge society should be able to integrate all its members and to promote new forms of solidarity involving both present and future generations. Nobody should be excluded from knowledge societies, where knowledge is a public good, available to each and every individual. (BINDÉ, 2005, p. 18)²⁰

²⁰ “A sociedade do conhecimento deve ser capaz de integrar todos os seus membros e a promover novas formas de solidariedade envolvendo tanto a presente quanto as futuras gerações. Ninguém deve ser excluído das sociedades do conhecimento, onde o conhecimento é um bem público, disponível para todos os indivíduos” (tradução nossa).

A sociedade do conhecimento tem estimulado organizações nacionais e internacionais, públicas e privadas, de algum modo envolvidas nas questões do desenvolvimento humano. Observamos que o regime da sociedade do conhecimento movimenta inúmeros recursos em diferentes níveis, desde a produção acadêmica até a atuação de governos e as políticas de investimento privado. Confirmamos que a ênfase, contudo, está na produção e distribuição de conhecimento por meio de redes de informação e comunicação, com crescente atenção às condições sociais e ambientais do desenvolvimento econômico. É o que podemos verificar em algumas passagens da Declaração de Princípios da Cúpula Mundial sobre Sociedade da Informação, realizada em Genebra, Suíça, em 2003:²¹

8. Reconocemos que la educación, el conocimiento, la información y la comunicación son esenciales para el progreso, la iniciativa y el bienestar de los seres humanos. Es más, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) tienen inmensas repercusiones en prácticamente todos los aspectos de nuestras vidas. El rápido progreso de estas tecnologías brinda oportunidades sin precedentes para alcanzar niveles más elevados de desarrollo. La capacidad de las TIC para reducir muchos obstáculos tradicionales, especialmente el tiempo y la distancia, posibilitan, por primera vez en la historia, el uso del potencial de estas tecnologías en beneficio de millones de personas en todo el mundo.²²

31. La educación continua y de adultos, la formación en otras disciplinas y el aprendizaje a lo largo de la vida, la enseñanza a distancia y otros servicios especiales, tales como la telemedicina, pueden ser una contribución clave para la ocupabilidad y ayudar a las personas a aprovechar las nuevas posibilidades que ofrecen las TIC para los empleos tradicionales, el trabajo por cuenta propia y las nuevas profesiones. En este sentido, la sensibilización y la alfabetización en el ámbito de las TIC son un sustento fundamental.²³

²¹ Fonte: <<http://www.itu.int/wsis/docs/geneva/official/dop-es.html>>. Acesso em: 16 set. 2008.

²² “8. Nós reconhecemos que a educação, conhecimento, informação e comunicação são essenciais para o progresso, espírito de iniciativa e de bem-estar dos seres humanos. Com efeito, as tecnologias da informação e das comunicações (TIC) têm imenso impacto sobre praticamente todos os aspectos da nossa vida. O rápido progresso destas tecnologias proporciona oportunidades sem precedentes para alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento. A capacidade das TIC para reduzir muitos obstáculos tradicionais, especialmente distância e tempo, permitem que, pela primeira vez na história, se utilize o potencial destas tecnologias para o benefício de milhões de pessoas ao redor do mundo” (tradução nossa).

²³ “31. A formação contínua e a formação de adultos em outras disciplinas e de aprendizagem ao longo da vida, o ensino à distância e outros serviços especiais, tais como a telemedicina, podem ser uma contribuição fundamental para a empregabilidade e ajudando as pessoas aproveitar as novas oportunidades oferecidas

42. La protección de la propiedad intelectual es importante para alentar la innovación y la creatividad en la Sociedad de la Información, así como también lo son una amplia divulgación, difusión e intercambio de los conocimientos. El fomento de una verdadera participación de todos en las cuestiones de propiedad intelectual e intercambio de conocimientos, mediante la sensibilización y la creación de capacidades, es un componente esencial de una Sociedad de la Información integradora.²⁴

O trânsito virtual de conhecimento é facilitado devido a sua natureza intangível, a qual favorece o alcance de inúmeros públicos, pois relembremos que “o estoque de conhecimento, como regra, ao contrário dos bens duráveis, não se deteriora e não se dilui quando compartilhado” (MACHLUP, 1962, tradução nossa). A educação a distância é um meio valioso para a disseminação de conhecimento, por meio de um sistema organizado de trabalho que oferece diversos formatos e recursos. Essencialmente, ela não restringe esses recursos ao ofertar cursos regulares de graduação ou pós-graduação, material de pesquisa ou espaços para publicações de artigos, haja vista sua oportunidade de aplicação em diferentes campos, como a capacitação profissional e o aprimoramento pessoal (hobbies, pesquisas etc.). Andrade (1997) explica que:²⁵

a educação à distância (*Ferstudium*) é uma forma sistematicamente organizada de auto-estudo, onde o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado, onde o acompanhamento e a supervisão do sucesso do estudante são levados a cabo por um grupo de professores. Isto é possível de ser feito através da aplicação de meios de comunicação capazes de vencer longas distâncias. O oposto de educação à distância, é a educação direta, ou educação face-a-face [sic]: um tipo de educação que tem lugar com o *contacto directo* [sic] entre professores e estudante.

pelos TIC para os postos de trabalho tradicionais, trabalho por conta própria e as novas profissões. Nesse sentido, a consciência e a alfabetização no âmbito das TIC são essenciais” (tradução nossa).

²⁴ “42. A proteção da propriedade intelectual é importante para incentivar a inovação e a criatividade na sociedade da informação, bem como uma ampla divulgação, difusão e compartilhamento de conhecimentos. A promoção de uma verdadeira participação de todos nas questões relativas à propriedade intelectual e compartilhamento de conhecimentos, através da sensibilização e capacitação, é uma componente essencial de uma sociedade da informação inclusiva” (tradução nossa).

²⁵ Fonte: <<http://student.dei.uc.pt/~pandrade/sf/texto.htm>>. Acesso em: 18 jun. 2006.

Evidentemente, considerando-se a profusão dos recursos atuais da tecnologia, esse acompanhamento é fundamentalmente realizado por meios eletrônicos, notadamente a internet. Nunes (1993) remonta à época de Platão e dos cursos por correspondência iniciados no século XVIII para opinar que essa prática, por não ser recente, não deve ser creditada como mais um dos efeitos da internet. No Brasil, por exemplo, ele relembra a fundação do Instituto RádioMonitor, em 1939 e, em 1941, do Instituto Universal Brasileiro, uma experiência bem-sucedida de ensino por correspondência que oferecia cursos técnicos de capacitação para fins profissionais e pessoais.

Em função do desenvolvimento e da progressão do uso da internet no Brasil, os modelos de curso por correspondência perderam lugar para os cursos regulares de educação em praticamente todos os níveis. Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED)²⁶ e fundamentados no Censo Escolar da Educação Básica 2005, constatou-se a existência, no Brasil, de 996 mil alunos matriculados em cursos semipresenciais de educação de jovens e adultos. Nessa modalidade de ensino a distância, os alunos só comparecem às salas de aula para tirar dúvidas e fazer provas.

Um fato relevante dessa estatística surge quando verificamos o perfil do público. Dos 996 mil alunos, 89,74% (893.809) estão na rede estadual; 6,79% (67.631), na rede municipal; e 3,47% (34.560), na rede particular, demonstrando que não há cursos semipresenciais de educação de jovens e adultos sendo ministrados em escolas federais de educação básica. O Censo de 2005 também revelou que, em 2004, houve 282.896 alunos concluintes na educação de jovens e adultos em cursos semipresenciais, número correspondente a 28% dos matriculados na modalidade.

Acredita-se que estes números sejam uma das conseqüências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional,²⁷ a qual, em seu art. 80, prevê: “O Poder Público incentivará o

²⁶ Fonte: <http://www2.abed.org.br/noticia.asp?Noticia_ID=135>. Acesso em: 17 jun. 2006.

²⁷ Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”. Ainda, no § 3º, assegura: “As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas”.

Os dados apontados pela ABED revelam a existência de um mercado atuante nas camadas iniciais da educação. Entretanto, também verificamos um mercado bastante promissor para a educação a distância no ensino superior. Olhando um pouco mais para a história do sistema, descobrimos suas bases justamente no ensino avançado. Nunes (1993), por exemplo, destaca que uma das primeiras experiências universitárias de educação a distância no Brasil foi iniciada pela Universidade de Brasília (UnB) em meados da década de 1970, em princípio inspirada no sucesso da britânica Open University. Revela, ainda, que a UnB pretendia ser a Universidade Aberta do Brasil, adquirindo todos os direitos de tradução e publicação dos materiais da Open University e adaptando seu formato para a construção de cursos de interesse essencialmente local.

Esse modelo descreve um exemplo prático das redes de conhecimento, que, segundo Fleury (2003) são “[...] espaços de interação entre os mais diversos segmentos da sociedade, tendo em vista a elaboração de projetos”. Vemos também o exemplo da Cidade do Conhecimento da Universidade de São Paulo (USP), que “desenha e implementa iniciativas de Emancipação Digital que conectam a USP a centros de pesquisa, empresas e organizações da sociedade civil”.²⁸

Nesse escopo, a Cidade do Conhecimento se propõe a atuar como centro disseminador de conceitos, projetos e sistemas presenciais e virtuais voltados para a pesquisa comunicacional e estética, trazendo para a universidade a função de pensar e produzir

²⁸ Fonte: <<http://www.cidade.usp.br/blog/>>. Acesso em: 12 dez. 2008.

conhecimento crítico sobre a emergente presença dos sistemas digitais. Em seguida, os resultados são compartilhados e podem ser utilizados competitivamente pelas organizações envolvidas nas pesquisas. Verificamos tratar-se de um centro de excelência em pesquisa, que envolve em sua natureza e função pública a investigação sistemática, a discussão profunda e, conseqüentemente, o trabalho de inovação técnica requerida para materializar as propostas, gerando um centro multidisciplinar e colaborativo de pesquisa e desenvolvimento nas áreas de comunicação, educação e artes. Esses recursos são voltados para a experimentação através das novas mídias digitais.

O contexto é o de “colaboratório”, cujo conceito foi concebido pelo cientista norte-americano William Wulf (1993), que aglutinou os termos *collaboration* e *laboratory*. Na ocasião, Wulf propôs a seguinte definição para o neologismo:

Um centro sem paredes onde os cientistas de toda nação possam realizar suas pesquisas independentemente de localização geográfica, interagindo com colegas, acessando instrumentos, compartilhando dados e recursos computacionais e acessando informações em bibliotecas digitais. (apud MATUK, 2008)

A aplicação do termo tem sido ampliada, por exemplo, com o aprofundamento das relações entre a universidade e as indústrias para o desenvolvimento comum e da sociedade. O conceito nos faz refletir a respeito das relações entre o ensino a distância e a propriedade intelectual, notadamente no que se refere às obrigações e aos benefícios financeiros, morais e sociais do sistema, principalmente para a produção de conhecimento, haja vista as oportunidades do compartilhamento de recursos valiosos de conhecimento e informação. Identificamos muitas referências a respeito da educação a distância, dos seus benefícios e da sua crescente importância. Poucos autores, entretanto, se dedicaram ao impacto das questões que dizem respeito aos fatores de reconhecimento e valorização dos ativos intangíveis, envolvendo escolas, professores e alunos.

Esses impactos, evidentemente, passam pela questão financeira. Compreende-se que não é suficiente contar apenas com uma plataforma tecnológica de internet nas escolas e simplesmente adaptar o modelo clássico de educação para promovê-lo como ensino a distância. Além de o sistema exigir formato próprio, por exemplo, com programas que permitam e incentivem a interatividade remota dos alunos com as disciplinas e os professores, é necessário adequar a estrutura de ensino da escola e estabelecer novas relações de trabalho com os docentes. Mais ainda, é preciso criar um programa de marketing específico que comunique a venda desse serviço, o qual, sem um expressivo número de marcas de destaque, ainda não é percebido como um negócio economicamente viável pelo mercado, nem mesmo como um recurso de comunicação e promoção de marcas. Por mais que o sistema esteja evoluindo, e seja do interesse de muitas pessoas, ele ainda não substitui plenamente os benefícios das atividades presenciais clássicas exigidas, por exemplo, pela maioria das universidades, e até dos novos modelos extra-acadêmicos, como a Casa do Saber. De fato, Castells (2003, p. 487) acredita que:

O que está surgindo, porém, nas universidades de qualidade é a combinação do ensino *on-line* a distância com o ensino *in loco*. Isso significa que o futuro da educação superior não será *on-line*, mas em redes entre nós de informática, salas de aula e o local onde esteja cada aluno.

Isso remete à questão da imagem de marca das organizações que atuam no sistema. Mantidas as possíveis exceções, o negócio de educação a distância ainda pode ser visto com reservas, porque muitas marcas de prestígio do setor ainda não oferecem modelos consagrados de educação remota, o que também não anima marcas consagradas de outros setores a se filiarem ao modelo, utilizando-o para propósitos de comunicação, como aqueles verificados nas escolas tradicionais. Muitos alunos se ressentem disso e imaginam que os cursos não-presenciais não agregam valor a sua imagem, e podem até depreciá-los em eventual processo de contratação. Lembremo-nos que o aluno está frequentemente inclinado a

transacionar a sua formação, como um recurso valioso de conhecimento pessoal, notadamente se atrelado à marca famosa ou de elevada reputação.

Todo o conteúdo formatado sob o modelo de educação a distância deve ser disponibilizado sem restrições aos alunos, sem o que estes não conseguirão desenvolver os seus estudos. Portanto, pouco há para ser feito em termos técnicos para impedir que um ou mais alunos transfiram esses recursos para outras pessoas, que poderiam repassá-los para escolas concorrentes. Também há poucas restrições técnicas ou legais para impedir que um grupo de alunos acabe reconstruindo e adaptando o material e venha a utilizá-lo em um novo contexto, até mesmo informal. Além dos fatores intangíveis de reconhecimento e de valorização da marca de cada escola ou fornecedor, e sobretudo das questões de foro ético, não existem grandes barreiras técnicas que impeçam a clonagem e a comercialização dos cursos. Por ser um instrumento de oferta franca e quase ilimitada de conteúdos técnicos, a internet ainda passa a idéia de ser um território sem ordem ou obediência às leis de direito autoral, o que é um grande equívoco. Para algumas pessoas, permanece a idéia de que a falta da presença física do autor constitui uma espécie de licença implícita irrestrita de uso de qualquer material disponível.

Ao comentar a respeito da formação de comunicação telemática, Lévy (1996, p. 21) coloca que “quando uma pessoa, uma coletividade, um ato, uma informação se virtualizam, eles se tornam ‘não-presentes’, se desterritorializam. Uma espécie de desengate os separa do espaço físico ou geográfico ordinários e da temporalidade do relógio e do calendário”. Assim, o contexto de livre apropriação dos conteúdos na internet está de alguma forma ligado à idéia de “terra sem dono”. Os grileiros digitais são uma estirpe ainda em desenvolvimento, embora dominem grandes territórios, como o trânsito quase irrestrito de filmes, livros e música, freqüentemente sem a devida contrapartida aos seus autores.

Além do aspecto da desterritorialização, Lévy (1996, p. 24) também marca o “caráter associado à virtualização: a passagem do interior ao exterior e do exterior ao interior”. Denominado por ele como “efeito Moebius”, culmina em alguns “[...] registros: o das relações entre privado e público, próprio e comum, subjetivo e objetivo, mapa e território, autor e leitor etc.” (LÉVY, 1996, p. 24). O fato é que o autor descreve um ponto da história da civilização no qual o trabalhador estava fixado em um ambiente qualquer de ocupação, condição antagônica ao trabalho da era da informação, conectando-se por meio de outros bens não somente materiais como também imateriais, com o uso de *softwares*, sistemas e máquinas. Segundo Lévy (1996, p. 24) “o membro da empresa habitual passava do espaço privado de seu domicílio ao espaço público do lugar de trabalho. Por contraste, o teletrabalhador transforma seu espaço privado em espaço público e vice-versa”.

Virtual pode ser definido como “[...] não-presença” (SERRES *apud* LÉVY, 1996, p. 20). Virtualmente, o conhecimento transita em grande quantidade de uma ponta a outra através de milhões de chips, estabelecendo uma nova ordem que ainda está por ser totalmente assimilada. “Ora, os novos recursos chave são regidos por duas leis que tomam pelo avesso os conceitos e os raciocínios econômicos clássicos: consumi-los não os destrói, e cedê-los não faz com que sejam perdidos” (LÉVY, 1996, p. 55). Com tudo isso, os professores continuam a ser os principais agentes do processo de virtualização do conhecimento. Nada indica que as suas especialidades deixarão de ser cada vez mais necessárias, inclusive para transferência, aplicação e transformações do trabalho presencial de educação, como ocorrido no modelo de negócio da Casa do Saber.

Os professores podem ser considerados especialistas (SVEIBY, 1998) porque, no contexto de serem remunerados para ensinar, eles estão tão familiarizados com toda a relevância relacionada ao ensino que não apenas podem seguir as normas do padrão e do sistema de cada escola na educação a distância, mas podem rever e modificar essas normas,

buscando aprimorar as competências próprias, dos alunos e, em última instância, valorizar a imagem de marca das suas escolas. Portanto, se o professor, além de vendedor do conhecimento, também é o agente que diferencia e valoriza a marca da escola (presencial ou remotamente), a quem pertenceria essa capacidade extraordinária de criação de riqueza? Quem seria o titular legal desse ativo intangível? Essas questões são de grande alcance e complexidade e merecem profundos estudos. De modo que teremos de interrompê-las, porém não sem antes fazer algumas considerações a respeito de importantes aspectos legais.

Não se podem ignorar os benefícios, direitos e obrigações da questão do direito autoral na educação, seja ela presencial ou a distância. O fato é que sempre haverá um autor, seja qual for o campo do conhecimento. Segundo Baudrillard (1972, p. 97):

Tanto quanto superfície pintada, o quadro é um objeto assinado. A rubrica do criador vem como que revesti-lo de uma singularidade ainda maior. Que assinala esta assinatura? O ato de pintar; o sujeito que pinta [...] Imperceptivelmente mas radicalmente, a assinatura introduz a obra no mundo diferente do objeto [...]. Transforma-se então num modelo, ao qual um signo visível traz um valor diferencial extraordinário.

No ensino a distância, por exemplo, é difícil ignorar que o professor, como protagonista do sistema educativo, não possa reclamar sua participação criativa individual ou coletiva na formatação do sistema, uma vez que nele a sua atuação é indissociável. O direito autoral se refere a um processo em que os agentes participam ativamente, pois não se pode esperar que as máquinas ensinem e produzam sem a intervenção de pessoas. Além disso, conforme o caso, o professor pode reclamar, individualmente, a propriedade intelectual dos *softwares* e dos sistemas por ele aplicados em sua disciplina.

Algumas escolas têm essa preocupação e exigem que seus professores assinem termos de cessão de direitos intelectuais, todavia sem levar em conta os aspectos da Lei de Direito

Autoral e mesmo a tradição do direito autoral. Chaves (1987, p. 132) cita a “Carta do Direito de Autor”, estabelecendo que:

Residindo o título justificativo do direito de autor no ato da criação intelectual, é unicamente na pessoa física do seu ou dos seus criadores que esse direito pode tomar nascimento. Uma pessoa jurídica jamais poderá ser considerada como titular originário do direito de autor sobre uma obra do espírito. Cumpre afastar como inadmissível a concepção do autor simples assalariado de uma empresa industrial, à qual a obra caberia por direito como um produto qualquer.

Apesar de não ser uma nova questão, o direito autoral está constantemente no centro da questão de difusão do conhecimento e da remuneração dos seus autores e atores. Como enfatizado por Castells (2003, p. 53-54):

No novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. Na verdade, conhecimento e informação são elementos cruciais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação.

As redes estimulam o trânsito de informação, mas não esgotam a necessidade de integração entre os seus participantes para que o conhecimento seja desenvolvido e disseminado. Isso ocorrerá em ambiente real, possivelmente através das relações pessoais ou profissionais fora dos padrões. Na opinião de Goleman (1995, p. 177), os conhecimentos individuais atuarão em redes informais, as quais obterão os resultados desejados em ambiente organizacional menos regulador, pois “[...] quando surgem problemas imprevistos, a organização informal mostra o seu valor. Sua complexa teia de ligações sociais forma-se toda vez que colegas se comunicam, e solidifica-se com o tempo em redes surpreendentemente estáveis”.

Isso também pode justificar algumas dificuldades encontradas nos programas de gestão do conhecimento. As empresas reconhecem que o conhecimento pertence aos empregados, é controlado por eles e liberado conforme circunstâncias previsíveis bem determinadas pela maioria dos recursos de gestão do conhecimento, ou segundo as necessidades de cada sistema. A dificuldade é maior quando surgem problemas não previstos ou classificados, para os quais a solução pode depender de um conjunto de reflexões em grupo. Se um ou mais agentes desse grupo decidir não ofertar o conhecimento, o processo será interrompido e provocará conseqüências de várias ordens, afetando inclusive a valorização dos ativos tangíveis e intangíveis.

3.4 Mercado do conhecimento

Nos casos em que o conhecimento individual pode ser utilizado economicamente, não verificamos o seu valor como recurso exclusivo do seu titular, que pode ser explorado para seu próprio benefício e conveniência. O que se observa é o conhecimento individual sendo costumeiramente adicionado a outros conhecimentos, formando um conjunto de práticas, procedimentos ou processos desenvolvidos e promovidos para o benefício econômico de uma região, sistema ou organização. Destacamos o exemplo da Universidade do Hambúrguer, patrocinada pela cadeia de lanchonetes norte-americana McDonald's, que nasceu da mente inovadora de dois irmãos, que estabeleceram um modelo de produção racional de lanches.

A Universidade foi criada inicialmente para instituir e disseminar o então denominado padrão “QSL&V” (Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor), “um conjunto de processos técnico-rationais” (FONTENELLE, 2002, p. 90) voltado para organizar e explorar os procedimentos e recursos internos, descoberto pelos fundadores da marca e aprimorado pelos funcionários da rede. Esse exemplo alinha-se com a idéia de que “uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum [...]. Uma organização é sempre especializada. Ela é definida por sua tarefa” (DRUCKER, 1993, p. 27).

As organizações possuem vários níveis e tipos de conhecimento, mas as chances de que eles se tornem reconhecidos e remunerados ocorrem quando a sua utilidade se traduz em benefícios constantes para a organização, e não apenas para os seus indivíduos, uma vez que “a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. [...] Quanto mais especializados forem os conhecimentos, mais eficazes serão” (DRUCKER, 1993, p. 28). Foram os acionistas do McDonald's, afinal, que se beneficiaram do conhecimento aprimorado

dos empregados, no entanto apenas porque ele foi direcionado a um propósito bem organizado e determinado de utilidade econômica, especialmente porque “os conhecimentos por si mesmos são estéreis. Eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado” (DRUCKER, 1993, p. 29). Evidentemente também os funcionários são beneficiados quando possuem e aplicam o seu conhecimento, mas é necessário que ele seja direcionado com propósito e método.

A Universidade do Hambúrguer foi fundada em 1961 por Ray Kroc, logo depois que o líder visionário tinha acabado de comprar a empresa dos irmãos McDonald, pela qual pagou 2,7 milhões de dólares em dinheiro (700 mil foram pagos em impostos, cabendo a cada irmão o valor líquido de um milhão). Kroc tomou um empréstimo bancário oferecendo garantias pessoais, além dos bens imobiliários da rede. Até ser liquidada junto aos bancos, essa operação acabou custando a Kroc o montante de 14 milhões. Veremos mais adiante que o valor foi totalmente recuperado.

O sucesso de Kroc na expansão da marca McDonald's foi o resultado de visão, iniciativa e ousadia, conjunto de talentos ainda bastante desejado na maioria das organizações. O caso confirma que o valor das marcas, muito debatido nos dias atuais, é realmente muito mais do que um mero modismo econômico. Ray Kroc foi, por assim dizer, o primeiro franqueado da marca e constatou, também em primeiro lugar, que o potencial do McDonald's era imenso. Todavia ele, por vezes, se aborrecia com o recato empreendedor dos proprietários:

Por isso, quando ele se chateava muito com as atitudes dos irmãos e se perguntava porque não deixava tudo aquilo de lado e começava a construir seu próprio negócio, vinha-lhe a lembrança do nome. Ele sabia o quanto custava – em dinheiro e tempo – a construção de um nome forte no mercado. [...] Um ano depois de ter sido outorgado o contrato de 99 anos, Kroc começou a negociar a compra dos direitos, oferecendo meio milhão de dólares por um pacote que englobasse as marcas registradas, os

direitos autorais, os arcos dourados e, sobretudo, o nome. (FONTENELLE, 2002, p. 87)

Não se vê na lista de ativos o conhecimento da equipe (funcionários e franqueados), sobre o qual a marca se amparava (e ainda o faz) para significar benefícios para os consumidores da rede. Embora Kroc tivesse sido o principal articulador do desenvolvimento desse conhecimento, ele sabia que recomeçar o processo de criar conhecimento igual ou superior em outro negócio levaria muito tempo, sem que houvesse também a garantia de que a hipotética nova marca teria igual, ou melhor, reputação do que a do McDonald's. Concluiu, portanto, que seria mais sensato comprar os ativos intangíveis, principalmente a marca e o conhecimento já instalados na rede, e aprimorá-los. Possivelmente, os ex-proprietários não avaliaram a sua operação da mesma forma.

Como provavelmente sucedeu com inúmeros empresários que transferiram os seus negócios sem levar em conta o contexto e valor dos ativos intangíveis, talvez os irmãos McDonald tenham se arrependido por terem vendido a operação pelo valor apurado. Mas talvez eles não necessitassem de mais dinheiro ou, ainda, quem sabe, tenham até desejado recompensar Kroc pelo seu ótimo trabalho. Contudo, quando o McDonald's começou a patrocinar a própria linha de montagem de conhecimento, Kroc reconhecia, na prática, que o repositório de conhecimento era um recurso muito valioso e importante para a rede que ele acabara de comprar. A construção desse repositório, um ativo intangível significativo por si só, começara em 1957, quando seu assessor Ted Turner mapeou as lojas franqueadas e organizou os procedimentos que identificavam e sustentavam o padrão "QSL&V" da marca McDonald's (FONTENELLE, 2002, p. 91).

A marca, as lojas e seus contratos imobiliários, juntamente com os acordos com fornecedores eram igualmente recursos imprescindíveis, mas se a equipe de franqueados não dominasse os procedimentos do padrão QSL&V, nem fosse capaz de aprimorá-lo, os lucros

do sistema não seriam obtidos, e isso comprometeria todo o projeto de expansão. A equipe que conhece e domina um padrão de procedimentos é crucial para a lógica do negócio de franquias, pois, sem isso, ele não se valoriza e não se sustenta, independentemente da força da imagem da marca. Por sua vez, Kroc queria assegurar que os franqueados transferissem o conhecimento para os funcionários, os quais deveriam ser treinados sistematicamente. Até 2006, cerca de 1,5 milhão de pessoas trabalhavam na rede, das quais mais de 300 mil haviam sido treinadas na Universidade do Hambúrguer (MCDONALD'S, 2006).

Embora essa legião de funcionários tenha recebido um excelente treinamento sobre o conhecimento útil ao sistema, é coerente conjecturar que este não lhes pertencia:

[...] nem todo o conhecimento pertence a indivíduos. Grupos de trabalho, companhias, indústrias, instituições e economias inteiras, cada qual, em um dado momento, desenvolve seu 'suprimento de conhecimento coletivo'. O mesmo pode ser dito sobre sociedades e nações. (TOFFLER, 2007, p. 150)

Mesmo na hipótese de um funcionário ou franqueado ter se desligado da rede e clonado o conhecimento adquirido em outra franquia, faltariam outros conhecimentos e relacionamentos fundamentais, como suporte administrativo, apoio técnico, máquinas de desenho e propósitos exclusivos, acordos com fornecedores de matéria-prima específica, marcas de produtos, e assim por diante. As organizações podem perder um ou outro nível de conhecimento, mas os administradores competentes aprenderam a dominar o conjunto dos seus fatores de sucesso, desenvolvendo níveis de proteção que dificultam a transferência não autorizada de conhecimento.

Durante este trabalho de pesquisa não foi possível apurar até que ponto Ray Kroc e os irmãos McDonald recompensaram o conhecimento individual dos primeiros funcionários da rede, pelo menos até esse conhecimento ter sido incorporado e tornado-se coletivo internamente, uma vez demonstradas sua eficiência e vantagem econômica para os acionistas.

Certamente os funcionários mais antigos e competentes devem ter progredido na hierarquia da rede, mas não foi possível determinar se eles se sustentaram e se desenvolveram em suas carreiras baseados apenas nos antigos conhecimentos transferidos, ou até que ponto tiveram de incorporar, compartilhar e praticar novos conhecimentos, e até abandonar a rede para novas carreiras, uma vez que, segundo Sveiby (1998, p. 11), “[...] os funcionários são membros voluntários de uma organização”.

Mesmo deixando a organização e levando conhecimento, os ex-funcionários viriam a conhecer limites para aplicá-lo, exatamente pela natureza instável do conhecimento, que exige reabastecimento contínuo. De acordo com Toffler (2007, p. 156-157),

[...] o conhecimento relevante muda com tanta rapidez que precisamos adquirir cada vez mais conhecimento, tanto no trabalho quanto fora dele. O aprendizado tornou-se um processo contínuo. [...] A razão para isso é que cada “pedaço ou fração” de conhecimento possui uma vida útil limitada, e, a certa altura, essa “fração” deixa de ser conhecimento e se transforma em algo que chamamos de “obsolecimento” (do neologismo inglês *obsoledge* = *obsolete* + *knowledge*), ou seja, conhecimento obsoleto.

Seria economicamente inviável para o McDonald’s investir em padrões de produção e vendas se estes não pudessem ser replicados de modo eficiente e permanente, em linha com as demais exigências para o crescimento da rede. Com tudo isso, a instituição e a disseminação das normas técnicas foram um passo fundamental para o sucesso e a valorização da organização e do seu conjunto de ativos intangíveis. Sem dúvida alguma, o “corpo de conhecimento sistematizado” (FONTENELLE, 2002, p. 99), permanentemente atualizado na Universidade do Hambúrguer, estabeleceu um padrão comercial distinto, capaz de permitir o sustento e desenvolvimento da marca.

Um exemplo vem da história do surgimento do sanduíche de maior sucesso de vendas da rede, o Big Mac, “criado por Jim Deligatti, franqueado de Pittsburgh, nos Estados

Unidos”.²⁹ Trata-se de um modelo de produto que deve obedecer a um sistema bastante específico de preparo e de seleção de componentes, sem os quais é impossível garantir a preferência dos consumidores em todas as unidades da rede. Não se sabe se Jim Deligatti teve a idéia de desenvolver o Big Mac desde a sua freqüência nas aulas da Universidade do Hambúrguer ou se ele teve a inspiração durante a sua experiência como preparador de sanduíches, ou, quem sabe, até ouvindo e aprimorando a sugestão de um cliente. O que se confirma é que, sem o apoio da rede, dos seus contratos com fornecedores e dos demais conhecimentos instalados no sistema a criação provavelmente não teria ganhado escala e a grande reputação.

As empresas sabem que alcançam oportunidades, e que também correm riscos ao capacitarem seus parceiros e funcionários. “Quando os indivíduos financiam sua educação, eles estão investindo o seu próprio capital, mas quando essa educação é paga pela empresa, o elo entre o pagador e o ativo é quebrado e a empresa está pagando por um ativo que não lhe pertencerá” (SVEIBY, 1998, p. 183). Todavia, isso não deve ser visto como desestímulo ao aprimoramento do conhecimento e à sua provável perda, cujos riscos podem ser controlados por meio de práticas inteligentes de recursos humanos, e até mesmo pela excelente comunicação interna.

A figura 3 demonstra a seleção de alguns fatos marcantes da história do McDonald’s, que é uma marca global de sucesso há mais de quarenta anos e, portanto, cercada de opiniões controversas.³⁰

²⁹ Fonte: <<http://www.mcdonalds.com.br/produtos/curiosidades.asp>>. Acesso em: 12 dez. 2008.

³⁰ Dados obtidos do site institucional, dos relatórios anuais da administração, obtidos em: <www.mcdonalds.com>. Acesso em: 13 out. 2008.

Figura 3 – McDonald's – seleção de fatos marcantes

McDonalds - RESUMO DE ALGUNS FATOS MARCANTES			
ANO	FATURAMENTO EM US\$ mil	Nº DE LOJAS	FATOS MARCANTES
1920	0	0	Os irmãos Richard e Maurice McDonald mudam-se de New Hampshire para a Califórnia.
1937	Desconhecido	1	Criam o Airdrome, seu primeiro restaurante, em Arcadia, Califórnia.
1940	200.000	1	Fundam a McDonalds Barbecue, uma pequena lanchonete com cardápio de nove itens.
1948	350.000	1	Fecham a McDonalds Barbecue para reabri-la sob um novo conceito de linha de montagem e drive-thru, priorizando o atendimento rápido; Speedee "The hamburger man" simbolizava a marca. Adotam a marca McDonalds em um novo ponto, cuja arquitetura abrigava dois arcos em concreto; cada hambúrguer custava quinze centavos de dólar.
1954	400.000	1	Ray Kroc, 52 anos, um vendedor de máquinas de milkshake visita a lanchonete pela primeira vez e convence os irmãos a concederem-lhe a franquia.
1956	1.500.000	14	Sistema de franquia elaborado por Ray Kroc o qual denominou McDonalds Systems Inc.
1957	3.840.000	40	O padrão QSC (Quality, Service, Cleanliness - Qualidade, Serviço, Limpeza) já distinguia a rede. O "V" (Valor), só viria a ser adotado mais adiante.
1961	37.600.00	228	Ray Kroc compra a franquia dos irmãos McDonald e funda a Universidade do Hambúrguer; Adoção dos "arcos dourados" que passaram a significar a marca.
1963	130.000.000	657	Surge Ronald McDonald, o palhaço que assumiu o papel de mascote da marca. No mesmo ano a empresa comemorou a marca de um bilhão de hambúrgueres vendidos; a Universidade do Hambúrguer forma o seu aluno de número 500.
1965	170.000.000	790	Abre o capital e vende cada ação a US\$22.50.
1966	200.000.000	830	Atinge a marca de dois bilhões de hambúrgueres vendidos.
1967	315.000.000	920	Primeira unidade internacional no Canadá, seguida da unidade de Porto Rico.
1968	333.000.000	1.000	Lançado o Big Mc, o qual seria o carro-chefe da marca [flagship product]; lançada a torta de maçã; inaugurada a milésima loja.
1970	587.000.000	1.600	Presente em 4 países.
1972	1.000.000.000	2.200	Aberta a loja de número 2000; lançado o serviço de café da manhã
1974	1.900.000.000	3.000	Lançado na Filadélfia o programa "Ronald McDonald House" para residências temporárias de familiares de crianças hospitalizadas, próxima dos hospitais.
1975	2.500.000.000	3.076	Presente em 20 países; lançado o serviço de drive-thru.
1979			Abre a primeira loja no Brasil, no Rio de Janeiro.
1980	6.200.000.000	6.263	Presente em 27 países.
1981	9.300.000.000	8.300	Presente em 36 países.
1984	10.007.000.000	8.901	Ray Kroc morre em 14 de janeiro, um ano após ter lançado o Chicken McNuggets, tornando a rede a segunda maior rede vendedora mundial de frango no varejo.
1990	18.700.000.000	11.803	Presente em 54 países; na inauguração da loja em Moscou serviu mais de 30.000 pessoas num único dia.
1992	21.800.000.000	13.093	Abriu a sua maior loja, em Beijing, China, com 700 lugares, duas cozinhas, 29 caixas e 850 empregados. No primeiro dia de vendas atendeu 40.000 pessoas.
1994	25.987.000.000	15.899	Possui 4700 franquias internacionais, com vendas anuais de três bilhões e quatrocentos milhões de dólares.
1996	31.812.000.000	20.884	
2000	40.200.000.000	28.707	Eric Shlosser lança Fast Food Nation, criticando o sistema de fastfood, especialmente a franquia McDonalds.

Diversos autores se debruçaram sobre a história e as práticas de rede, algumas vezes para celebrá-las, noutras para criticá-las. Vemos reputação negativa de um lado:

Os funcionários do McDonald's e da Starbucks, enquanto isso, frequentemente ganham menos do que os empregados de restaurantes e cafés que não pertencem a redes, o que explica por que o McDonald's é por muitos considerado o pioneiro dos efêmeros "McEmpregos" que todo o setor de fast-food tratou de imitar. [...] definiu o McEmprego como "um emprego de pouca qualificação, remuneração baixa, alto nível de estresse, exaustivo e instável". (KLEIN, 2002, p. 263).

E, de outro, as impressões positivas, nas quais são destacados aspectos valiosos da estratégia de marca da rede:

Uma ligação com uma marca será mais forte quando for baseada em muitas experiências ou exposições a comunicações, em vez de poucas. Será também mais forte quando apoiada por uma rede de outras associações. Assim, se o elo entre as crianças e o McDonald's fosse baseado em apenas alguns anúncios mostrando crianças no local, seria muito mais fraco do que aquele envolvendo uma rede mental complexa, que inclui as experiências de aniversários no McDonald's, Ronald McDonald, os jogos do McDonald's e os brinquedos e bonecas do McDonald's. (AAKER, 1998, p. 114-115).

Verificamos que as práticas associadas à marca não são uma unanimidade, especialmente se pesquisarmos a relação entre o McDonald's e as questões ligadas à saúde e à alimentação equilibrada. É o que demonstra a seguinte crítica:

Next time you stop at your local McDonald's [...] just try to find any nutritional information posted anywhere. You won't. (So, for the record, according to the McDonald's Web site, a Big Mac, a Supersize fries and a large Coke has 1,500 calories and 63 grams of fat – which is more than half the calories and 70 percent of the fat that an average 20-year-old man should eat in an entire day). (AMERICAN, 2007)³¹.

O prefixo "Mc" virou sinônimo e propriedade da marca. Contudo, ele também é bastante utilizado para descrever situações ou condições ligadas à imagem de marca da

³¹ "Da próxima vez que você parar em um McDonald's [...] tente encontrar qualquer informação nutricional em qualquer lugar. Você não irá. (Então, apenas para registro, de acordo com o Website do McDonald's, um Big Mac, fritas Supersize e uma Coca-cola grande têm 1.500 calorias e 63 gramas de gordura – o que é mais da metade das calorias e 70% da gordura que um homem médio de vinte anos deveria comer durante um dia inteiro)" (tradução nossa).

empresa, segundo as impressões ou opiniões pessoais de quem o aplica. De modo geral, o tom costuma ser crítico, como ilustrado no seguinte texto:

Por um lado, aquilo que o autor chamou de McMundo buscava a “economia do lucro, sem sangue nas veias” na qual apenas os interesses das pessoas como consumidores privados eram tratados abertamente, ao passo que suas preocupações como cidadãos, como partes do bem público, eram postas de lado. [...] O McMundo segue a lógica e os princípios de um mercado que não observa qualquer ordem moral mais elevada além de si mesmo, o que não significa que os mercados sejam errados ou maus, apenas que não se deve esperar muito deles. (HARGREAVES, 2004, p. 61)

Os gestores conhecem muito bem esses e outros possíveis fatores de ameaça à imagem da marca, e exercem uma ação contínua para controlá-los. A rede tomou um grande conjunto de providências, incluindo a criação de cardápios de baixa caloria contendo pratos de saladas variadas e a revisão de alguns processos de produção, por exemplo, através da criação de restaurantes ecológicos, os quais obedecem a critérios de sustentabilidade, minimizando os impactos ambientais.³² Tudo isso incluiu esforços de relações públicas e campanhas publicitárias para pacificar e transmitir os esforços, mantendo os consumidores atraídos à marca. Sem dúvida, o McDonald’s explora com intensidade os recursos da comunicação, sobre os quais Yanaze (2007, p. 296) acredita que:

Esta capacidade da empresa – de desenvolver e aplicar estratégias de marketing e comunicação – é fundamental no processo de criação de componentes intangíveis de preço. Esses preços se baseiam não na realidade concreta, mas, sim, em valores abstratos que possam ser perceptíveis pelo mercado, e, incorporados a um produto, que contribuam para estimular sua venda.

Conforme demonstram os números crescentes de vendas e franquias, muitas pessoas acreditam que têm sido adequadamente esclarecidas. Porém, se estes números são indicativos de sucesso, então não há por que duvidar que a marca e o sistema criados pelo McDonald’s

³² Fonte: <http://www.mcdonalds.com.br/institucional/imprensa_releases_interna.asp?id=1275>. Acesso em: 25 dez. 2008.

permanecem reconhecidos em praticamente todas as partes do mundo, não apenas por milhões de consumidores, mas principalmente por uma legião de franqueados (contentes e descontentes) que investem na franquia.

Considerando os resultados demonstrados, é seguro afirmar que pelo menos uma parcela do sucesso do McDonald's se deve ao sistema de mapeamento e aumento do conhecimento dos funcionários da organização, em conformidade com os métodos desenvolvidos e aprimorados na Universidade do Hambúrguer.

As organizações ainda não possuem um meio seguro para apurar e controlar a parcela significativa criadora de riqueza nos seus negócios devido ao conhecimento dos empregados, embora existam propostas nessa direção. É o exemplo dos instrumentos de monitoramento dos ativos intangíveis, como o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 2000) e o Monitor de Ativos Intangíveis (SVEIBY, 1998). Esses recursos são constituídos de um conjunto de indicadores objetivos e subjetivos, relacionados aos fatores críticos de sucesso de uma organização, normalmente ligados ao desempenho dos negócios, capazes de afetar a rentabilidade, a eficiência ou mesmo a imagem das marcas envolvidas. Os instrumentos prometem a possibilidade de rastreamento contínuo dos fatores de influência, desde que os dados de entrada sejam oferecidos com seriedade e compromisso pelos funcionários, e que os gestores tratem os resultados de modo estritamente vinculado ao oferecimento dos recursos de correção das distorções, ou de aproveitamento das oportunidades.

Com ou sem um conjunto de indicadores de natureza financeira ou econômica, caminho semelhante ao do McDonald's foi seguido em diversas organizações. "A Chrysler, por exemplo, armazena conhecimento para o desenvolvimento de novos carros numa série de repositórios chamados Livros de Conhecimento de Engenharia" (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 8). A cada novo funcionário, ou grupo de funcionários, é apresentado o conhecimento apurado e organizado pela equipe anterior, de modo que os padrões sejam não

somente atendidos, mas, preferivelmente, melhorados em benefício do desenvolvimento e da eficiência, seja ela de custos ou de processos.

Os roteiros de montagem de veículos seguidos pelos funcionários da montadora não são capazes, por si sós, de assegurar a lucratividade da organização e substituir a experiência, especialmente se não for possível classificar e explorar inteligentemente os seus fundamentos. Contudo, a experiência é valiosa, pois não apenas soluciona entraves nos processos de produção e de vendas, mas também gera novos conhecimentos, isso porque “se não houver a disponibilidade de um sistema para localizar os recursos de conhecimento mais apropriados, os empregados dão um jeito com aquilo que estiver mais facilmente acessível” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 21).

Mais ou menos na época em que os irmãos McDonald começavam a estabelecer os parâmetros e padrões de uma grande marca, dois amigos também descobriram no conhecimento o recurso para o desenvolvimento e a valorização de outra marca. Bill Hewlett e David Packard se conheceram em 1930 e fundaram a empresa Hewlett-Packard em 1938, que se tornou conhecida como HP. Já no final do seu primeiro ano fiscal, em 1939, ela havia faturado mais de cinco mil dólares e obtido um lucro de 1.563 dólares (PACKARD, 1995, p. 35). Em 1952, os empreendedores perceberam que a educação continuada e especializada de seus funcionários era o meio pelo qual uma pequena empresa de tecnologia conseguiria os recursos de conhecimento para se diferenciar. Foi então que criaram “um programa de bolsa de estudos por intermédio do qual os estudantes de engenharia pesquisariam e em seguida projetariam um produto para a HP” (PACKARD, 1995, p. 52). Esse programa, bastante inovador, foi ampliado em 1954 com a criação de uma marca interna exclusiva, denominada *Honors Cooperative Program*,

[...] que tinha o objetivo de permitir que engenheiros qualificados da HP fizessem cursos de especialização em Stanford. O programa possibilitou a contratação de jovens extremamente bem preparados de todos os cantos do país com a promessa de

que, se viessem a trabalhar para nós, poderiam concluir o curso deles, recebendo o salário integral da HP. Inicialmente, a empresa também pagava parte da anuidade deles e, mais recentemente, começou a pagar a anuidade integral. Mais de 400 engenheiros da HP fizeram mestrado ou doutorado por intermédio desse programa. (PACKARD, 1995, p. 52)

Essa iniciativa se diferencia da Universidade do Hambúrguer em diversos aspectos, sobretudo no treinamento dos empregados da HP, que não determinava a produção e utilização de um conjunto específico de conhecimentos para a empresa. Visava educar, motivar e capacitar tecnicamente as pessoas, mas não impunha que elas ficassem restritas a um sistema ou a processos internos de criação e administração de conhecimento. Ainda assim, o projeto resultou em um fator importante para o sucesso da empresa (PACKARD, 1992), estabelecendo também o principal fator de inovação da marca, tornando-se significativo para a formação da imagem da organização.

A HP teve início como um projeto inteiramente sustentado pelo talento científico de seus fundadores. Mas a organização se desenvolveu por meio da educação e da liberdade de criação de seus funcionários. Guardadas as diferenças de cada objetivo organizacional, os dois modelos de formação e exploração do conhecimento marcaram os estilos de gestão na HP e no McDonald's e possivelmente influenciaram muitos negócios até os dias atuais.

Packard também recorda a história do engenheiro Chuck House, que estava envolvido no projeto de desenvolvimento de um monitor, que não havia sido aprovado pelos fundadores os quais, a princípio, não vislumbraram ganho econômico com o produto. Mesmo com a desaprovação inicial dos seus chefes, House insistiu em experimentar a aceitação do monitor junto aos clientes, que aprovaram o conceito de um produto que se tornou um sucesso de vendas na HP, vendendo “mais de 17 mil monitores, o que representou uma receita de 35 milhões de dólares para a empresa” (PACKARD, 1995, p. 84).

Packard não revelou se o engenheiro barganhou antecipadamente seu conhecimento por dinheiro, talvez porque isso não fosse um costume naquela época, especialmente diante de

padrões que haviam financiado os seus estudos. Atualmente, esse comportamento tem se tornado cada vez mais raro:

Na sociedade do conhecimento, a lealdade corporativa está sendo substituída por compromissos temporários entre empregadores e empregados, que duram apenas até o ponto em que suas barganhas beneficiam (*sic*) a ambos. Os empregadores investem muito no desenvolvimento das habilidades de seus próprios funcionários, apenas para vê-los ir embora por uma oferta melhor em outro lugar. (HARGREAVES, 2004, p. 70)

Nos dias atuais, “raramente as pessoas dão para outras seus bens valiosos (incluindo o conhecimento) sem esperar algo em troca.” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 30). Mais tarde verificamos que House foi premiado com uma promoção a diretor de departamento, o que talvez significasse um reconhecimento bastante representativo para a época, e possivelmente até na atualidade. Como o conhecimento não é normalmente avaliado, dimensionado e reconhecido em termos econômicos, sua remuneração e valorização costumam ocorrer segundo critérios subjetivos e individuais, já que “[...] os bens da informação e do conhecimento não têm valor fixo e determinado” (TOFFLER, 2007, p. 146). O valor do conhecimento, como vimos, precisa ser testado na prática, mas isso não assegura que ele será reconhecido, valorizado e remunerado aos seus agentes.

Por meio de exemplos organizacionais a respeito do uso econômico do conhecimento, constatamos que as empresas dependem fundamentalmente de sua identificação, controle e exploração organizada para gerar resultados. Na sociedade do conhecimento, portanto, a gestão do conhecimento é fator estratégico,³³ determinante para as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Daí a utilização dos recursos de instrumentos como o

³³ Ao utilizarmos o termo “estratégia”, neste trabalho, optamos pelo entendimento de que os executivos das organizações praticam o pensamento estratégico quando: “[...] visualizam aquilo em que querem que a sua organização se transforme: são capazes de reposicionar os seus recursos para competirem nos mercados futuros; avaliam os riscos, os proventos e os custos que as alternativas estratégicas disponíveis implicam; refletem sobre e identificam as questões às quais pretendem que o plano estratégico responda; refletem de forma lógica e sistemática sobre as etapas de planejamento e sobre o modelo que irão utilizar para implementar o seu pensamento estratégico na operação da empresa” (KUNSCH, 2006, p. 36 *apud* ZABRISKIE; STACEY, 1933, p.22).

Balanced Scorecard e o Monitor de Ativos Intangíveis, que se prestam essencialmente ao controle do conhecimento interno.

É muito mais simples determinar a importância da gestão do conhecimento do que descrevê-la e, ainda mais, de aplicar os seus princípios. Existem diversos pesquisadores dedicados a essa questão, além de inúmeros métodos aplicados ou em desenvolvimento pelas organizações.

Segundo Sveiby (2001), as empresas normalmente começam a se preocupar com a gestão do conhecimento por razões muito distantes dos seus benefícios estratégicos. Inicialmente, a maioria está apreensiva com as questões ligadas aos custos, basicamente para aumentar a eficiência e evitar o desperdício de insumos. A idéia é que, se as atividades dos funcionários forem conhecidas e controladas, eles produzirão mais e gastarão menos recursos organizacionais, favorecendo o lucro. Reduzir os custos e explorar o conhecimento com objetivos financeiros são benefícios normalmente vistos como mais importantes do que a criação de novos conhecimentos.

Ainda, de acordo com o estudo realizado por Sveiby (2001), citando pesquisa realizada pela Conference Board em 2000 junto a presidentes de empresas, apenas 7% da amostra respondeu que a gestão de conhecimento tinha alguma relação com inovação. Desse modo, nos demais 93% da amostra, os funcionários que se interessassem por dedicar parte do seu tempo de trabalho em atividades distantes dos benefícios pontuais de economia de custos seriam interpretados de modo desfavorável, como consumidores improdutivos dos recursos organizacionais. Trata-se, evidentemente, de um grave sinal de imaturidade das empresas, que, eventualmente, por medo de perder recursos intangíveis valiosos, optaram por ignorar sua existência diante dos funcionários.

Edvinsson e Malone (1998, p. 3) concordam com a idéia de que o termo capital intelectual “não é somente a capacidade intelectual humana, mas também nomes de produtos

e marcas registradas, ou mesmo ativos contabilizados a custo histórico, que se transformaram ao longo do tempo em bens de grande valor”.

A venda do conhecimento ocorre com bastante frequência dentro das organizações, nem sempre de modo intencional:

Vendedores do conhecimento são pessoas da organização que têm reputação no mercado interno por possuir substancial conhecimento de um determinado processo ou assunto. Eles podem vender seu conhecimento por partes ou, o que é mais provável, num ‘pacote’, em troca de um salário. Embora virtualmente todas as pessoas sejam vez por outra compradoras do conhecimento, nem todas são necessariamente vendedoras. Algumas pessoas são bem preparadas, mas não conseguem articular seu conhecimento tácito. Outras têm um conhecimento por demais especializado, pessoal ou limitado para que tenha algum valor para o mercado do conhecimento. Alguns potenciais vendedores do conhecimento mantêm-se fora do mercado por acreditar que ganham mais enclausurando seu conhecimento do que compartilhando com outros. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 33).

Toda capacidade, habilidade e experiências individuais dos empregados estão agrupadas sob um conceito cada vez mais desejado e valorizado: capital do conhecimento. Sveiby (1998, p. 44) utiliza várias interpretações para o termo conhecimento descritas neste trabalho, mas, no contexto dos instrumentos de medição e de avaliação ele o vê como:

“[...] uma capacidade de agir [...], pois ele é pessoal, dinâmico e diferente da informação, que é um recurso para a comunicação de uma idéia, fato ou condição. A capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber. Em outras palavras, ela é contextual. O conhecimento não pode ser destacado de seu contexto.”

Os professores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi são autores de uma pesquisa relevante a respeito do processo pelo qual as empresas orientais lidam competitivamente com a criação contextual de conhecimento organizacional, que é realizada de modo distinto das empresas ocidentais. Eles focaram uma amostra de empresas japonesas de excelência e sustentaram o projeto, reconhecendo que o segredo do sucesso dessas companhias se devia “à

sua capacidade e especialização na ‘criação do conhecimento organizacional’” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1). Dessa forma, o sucesso das organizações japonesas dependeria “da capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1). As indústrias japonesas, nesse caso, estariam aprimorando e adotando o modelo bem-sucedido criado pelos irmãos McDonald em 1940 e, de certa forma, também adotado pelos fundadores da HP em 1952.

Nonaka e Takeuchi iniciaram o projeto de pesquisa revisitando as principais teorias econômicas, administrativas e organizacionais ocidentais a respeito do conhecimento. Concluíram que:

a maior parte delas praticamente nem mencionam o conhecimento em si, embora supostamente busquem o conhecimento científico e objetivo sob a forte influência da tradição epistemológica ocidental. Embora muitas das novas teorias administrativas que surgiram desde meados da década de 80 tenham observado a importância do conhecimento para a sociedade e as organizações na era vindoura, existem poucos estudos sobre a criação do conhecimento dentro e entre as organizações. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 58)

Sveiby (2000) entende que os autores começaram a sua pesquisa bem antes, no início da década de 1980, quando se ocupavam de assuntos ligados à inovação e ao seu uso melhorado nas organizações japonesas. Foi em 1987, quando Hiroyuki Itami, um dos alunos de Nonaka, destacou em seu livro³⁴ que importantes recursos das organizações, como marcas, reputação, relacionamentos, confiança nos relacionamentos de negócios, dentre outros, eram “ativos invisíveis”, não enfatizados ou descritos nos balanços. Nonaka relacionou a questão à epistemologia e voltou-se para o trabalho de Michael Polanyi e o seu conceito de conhecimento tácito e conhecimento explícito. O primeiro é pessoal, pois está vinculado à experiência de vida de cada pessoa, e se traduz nas suas atitudes, crenças, valores e

³⁴ *Mobilizing Invisible Assets*, escrito juntamente com Thomas Roehl.

comportamento. O segundo é do tipo impessoal e pode ser transmitido, desde que seja codificado, especificado ou manualizado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As pesquisas de Nonaka e Takeuchi (1997) foram fundamentais para compreender, identificar e valorizar o conhecimento nas empresas, colocando as pessoas e a sua capacidade de transmitir e compartilhar conhecimento em um novo patamar de reconhecimento. Mas se concordarmos que o conhecimento só se revela e se valoriza no contexto coletivo, então não há sentido prático em segmentá-lo. O conhecimento, seja tácito ou explícito, só pode existir formalmente na sociedade do conhecimento se for revelado, incorporado e aplicado com qualidade pelas organizações, inclusive no tipo de negócio criado pela Casa do Saber. Na opinião de CASTELLS (2003, p. 217): “[...] as fontes de inovação multiplicam-se quando as organizações conseguem estabelecer pontes para transformar conhecimentos tácitos em explícitos, explícitos em tácitos, tácitos em tácitos e explícitos em explícitos”.

O conhecimento não pode ser considerado produtivo apenas se avaliado no contexto dos negócios. Ele também o é quando é criado e disseminado: “By production of knowledge we understand any human (or human induced) activity effectively designed to create, alter, or confirm in a human mind – one’s own or anyone else’s – a meaningful apperception, awareness, cognizance, or consciousness of whatever it may be” (MACHLUP, 1962, p. 30).³⁵

Os exemplos do McDonald’s e da HP revelam ambientes nos quais o conhecimento era um recurso valioso, todavia compreendido como algo desenvolvido apenas internamente, em função de uma iniciativa organizacional e do seu ambiente, ora para o benefício econômico de um sistema produtivo bem determinado e proprietário, ora para o desenvolvimento pessoal, todavia com interesses organizacionais. Nos aspectos de produção econômica do conhecimento, este é acumulado dentro da própria empresa, e é específico a ela, o que resulta na idéia de que a organização é um repositório de conhecimento. Entretanto,

³⁵ “Pela produção de conhecimento nós entendemos qualquer atividade humana (ou induzidas pelo homem) efetivamente desenhada para criar, alterar ou confirmar na mente humana – na própria ou de terceiros – uma significativa apercepção, conscientização, conhecimento, consciência, ou seja o que for” (tradução nossa).

o defensor desta opinião “não entrou em detalhes quanto ao mecanismo ou processo organizacional através do qual os membros de uma empresa podem acumular conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 40).

Autores como Castells (2003, p. 217) reconhecem o modelo da HP ao dizer que “Em um sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimento torna-se a base da empresa inovadora”. Na empresa, o conhecimento deixa de ser avaliado como algo pessoal e se converte em algo coletivo e integrado, em muitos casos significando a própria organização, inclusive por meio de suas marcas. Assim, e conforme os exemplos vistos até aqui, tudo indica que o conhecimento passa a ser reconhecido como algo valioso, quanto maior for a facilidade de sua identificação, organização, compartilhamento e produção, não raro sem que ele seja apropriado pela empresa sem o devido retorno financeiro aos seus criadores. Nos casos avaliados por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14), “a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo”. Segundo esse entendimento, se as empresas não reconhecerem formalmente o conhecimento dos seus empregados, mas apenas exploram-no, haverá o risco de distorção das forças de apoio do negócio, uma vez que os empregados tendem a ser menos adeptos do ambiente que não os reconhece e recompensa (SVEIBY, 1998).

Mesmo com a tenacidade, a visão e o talento de House, a produção do novo monitor não teria sucedido na HP sem que os seus colegas se incumbissem de desenvolver a idéia, e, menos ainda, se os administradores não tivessem patrocinado os recursos para a iniciativa. Nesse contexto, o conhecimento de House, desvinculado da infra-estrutura e do capital financeiro da HP, jamais teria a oportunidade de se manifestar e de se valorizar. A iniciativa é uma característica pessoal importante, porém “uma nova tecnologia pode levar meses para ser

desenvolvida e anos para se transformar em um produto efetivo, mas, em algum ponto, precisa materializar-se em receitas para a empresa” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 66).

Nas empresas japonesas pesquisadas por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 15), “nenhum departamento ou grupo de especialistas tem responsabilidade exclusiva pela criação do novo conhecimento”. Os projetos só são desenvolvidos porque há interação completa entre talentos e recursos, os quais se complementam.

O conhecimento tácito é o mais valorizado na sociedade do conhecimento, pois ele vem com cada indivíduo e se espera que seja adicionado e compartilhamento em ambientes abertos à interação e à convivência produtiva de conhecimento. Isso se aplica aos ambientes economicamente produtivos, como as indústrias ou consultorias, e também nos ambientes ligados à difusão de conhecimento, como a Casa do Saber, que é um “ponto de encontro”. Assim, se “uma organização não cria conhecimento sozinha” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 97), na Casa do Saber não se encontram professores que precisam ser consultados a respeito do que sabem, pois seus ambientes oferecem diversos recursos para que os seus alunos compartilhem suas emoções, impressões e opiniões a respeito do conhecimento que trazem até aquele ambiente.

Ainda que até aqui só tenhamos demonstrado a face do conhecimento economicamente produtivo, cujo valor está compreendido no âmbito contextual das organizações, não ignoramos o fato de que o conhecimento individual marca presença fundamental em outros campos importantes, inclusive quando é utilizado para a produção de objetos de arte. Bourdieu (1983, p. 84) define o estilo de vida como:

[...] um conjunto unitário de preferências distintivas que exprimem, na lógica específica de cada um dos subespaços simbólicos, mobília, vestimentas, linguagem ou *hêxis* corporal, a mesma intenção expressiva, princípio da *unidade de estilo* que se entrega diretamente à intuição e que a análise destrói ao recortá-lo em universos separados. Assim, a visão de mundo de um velho marceneiro, sua maneira de gerir seu orçamento, seu tempo ou seu corpo, seu uso da linguagem e suas escolhas

indumentares estão inteiramente presentes em sua ética de trabalho escrupulosa e impecável, do cuidado, do esmero, do bem-acabado e em sua estética do trabalho pelo trabalho que o faz medir a beleza de seus produtos pelo cuidado e a paciência que exigiram.

As pessoas não desenvolvem conhecimento apenas para o uso economicamente produtivo. Elas podem utilizá-lo para promover sua própria imagem de diferentes maneiras, por exemplo, demonstrando talento musical, artístico, nas letras ou pela manifestação social de uma personalidade forte, alegre ou diferenciada, e podem também ascender por meio do seu estilo de vida. Nas palavras de Bourdieu, temos uma ótima oportunidade para a reflexão dinâmica sobre o conhecimento em qualquer circunstância de consumo. Não faz muito sentido isolarmos o estilo de vida do detentor do conhecimento e a sua atividade, seja ela artística, científica, industrial ou médica: “*Pars totalis*, cada dimensão do estilo de vida simboliza todas as outras” (BOURDIEU, 1983, p. 84).

Precisamos considerar a oportunidade de relacionar as experiências e os conhecimentos do fornecedor ao estilo de vida e conhecimento dos consumidores. Nessa dinâmica, é possível que o conhecimento do fornecedor pelo consumidor vá além da atribuição de verificar suas credenciais técnicas e acadêmicas, ou até mesmo os seus talentos artísticos. Conforme a situação, a integração e o ambiente, é provável que o fornecedor acabe influenciando as escolhas e gostos dos consumidores. Portanto, se nem sempre o conhecimento é um recurso econômico, ele sempre é um recurso pessoal capaz de afetar o micro ambiente do indivíduo e contaminar o seu núcleo social e cultural.

Bourdieu estabelece alguns limites a respeito dessa capacidade de influência, notadamente a partir da estratificação de classes sociais, estilos e comportamentos, por exemplo, nas circunstâncias do consumo de obras de arte, música e teatro. Assim, as pessoas não seriam apenas influenciadas pelo meio em que vivem, mas também por sua incapacidade, não declarada, de reconhecer a qualidade das diversas ofertas de cultura.

O autor destaca a propensão das pessoas a dissimular sua ignorância, constatação alcançada por meio de uma pesquisa na qual em um dos painéis relacionou as opiniões sobre música com o conhecimento de algumas obras e constatou que as pessoas se referiam a elas de modo bastante distorcido – “basta relacionar as opiniões sobre a música com o conhecimento das obras para ver que uma boa parte (dois terços) daqueles que escolheram a resposta ‘mais nobre’ [...] tem um conhecimento bastante medíocre das obras musicais” (BOURDIEU, 1983, p. 94). Os resultados alcançados por Bourdieu são o que Baudrillard (1972, p. 19) define como “as contradições que o indivíduo ou grupo mantêm com a sua própria situação social através do seu discurso de objetos”.

Vendo de modo mais próximo, por exemplo, no contexto do consumo de marcas de bebidas, é bastante comum constatar que em pesquisas qualitativas de degustação de marcas, conhecidas como “testes cegos”, consumidores claramente aficionados por marcas consagradas acabam elegendo amostras que desprezam, simplesmente porque seus rótulos foram excluídos, substituídos por denominações genéricas, por exemplo, Amostra 1, Amostra 2, e assim por diante. Sem a identificação visual ou nominal da marca do produto, muitos consumidores são incapazes de reconhecer as suas marcas de preferência sem o apoio de referências visuais ou mesmo sonoras.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Retrospectiva e apresentação

A Casa do Saber começou sua trajetória a partir do interesse comum de um grupo de amigos em compartilhar idéias e debater a respeito das amenidades do cotidiano. Esse grupo se reunia de modo informal desde 2003, inicialmente na casa do empresário Jair Ribeiro, em companhia do publicitário Celso Loducca, o advogado Pierre Moreau, a atriz Maria Fernanda Cândido, o editor Luiz Felipe D'Avila, a empresária Ana Maria Diniz e o escritor e então Secretário da Educação do Estado de São Paulo, Gabriel Chalita, apenas para citar algumas personalidades. Acompanhado de bons vinhos, o grupo praticava livremente a troca de conhecimentos.

As reuniões acabaram sendo ampliadas, pois também os amigos dos amigos começaram a se interessar pelos encontros, que se tornaram freqüentes. Não se conhece exatamente quem iniciou os procedimentos legais e operacionais, mas o mês de abril de 2004 foi determinado como o nascimento formal da organização e do lançamento da marca¹ Casa do Saber, que veio a se tornar um centro de referência de cursos livres, inicialmente com duas unidades na cidade de São Paulo, na Rua Mario Ferraz e em Higienópolis, a última fechada

¹ O primeiro registro da marca foi realizado através do processo número 825610290 em 17 de julho de 2003, o que significa que a sua concepção ocorreu pelo menos nos primeiros meses daquele ano. Fonte: <<http://pesquisa.inpi.gov.br/MarcaPatente/servlet/MarcasServletController?action=detail&codProcesso=1624232>>. Acesso em 6 out. 2008.

em 2008 para dar lugar a moderna unidade do Shopping Cidade Jardim. Também conta com uma unidade no Rio de Janeiro, sem ter ainda esgotado a possibilidade de inaugurar outros espaços nas capitais do país.

Como ocorre com a maioria dos negócios, a Casa do Saber não surgiu com o propósito de se tornar uma marca, tal qual os produtos de consumo não-duráveis, os recursos de informação ou as marcas educacionais. Sua finalidade original foi a de tornar mais organizadas aquelas reuniões entre amigos, por exemplo, determinando locais adequados para um número maior de pessoas, às quais pudesse ser oferecida a infra-estrutura necessária e o conforto de um espaço amplo para que os participantes pudessem trocar idéias, e até explorar temas diferentes em reuniões simultâneas.

Não se conhece exatamente de quem foi a idéia, e alega-se que o nome da marca foi escolhido de modo informal, quase naturalmente em decorrência dos debates entre os fundadores. Mas, considerando o modelo de negócio, o estilo da marca e as experiências proporcionadas aos alunos, a escolha da palavra “saber” foi mesmo um evento bastante feliz.

Mas o que é o saber? Não se trata apenas, é claro, do conhecimento científico – recente, raro e limitado –, mas daquele que qualifica a espécie: *homo sapiens*. Cada vez que um ser humano organiza ou reorganiza sua relação consigo mesmo, com seus semelhantes, com as coisas, com os signos, com o cosmo, ele se envolve em uma atividade de conhecimento, de aprendizado. O saber, no sentido em que o entendemos aqui, é um *savoir-vivre* ou um *vivre-savoir* (literalmente, saber-viver ou viver-saber), um saber co-extensivo à vida. Tem a ver com um espaço cosmopolita e sem fronteiras de relações e de qualidades; um espaço da metamorfose das relações e do surgimento das maneiras de ser; um espaço em que se unem os processos de subjetivação individuais e coletivos. (LÉVY, 2007, p. 121)

Na verdade, tal qual o ambiente confortável, casual e diferenciado da experiência de consumo criada pelo modelo da Starbucks no varejo de cafés especiais, os espaços da Casa do Saber estabelecem um clima de integração social, no qual grupos de pessoas se reúnem para compartilhar uma experiência. O ambiente é convidativo, primeiramente, porque difere do

que se deveria esperar de uma sala convencional de aulas. Na atual matriz, em prédio situado na efervescente e *cool* Rua Mario Ferraz, no bairro paulistano do Itaim, convivem uma cafeteria e a Livraria da Vila, marca reconhecida pela qualidade do seu leque de obras, a maioria temas das reuniões e freqüentemente recomendadas pelos professores da Casa.

A Casa não tem, ou promulga, o conjunto de declarações normalmente apresentado como visão, valores ou uma missão clara de empresa, o que Kotler (1996, p. 73) define como sendo moldada por cinco elementos: “história, preferências atuais, ambiente de mercado, recursos, e competências distintivas”. A Casa se identifica como:²

Um centro de debates e disseminação do conhecimento em São Paulo, que oferece acesso à cultura de forma clara e envolvente, porém rigorosa e fiel às obras dos criadores. Em um ambiente extra-acadêmico, a Casa do Saber oferece cursos livres, palestras e oficinas de estudo nas áreas de artes plásticas, ciências sociais, cinema, filosofia, história, música e psicologia, reunindo renomados professores e conferencistas.

Para substituir a prática convencional de ter que declarar uma missão, a Casa adotou o sua Carta de Princípios³, os quais revelam não apenas as suas diferenças, mas também as diretrizes dos seus trabalhos:

Por um saber sem dogmas

O saber é um meio de aprimorar o ser humano: pressupõe o debate, o embate democrático e a diversidade de idéias.

Pela preservação e usufruto da cultura

É uma necessidade do ser humano, em busca do crescimento, absorver, traduzir e entender a riqueza cultural existente.

Pela criação de um centro de troca

A Casa do Saber é um lugar privilegiado de troca de conhecimento. Aqui se resgata e se estimula o debate entre as diferentes áreas do saber. Aqui se acredita que o saber se transmite de forma mais eficiente por meio do intercâmbio e do diálogo.

² Disponível em: <http://www.casadosaber.com.br/interna.php?pag=quem_somos&st=sp>. Acesso em: 10 ago. 2007.

³ Disponível em: <http://www.casadosaber.com.br/interna.php?pag=carta_princ&st=sp>. Acesso em 10 dez. 2008.

Por uma linguagem clara, acessível e rigorosa

A linguagem e a metodologia devem ser claras, eficazes e facilitadoras de acesso e da apreensão do conhecimento.

A linguagem deve estimular a conversa, a curiosidade e o prazer da reflexão.

Por um contato enriquecedor

A Casa do Saber é também um centro do prazer de pensar, de se expressar e de aprender.

Os princípios revelam as questões fundamentais de socialização, compartilhamento e desenvolvimento de conhecimento. O quinto princípio revela a possibilidade de conexão que os alunos podem fazer com a ambientação da Casa, o que confirma que não é mesmo apropriado designar os seus ambientes de integração como “salas de aula”. Os espaços permanecem com a idéia de ser a extensão da sala de visitas de Julio Ribeiro, e convidam os participantes ao conforto e à imaginação, incentivando a busca por uma posição física e intelectual menos hermética, que facilite a integração e a participação. É claro que também existem cadeiras convencionais, mas a idéia é que as pessoas se sintam livres para encarar confortavelmente o exercício da subjetivação.

A “hora do recreio” continua um daqueles convencionalismos da escola, do qual os gestores da Casa não desejam nem podem prescindir. Se o prazer de aprender e conviver são duas questões centrais da Casa, e se os momentos de pausa anteriores, durante e posteriores aos debates, também estavam presentes nas origens da marca, não se deve abandoná-los. As interrupções continuam sendo aguardadas, tanto por causa dos bons vinhos e dos acompanhamentos, quanto pela oportunidade de fugir ainda mais do roteiro escolar e praticar a troca de conhecimento, conforme os temas debatidos, e desfrutar do clima e das experiências emocionais que eles acabam criando entre os participantes.

Os alunos podem e são instigados a sair do script. A socialização intelectual é, no limite, o produto final entregue pela Casa. De acordo com Sveiby (1998), como a socialização é um processo de troca de experiências e, portanto, de criação de conhecimento tácito, as

acomodações do ambiente estimulam o sentimento de independência, no qual pessoas de perfil social e intelectual semelhantes não se sentem parte de um sistema formal de educação, mas protagonistas de um processo de aprendizado inovador, bem estruturado e dirigido por pessoas talentosas, às quais Drucker (1993) denominou “equipe do conhecimento”.

O modelo do negócio não mudou muito desde a inauguração formal, quando mais de quinhentos alunos se matricularam. É claro que os nomes dos idealizadores e as suas redes de relacionamentos sociais ajudaram. A mídia deu e continua a dar a devida cobertura, professores de alto nível foram atraídos e continuam atraindo seus colegas. Claramente, verificamos uma estratégia de lançamento de marca baseada nas melhores práticas de relações públicas, pois “As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação” (KUNSCH, 2006, p. 36).

De fato, a organização se desenvolveu muito bem, tanto que as suas restrições se tornaram puramente físicas, e já não era mais possível se limitar ao espaço da Rua Mario Ferraz. Então vieram as filiais, propositalmente instaladas em locais igualmente *cool*, uma vez que a combinação de forma, conteúdo, estilo e imagem formam os recursos de posicionamento da marca Casa do Saber.

As ofertas da Casa são uma seqüência de cursos continuamente modificados conforme a atualidade econômica, social e cultural, além da repercussão dos programas já oferecidos, os quais são divulgados e disseminados pelos frequentadores em suas redes de informação. A flexibilidade é determinada pelos curadores, que avaliam as pesquisas de satisfação respondidas pelos frequentadores ao final de cada curso. Além disso, se determinado tema está em evidência na mídia, os professores da Casa indicam amigos especialistas que estejam disponíveis, sejam eles experientes ou não como docentes. O importante é que tenham notoriedade e reconhecimento em seus campos e desejem compartilhar o que sabem,

conforme os princípios e o estilo da Casa. Muito mais do que um modelo diferenciado de ambiente de estudos e socialização informal, os recursos inéditos oferecidos pela Casa não seriam valorizados sem que os seus professores os incorporassem e aprimorassem. E, de acordo com Hargreaves (2004, p. 40), essa postura está em linha com o papel do professor na sociedade do conhecimento:

Cada vez mais governos, empresas e educadores estão exigindo que os professores na sociedade do conhecimento se comprometam com a aprendizagem baseada em padrões, na qual todos os alunos (e não apenas alguns) tenham desempenhos elevados em termos de aprendizagem cognitiva, que criem conhecimento, apliquem-no a problemas desconhecidos e o comuniquem efetivamente aos outros, em lugar de tratar apenas com algo que os alunos devam memorizar ou regurgitar. Novas abordagens à aprendizagem demandam novas abordagens ao ensino.

Os professores sabem que seria improdutivo replicar métodos clássicos de ensino nos ambientes da Casa, na qual os assuntos são tratados de maneira singular, levando os alunos ao compartilhamento indefeso de suas idéias, em diversos campos do conhecimento. Como o relacionamento da Casa com os alunos é de menor duração, é necessário que o impacto emocional de cada contato seja maior e, portanto, os professores buscam se aproximar dos alunos, reconhecendo a dimensão social e emocional do ato de educar: “Uma das primeiras implicações da reintrodução de uma ênfase emocional mais aberta no ensino é o importante aspecto de que os professores estabeleçam vínculos emocionais com seus alunos, construindo relacionamentos duradouros” (HARGREAVES, 2004, p. 78). Ao atuar dessa forma, os professores não apenas facilitarão a integração entre os alunos, mas também favorecerão a criação de experiências positivas com a marca, as quais auxiliarão em novas vendas para os alunos e na captação de novos por meio da propaganda boca a boca. A marca se valorizará no longo prazo de suas relações, quase como uma espécie de contrato: “Pela obstinação e repetição, a marca torna-se credível. Com o tempo, o programa da marca compromete-a.

Criador de satisfação e de fidelidade, obriga a marca a estar à altura do quase-contrato que a liga ao mercado” (KAPFERER, 1991, p. 18).

Voltando aos temas, estes são bastante variados, e estão organizados em onze cursos: artes; ciência; cinema; filosofia; história; literatura; música; psicanálise; psicologia; religião; temas contemporâneos. A diversificação de assuntos permite não apenas alcançar mais alunos, como também atrair professores de estilos e culturas diferentes, o que também é outro recurso para disseminar e sustentar a imagem da marca. Muitas vezes os encontros se dão como discussões temáticas, não necessariamente com o perfil de um curso de média duração, que varia de um a alguns encontros. O quadro 1 descreve a lista dos cursos oferecidos em agosto de 2007:⁴

⁴ Disponível em: <www.casadosaber.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2007.

Quadro 1 – Cursos oferecidos pela Casa do Saber

CURSOS OFERECIDOS PELA CASA DO SABER EM AGOSTO DE 2008		
CURSO	TEMA	ENCONTROS
Artes	História geral da arte	06
	O Barroco	08
	Comer com os olhos	04
	Dito maravilhas da arquitetura	08
	Arte contemporânea	08
Ciência	Cosmovisões e cosmologia	06
	A ciência e seus dilemas contemporâneos	08
	O funcionamento do cérebro	06
Cinema	O cinema de Pedro Almodóvar	04
	Curso de roteiro	06
Filosofia	Maquiavel, as tramas do poder	03
	Contra os direitos humanos	06
	Ser e não ser (si mesmo)	04
	Os existencialistas	06
	Uma história da filosofia	07
	A estética da existência	06
	Filosofia do trágico	04
	Filosofia de hoje e de amanhã	07
	Mitologia e filosofia grega	06
	Kant x Nietzsche	06
	Os existencialistas	10
	O homem é livre?	06
	Maratona do desejo	04
	Grandes questões da humanidade	10
	Os pensadores	15
	Seis lições sobre o trágico no pensamento de Nietzsche	06
	Obras fundamentais da filosofia	06
História	Velhas realidades e novas experiências	06
	O declínio da idade média e a nova cultura humanista	04
	Egito antigo	06
	Da globalização ao "admirável mundo novo"	05
	O impacto do novo mundo	04
Literatura	Shakespeare: five great plays	06
	Literatura e música popular brasileira	06
	Entre dois séculos: da ficção vitoriana à prosa de vanguarda	04
Música	Beethoven	05
	Uma história do jazz	05
Psicanálise	Psicanálise e cultura contemporânea	04
	Amizade, melancolia, amor	09
	Freud e cultura	08
	Freud e sexualidade	08
Psicologia	Desafios atuais do envelhecer	04
Religião	Grandes religiões	10
	Temas Contemporâneos	Visão estratégica: como líderes mudaram a história
	Idéias que movem e que não movem o mundo	06
	Criar a partir do pecado	02
	Jornalismo: o editor	06
	A paixão e o crime	05

A lista não é permanente, e cada unidade pode desenvolver e programar temas adicionais, desde que sejam demandados por um grupo mínimo de interessados e que seja possível identificar especialistas disponíveis para dirigir as aulas. Observamos que os módulos têm duração variada, os quais também podem ser modificados conforme o interesse dos participantes.

A marca cresceu e, como era de se esperar, seguiu o exemplo das grandes marcas que gostam de lançar extensões, sejam elas de produtos ou de serviços. A Casa fez a sua opção pelo recurso, mas não como forma de aumentar o leque de ofertas de uma marca conhecida e respeitada. A idéia é manifestar praticamente que a marca se mantém atual, demonstrando preocupação permanente de detectar e responder às evoluções profundas dos gostos e expectativas dos seus públicos, todavia com a devida atenção para evitar exageros (KAPFERER, 1991, p. 85). A Casa estende a sua marca pela inclusão e troca freqüente de temas, visando manter-se alinhada com o mercado e atrair novos públicos, sem deixar de lado o cuidado de proteger seus princípios, especialmente no que se refere aos fatores de diferenciação diante de públicos que valorizam a marca.

Quanto a outras finalidades além dos cursos, vemos sensatez na extensão pelo endosso de produtos e serviços afins à cultura e à educação, sem que se corram grandes riscos, desde que esses recursos estejam alinhados ao perfil de gostos e expectativas dos consumidores que valorizam a marca. De modo contrário, poderia enfraquecer a sua imagem se tentasse aliar a marca, por exemplo, a eletroeletrônicos, produtos de limpeza, cursos de tiro ou qualquer alternativa que se distanciasse dos benefícios e funções associadas à marca. Embora esses exemplos pareçam improváveis, não é raro que algumas marcas não consigam dimensionar seus valores adequadamente e façam extensões de modo às vezes insanas, tudo devido à falta de ótimo planejamento.⁵

⁵ As marcas Gucci e Pierre Cardin são citadas como exemplos de projetos de extensão que não devem ser seguidos. A primeira chegou a ter mais de 22 mil itens, enquanto a segunda licenciou sem critérios e se

A equipe de gestores da Casa realizou pesquisas internas para avaliar se poderia se beneficiar do reconhecimento de sua imagem e estender a sua marca. O recurso se limitou ao oferecimento de uma série de serviços, em linha com o seu posicionamento e as suas características, através das seguintes opções:

a) Casa do Saber na empresa

A Casa do Saber está estendendo seus cursos ao ambiente de trabalho. O objetivo é abrir possibilidades de expansão dos horizontes humanísticos e profissionais, com foco no conhecimento extra-acadêmico, ministrados com rigor e em linguagem clara e acessível. Os cursos podem abranger diversas áreas do conhecimento e também diferentes formatos e durações.

b) Eventos

A Casa do Saber também oferece seus espaços para: reuniões de trabalho internas ou com seus parceiros comerciais; eventos de marketing de relacionamento com clientes ou fornecedores; eventos culturais em geral.

c) Grupos

A Casa do Saber organiza cursos para grupos de amigos, conhecidos ou pessoas com interesses em comum. O programa do curso e a escolha dos professores é feita em função do perfil e dos interesses de cada grupo.

d) Cartão Paideia Universalis

A Casa do Saber desenvolveu um cartão exclusivo, que garante acesso a todos os cursos, palestras e eventos da programação do segundo semestre de 2007. Com o cartão, é possível compor um conjunto de cursos mais amplo e adequado aos diversos interesses do próprio aluno. Para isso, basta adquirir o cartão Paideia Universalis (R\$ 4.000), e comunicar sua presença na aula com até 30 minutos de antecedência. A edição é limitada.⁶

A organização também procurou distinguir e valorizar a sua marca através da oferta de benefícios, já que precisa estar sintonizada com a sociedade e também junto aos não-consumidores.

desvalorizou perante seus admiradores. A situação só se reverteu para a Gucci quando enxugou a linha e realinhou a marca. A Pierre Cardin nunca se recuperou (KELLER; MACHADO, 2006, p. 256).

⁶ Disponível em: <www.casadosaber.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2007.

a) Carteira de Estudante

Alunos matriculados nos cursos da Casa do Saber têm direito a Carteira de Estudante da UMES, que concede o direito à meia-entrada (50% de desconto) nos espetáculos cinematográficos, teatrais, esportivos e shows.

b) Vale-Presente

Presenteie pensamento, artes, literatura, música, filosofia e psicologia. Invista na formação, na informação e na transformação. A Casa do Saber preparou vales que dão acesso a cursos. Apresentados em embalagens especiais, eles indicam o título do curso escolhido ou representam um valor que pode ser convertido em curso.

c) Bolsa de Estudos

A Casa do Saber tem um programa de bolsas de estudos integrais em seus cursos para professores da rede pública do ensino médio e estudantes universitários de baixa renda.⁷

O desenvolvimento da Casa foi bem-sucedido porque o seu potencial estratégico foi bem compreendido e apoiado pela equipe de professores, funcionários e alunos, que se constituíram em uma comunidade de admiradores e promotores da marca. Pode parecer que isso é simples, mas coordenar pessoas e fazê-las atuar na mesma direção em um negócio é um propósito organizacional nem sempre viável, sendo, contudo, fundamental para a criação de uma marca de sucesso:

Em praticamente qualquer organização, um dos recursos mais poderosos que as pessoas têm para aprender e se aperfeiçoar é fazê-lo umas com as outras. As economias do conhecimento dependem da inteligência coletiva e do capital social, incluindo formas de se compartilhar e desenvolver conhecimento com colegas de profissão. (HARGREAVES, 2004, p. 125)

Nesse contexto, reiteramos que os professores têm papel igualmente fundamental na estratégia de posicionamento da marca, pois eles são detentores de ótima reputação e significam referências em seus campos de conhecimento. Eles não são funcionários da Casa, e sim seus principais fornecedores estratégicos, já que entregam o principal insumo da

⁷ Disponível em: <www.casadosaber.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2007.

organização, que lhes empresta reconhecimento remunerado pela transferência do seu reconhecimento e credibilidade.

Nem todas as organizações ligadas ao ensino formal ou informal se abrem ao tipo de intervenção permitida na Casa, especialmente porque “O ensino tem uma longa tradição de isolamento. Essa tradição tem mantido os padrões rebaixados, e os professores têm sido acusados, por vezes, de se agarrar a ela” (HARGREAVES, 2004, p. 125). Mas as inovações na Casa normalmente vêm acompanhadas de planejamento e da adoção de práticas gerenciais e de comunicação avançadas. Drucker (1993) não chegou a organizar uma teoria econômica da produtividade do investimento em conhecimento, embora acredite que existam “preceitos gerenciais” e concorde que não é possível tornar o conhecimento produtivo sem responsabilidade gerencial. Quando a Casa interage com os seus professores e alunos na formulação de novos programas, ou quando aceita estender a sua marca para novos projetos, com o uso de práticas de marketing e comunicação, verificamos praticamente o que Drucker preconizou, pois trabalhar com o conhecimento não significa que tudo deve ficar disperso, desorganizado:

[...] tornar o conhecimento produtivo requer que ele seja focalizado com clareza e alta concentração. Quer seja feito por um indivíduo ou por uma equipe, o esforço com conhecimento requer determinação e organização. Não se trata de um “lampejo de gênio”, mas de trabalho duro. (DRUCKER, 1993, p. 147)

Embora a Casa demonstre um estilo envolvente e o desejo de proporcionar experiências agradáveis aos seus alunos, não podemos nos esquecer de que se trata de um negócio, o qual precisa ser conduzido com competência e conforme as melhores práticas de administração de empresas. Caso contrário, a organização deixará de contar com os recursos humanos e materiais para se desenvolver e permitir que os alunos consumam um tipo muito especial de mercadoria, para Baudrillard (2003, p. 56) a mais rara nos dias atuais:

É mesmo possível que o consumo (tomado no sentido de despesa, de compra e de posse de objetos visíveis) perca progressivamente o papel eminente que desempenha hoje na geometria variável do estatuto, em proveito de outros critérios e de outros tipos de conduta. Em última análise, será o apanágio de todos, quando já nada significar. Desde já se vê a hierarquia social a adotar critérios mais sutis: o tipo de trabalho e de responsabilidade, o nível de educação e de cultura (a maneira de consumir bens correntes pode constituir uma qualidade “muito rara”), a participação nas decisões. O saber e o poder são ou irão ser os dois bens mais raros das sociedades de abundância.

Os resultados obtidos pela Casa derivam de um trabalho organizado de comunicação da marca, que leva em conta as características bastante diferenciadas da organização, o reconhecimento das peculiaridades e expectativas dos seus públicos, além das suas metas de longo prazo. Seus administradores lidam com um público que não precisa ser convencido a respeito da qualidade, vantagens de preço ou prazo de entrega da marca, fatores que não lhe ajudariam a promover a sua imagem e a conquistar mais alunos, que chegam por meio de indicações.

A Casa chegou a fazer alguns anúncios em revista, jornal, outdoor e cinemas, mas em vez de comunicar os atributos tangíveis da marca, decidiu que os esforços de comunicação seguiriam um roteiro estruturado de relações públicas, prática alinhada às organizações que, de acordo com Kunsch (2006, p. 37), atuam segundo um pensamento estratégico: “O planejamento de Relações Públicas tem que estar aliado ao planejamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas”. A prática não substituiu a internet e a comunicação interna por meio de folhetos e agendas de novos cursos, distribuídas nos meses de janeiro, fevereiro, julho, agosto e setembro, que concentram o maior volume de inscrições nos cursos. O e-mail também é um recurso importante, especialmente para divulgar novos cursos entre a base de dados de alunos e ex-alunos.

Uma vez “[...] que o valor de um programa de comunicação deve ser avaliado exatamente por sua eficácia ao procurar conciliar os objetivos organizacionais e as expectativas dos públicos-alvo” (KUNSCK, 2006, p. 39), as ações de relações públicas da Casa também compreendem as parcerias com empresas reconhecidas, como a Livraria da Vila, o Banco Real e a Expand, de importação de vinhos, dentre outras, cujos públicos possuem semelhanças e afinidades com o perfil de alunos da organização. Essas marcas, além de obter acesso aos alunos da Casa para ofertas e benefícios exclusivos, atingem um canal diferenciado para posicionar seus benefícios e imagem.

Todos os esforços de relações públicas da Casa estão dirigidos aos potenciais alunos, além do público formador de opinião, como autoridades, empresários, personalidades e professores, os quais são indiretamente esclarecidos a respeito dos benefícios de vincularem os seus nomes à organização, dada a reputação de pagar bem e conferir-lhes prestígio por terem sido selecionados para ministrar aulas. Esses benefícios não são comunicados de modo explícito, ou mesmo intencional, mas estão contidos no leque de benefícios emocionais proporcionados pela imagem da marca.

Não existe de modo objetivo a intenção de combater possíveis concorrentes. Vimos alguns modelos semelhantes, como a Palas Athena, fundada em 1972, que “promove, agencia e incuba programas e projetos nas áreas de Educação, Saúde, Direitos Humanos, Meio Ambiente e Promoção Social, com a finalidade de aprimorar a convivência humana por meio da aproximação de culturas e articulação dos saberes”.⁸ Inicialmente voltada para cursos de filosofia, ampliou a sua atuação, incluindo as atividades de edição, gráfica e de educação de base.

Outro negócio, “O Espaço Revista Cult é um espaço de debates e divulgação do conhecimento. Oferece cursos livres, palestras, seminários e workshops nas áreas de filosofia,

⁸ Fonte: <<http://www.palasathena.org/frames.asp?language=pt>>. Acesso em: 8 dez. 2008.

literatura, ciências sociais e jornalismo. Os professores convidados são referências em suas especialidades”.⁹ O projeto possui características muito similares às da Casa, inclusive quanto aos apelos de socialização, prestígio dos nomes dos professores e disseminação do saber e conhecimento.

Modelo semelhante também é encontrado no Fórum Permanente de Cultura Contemporânea Universo do Conhecimento, que “pretende ser, de fato, um fórum incentivador de estudos e análises para a real compreensão dos movimentos que orientam o futuro na direção das transformações pelas quais passarão toda a sociedade”.¹⁰ A iniciativa é uma versão brasileira da Université de Tous Lês Savoirs, da Universidade de Paris V, parceira do projeto. Difere da Casa em muitos aspectos, inclusive por não ter uma grade permanente de cursos.

O que percebemos nesses exemplos de possíveis concorrentes, é uma linha de comunicação bastante atrelada à prática livre do pensamento e da socialização do conhecimento, todavia com apelos culturais. Como o contexto de marca vai muito além da formulação de propostas e das palavras, vimos que as diferenças da Casa sobre os seus possíveis concorrentes evidenciam um posicionamento de marca muito difícil de ser combatido pela simples proposição de conceitos similares, e até mesmo de sua possível clonagem.

Alguns exemplos demonstrados também oferecem cursos extra-acadêmicos associados aos temas do conhecimento e do pensamento livre, o que são apelos de fácil utilização e de grande atratividade na sociedade do conhecimento, a ponto de se tornarem *commodities*. Mas é preciso uma combinação muito especial de ingredientes tangíveis e intangíveis para formular uma proposta de posicionamento capaz de diferenciar e de remunerar a imagem de

⁹ Fonte: <<http://www.espacorevistacult.com.br/website/text.asp?txtCode={A51F1344-2F76-4E30-8E05-44BA0A1C2098}>>. Acesso em: 8 dez. 2008.

¹⁰ Fonte: <<http://www.universodoconhecimento.com.br/content/view/13/23/>>. Acesso em: 8 dez. 2008.

uma marca que almeje posição semelhante ou superior à Casa do Saber. Isso é possível, mas exigirá a formulação de um projeto profundamente superior.

4.2 Resultados da pesquisa

Os conceitos e objetivos relativos ao tema deste estudo foram testados praticamente em pesquisa exploratória, aplicada pelas técnicas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Este capítulo trata dos resultados obtidos junto a amostra de ex-alunos, cujo propósito geral foi identificar as impressões desse público a respeito da experiência de consumo da marca Casa do Saber, além dos fatores funcionais e emocionais envolvidos na construção da percepção da imagem da marca em relação a outras organizações que possam ser classificadas como concorrentes da Casa.

A pesquisa foi desenvolvida em três fases, assim propostas por Goldenberg (1999, p. 106): decisória, com a escolha do caso e a sua pertinência à área de concentração e a linha de pesquisa do Programa de Mestrado em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo; construtiva, com a elaboração de um plano de trabalho e a realização da etapa de pesquisa bibliográfica e pesquisas qualitativa e quantitativa; redacional, com a elaboração desta dissertação, incluindo a exposição, comentários dos resultados obtidos e as conclusões.

Até a elaboração deste trabalho não havia na Casa recursos organizados de pesquisas de mercado, exceto as sondagens de satisfação e de impressões realizadas junto aos alunos após os cursos, e apenas por meio de questionários. Esses levantamentos são comuns nas organizações ligadas à educação formal e informal, e servem apenas para a avaliação de informações ligadas aos cursos e das opiniões dos alunos sobre a qualidade das aulas, instalações, dentre outros. Esses levantamentos também costumam apurar sugestões de novos cursos e de nomes de professores.

Apresentamos os resultados obtidos, segmentados em duas partes: etapa qualitativa e etapa quantitativa.

A) *Etapa qualitativa*

As entrevistas revelaram que os alunos procuram a Casa por anseios difusos. As principais razões apontadas foram:

- Tempo livre
- Busca de cultura geral
- Saber intelectual
- Inserção cultural
- Inquietação intelectual

A procura está mais ligada ao plano pessoal, no contexto social e sem a revelação de ambições profissionais, conforme os exemplos das seguintes declarações:

“Ao invés de jogar baralho com as minhas amigas faço um curso aqui”

“Ao invés de ler um livro, vou assistir aula na Casa do Saber”

“Não tem nada a ver com o meu trabalho”

Não foram identificados anseios quanto à aplicabilidade do conhecimento, sendo constatados os seguintes principais benefícios:

- Crescimento pessoal
- Higiene mental
- Abrir horizontes
- Lazer intelectual

As seguintes declarações ilustram os benefícios:

“Os cursos que fiz me enriqueceram como pessoa”

“É como uma terapia para mim”

Os alunos são atraídos por alguns fatores de distinção, os quais percebem serem associados à marca:

- Experiência prévia com a Casa do Saber
- Indicação de amigos
- Originalidade do tema
- Postura e renome dos professores

Certas características agradam bastante aos alunos. Estas também caracterizam a imagem da marca e influenciam a sua escolha:

- Postura e renome dos professores

“Não dão aula só porque recebem para isso”

“São envolvidos com o tema e têm prazer em compartilhar o conhecimento”

- Discussões interessantes

“Bom nível de alunos”

“Estímulo dos professores”

- Descompromisso

“Não há notas ou avaliações”

“Sem trabalhos escolares”

- Não há preocupação com aplicabilidade

“Ambiente gostoso”

“Pessoas interessantes”

Essas características confirmam a condição do posicionamento da marca Casa do Saber, cuja imagem está atrelada à sua capacidade de proporcionar experiências agradáveis aos seus alunos, os quais atuarão como disseminadores dessas impressões junto aos seus relacionamentos, que poderão se converter em novos alunos da organização.

O papel estratégico dos nomes dos professores também foi destacado e valorizado. Eles não são reconhecidos apenas pela sua capacidade, mas também pela eficiência na função

de agentes facilitadores do estilo da Casa, por exemplo, quanto a proverem estímulo intelectual, liberdade e a capacidade de integrarem socialmente os alunos.

B) Etapa quantitativa

Não foi necessário realizar a segmentação do perfil socioeconômico da amostra, visto que se trata de grupo selecionado entre lista de ex-alunos oferecida pelos gestores da Casa.

Os quadros 2 e 3 descrevem as profissões e as faixas etárias existentes entre a amostra.

Quadro 2 – Profissões na Casa do Saber

<u>Profissão</u>	%
• Engenheiro.....	12
• Administração.....	8
• Advogado.....	8
• Dona de casa.....	8
• Psicóloga.....	8
• Jornalista.....	6
• Economista.....	4
• Artista plástico.....	4
• Publicitário.....	4
• Tradutora.....	4
• Estudante.....	4
• Professor.....	4
• Designer.....	4
• Outros.....	18
• Não sabem.....	4

→

Matemático, Controller, Pedagogo, Decoradora, Arquiteta, Empresário, Veterinário, Assessoria Eventos, Pesquisadora de Mercado
--

Quadro 3 – Faixa etária da amostra

<u>Idade</u>	%
• Até 25 anos.....	4
• 25 – 34.....	6
• 45 – 54	24
• 55 – 64	24
• Mais de 64	10
• Não responderam.....	32
• IDADE MÉDIA.....	48

Verificamos que a Casa é freqüentada por pessoas maduras, as quais possuem tempo e recursos para investir no tipo de conhecimento transmitido pela organização. Isso não significa que a marca esteja vinculada a um tipo de comunicação que atraia apenas esse público, o qual escolheu a marca por ter maior experiência de consumo de marcas educacionais. Eventualmente, eles sabem o tipo de conhecimento que buscam, muito mais que os consumidores mais jovens, os quais estão ainda na fase de experimentação de diversos conhecimentos, muitos dos quais sob o contexto de produtividade econômica.

A providência seguinte foi apurar a forma como os alunos chegam até a Casa e procuram pelos seus cursos. O quadro a seguir revela que a propaganda boca a boca é o principal fator de atração de alunos. Aqueles que conhecem a organização reportam satisfatoriamente suas experiências de uso e de aprendizado junto a amigos e parentes, e isso os atrai para conhecerem a Casa e se inscreverem nos cursos. Isso confirma a assertividade da estratégia de relações públicas realizada pelos gestores.

Quadro 4 – Como os alunos chegam até a Casa do Saber

	%	
• Amigos.....	40	
• Parentes.....	14	
Jornal.....	10	(Estadão – 6)
• Revistas.....	8	
• Internet.....	8	
• Professores.....	6	
• Outros.....	10	(Evento de leitura, Mídia, Livraria, Panfletos, outros)
• Não lembram.....	4	

Outra parcela importante de alunos é atraída pelo nome da marca, promovido por intermédio de diversos recursos e veículos, como jornais, revistas, dentre outros.

A qualidade das experiências de consumo não se traduz apenas na propaganda boca a boca positiva, uma vez que os alunos são frequentadores recorrentes dos cursos, o que está demonstrado no próximo quadro.

Quadro 5 – Número de cursos realizados

<u>Quantos Cursos</u>	%
• 1º Curso.....	28
• 2º e 3º.....	40
• 4º e 5º.....	22
• Mais de 5.....	10
• MÉDIA.....	3

É significativo que 40% da amostra tenham feito entre dois e três cursos, e que 22% tenham feito entre quatro e cinco cursos, distribuídos de modo bastante diversificado. Isso revela o alto nível de adesão ao posicionamento da marca, embora alerte também que os gestores devam investir continuamente na formulação e comunicação de cursos cada vez mais inovadores, dirigidos por professores igualmente competentes e envolvidos. Portanto, dada a exigência permanente de inovação, em algum momento esses desafios podem se tornar muito difíceis de serem mantidos.

Os cursos mais procurados revelam a vocação da Casa para a promoção e distribuição de um tipo de conhecimento que está muito mais vinculado à satisfação pessoal dos seus alunos, à sua faixa etária e aos seus objetivos. A escolha por cursos culturais, como história, religião, filosofia, artes, dentre outros, recomenda que a instituição valorize os aspectos de formação cultural na sua comunicação, convidando à oportunidade de reflexão.

Quadro 6 – Categoria dos cursos realizados

<u>Cursos Realizados</u>	%
História.....	30
• Filosofia.....	24
• Arte.....	18
• Psicanálise.....	16
• Religião.....	14
• Música.....	8
• Temas Contemporâneos..	8
• Teatro e cinema.....	8
• Outros.....	40

A questão da importância do ambiente, no seu papel de criar vínculos emocionais e proporcionar experimentação positiva, foi igualmente confirmada ao revelar essa condição como fator de resposta positiva à marca.

Quadro 7 – Respostas positivas

	%
• Ambiente agradável.....	32
• Adquire conhecimento / sabedoria.....	18
• Muito legal / excelente (18 +8).....	26
• Temas muito interessantes.....	16
• Interessante / simpático.....	12
• Cursos diversificados.....	10
• Cursos rápidos.....	8
• Palestrantes qualificados; de nível; da área.....	8
• Comodidade.....	4
• Benefícios pessoais (informação, lazer, ficar antenado, faz bem).....	6

Os índices de respostas positivas são elevados, maiores que os de respostas negativas, demonstradas no próximo quadro:

Quadro 8 – Respostas negativas

	%
• Cara, preço levado.....	4
• Falta interação entre alunos.....	2
• Fria.....	2
• Inflexível nas negociações.....	2
• Esnobe.....	2
• Falta de curso à tarde.....	2
• Muita informação em pouco tempo.....	2

A pesquisa revelou também certas respostas extremas; notas máximas, que se constituem como identificadoras da marca, e, inclusive com três notas mais altas, na faixa de 80% a 90%. Essa avaliação é importante, pois oferece uma visão um pouco mais ampla,

sinalizando aspectos potenciais da marca, os quais podem ser trabalhados para atingir novos públicos ou manter os atuais. Associadas aos demais indicadores, essas notas revelam a força da imagem da marca junto a amostra.

Quadro 9 – Forças da marca

	%
• Séria.....	90
• Inteligente.....	84
• Atualizada.....	84
• Enriquecedora.....	74
• Autêntica.....	70
• Estimulante.....	70
• Culta.....	68
• Moderna.....	60
• Descolada.....	44
• Alto custo.....	28
• Sofisticada.....	26
• Clássica.....	8
• Inflexível.....	6
• Esnobe.....	2
• Superficial.....	0
• Arrogante.....	0

Constatamos que a marca é vista como séria, inteligente e atualizada por quase toda a amostra. Esses atributos constituem valores de difícil reprodução por marcas concorrentes, visto que requerem tempo e a geração de um histórico de relacionamentos, os quais confirmem as impressões, especialmente quanto ao fator seriedade, o qual não se comunica de modo eficaz quando feito de maneira intencional.

Noutra direção, temos as expectativas das pessoas, e quais fatores as levaram a buscar os cursos oferecidos pela Casa, os quais são demonstrados no quadro a seguir. Vemos que os principais fatores que levaram os alunos a Casa do Saber foram a busca por novos

conhecimentos e cultura geral, mas também uma necessidade de higiene mental, confirmando as impressões obtidas na etapa qualitativa.

É preciso que haja coincidência, ou seja, o público precisa encontrar esses atributos, caso contrário, acreditará que a marca não foi capaz de responder, entendendo que a experiência de consumo foi negativa, o que certamente será comunicado aos relacionamentos pessoais dos alunos insatisfeitos, provocando propaganda boca a boca negativa.

Quadro 10 – Expectativas

	%
• Cultura geral	90
• Novos conhecimentos.....	90
• Higiene mental.....	74
• Informações específicas	58
• Entretenimento.....	56
• Desenvolvimento profissional	50
• Ocupar o tempo.....	54
• Estudo acadêmico.....	40
• Conhecer pessoas/relacionamento.....	30

As expectativas menos votadas revelam fatores pouco valorizados, mas nem por isso menos importantes. Os alunos, especialmente aqueles que foram convencidos por ex-alunos, esperam por esses recursos.

Quadro 11 – Expectativas menos votadas

	%
• Palestrantes	8
Qualificados/ bom Nível dos cursos	
• Tema dos cursos.....	8
• Conveniência..... (Horário / Estacionamento)	6
• Custo mais baixo.....	2

O próximo quadro revela que os cursos são muito bem avaliados, vistos como didáticos e originais, mas acima de tudo dão uma visão geral sobre o tema de interesse, o que entendemos como as impressões dos alunos ligadas à liberdade de expressão e à falta dos compromissos relacionados às aulas formais, como lições, atividades extraclasse, dentre outras. A elevada valorização da originalidade vem reforçar a importância da inovação.

Quadro 12 – Opinião sobre os cursos

	%
• Dão visão geral sobre o tema.....	100
• São didáticos.....	94
• Originais.....	90
• Curtos.....	34
• Proporcionam conhecimento profundo	28
• Superficiais.....	16
• Longos.....	4

Os fatores menos avaliados são demonstrados no quadro seguinte.

Quadro 13 – Opiniões menos votadas

	%
• Professores excelentes.....	2
• Alguns cursos são superficiais.....	2
• Deveriam abordar temas atuais.....	2
• Cumprem aquilo as propostas.....	2
• Falta marketing dos cursos.....	2
• Faltam temas de interesse (psicologia).....	2
• Deveriam unificar o apoio impresso ao conteúdo dos cursos	2

Os cursos não são vistos como benéficos no campo profissional. Vemos no quadro a seguir que o contexto é de ganho estritamente pessoal, uma busca pelo enriquecimento individual, o que também confirma as impressões obtidas na etapa qualitativa.

Quadro 14 – Funções e benefícios dos cursos

	%
• Importantes no âmbito pessoal.....	78
• Importantes no âmbito profissional.....	18
• Importantes no âmbito social.....	24
• Interessantes mas não importantes.....	18

A amostra revela uma idéia bastante coerente quando se trata de identificar e avaliar as possíveis marcas concorrentes da Casa. Oitenta e seis por cento da amostra revelaram que não pensaram em outra marca, e 14% citaram outras possibilidades, incluindo: FAAP, USP, PUC, MASP, dentre outras. Ocorre que essas marcas não concorrem diretamente com o modelo de negócio da Casa do Saber.

Dado o bom nível dos professores, é até compreensível que as marcas das universidades sejam apontadas como concorrentes, mas o papel da Casa é prover um tipo de

conhecimento pessoal, que oferece aos alunos a possibilidade de informações gerais sobre o tema. Para o aprofundamento, uma parte reduzida da amostra prefere as universidades.

Quadro 15 – Concorrência

O que essas instituições têm em comum com a Casa do Saber?	
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos nas diversas áreas • Amplia conhecimentos • Temas de interesse 	2 Citações
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Seriedade • Bons profissionais • Aborda lado espiritual • Não viu similaridade 	1 Citação

Tema e qualidade dos cursos, nome dos professores e localização da Casa formam os aspectos de distinção da marca. Ambientação e marca foram aspectos menos votados, o que seria de se esperar, uma vez que a maioria dos alunos chega à Casa por indicação e reincidência, em função dos esforços de relações públicas e das referências, as quais acabam se pautando pelo conteúdo da organização, e não pelo seu nome ou atributos.

A marca, no seu papel de distinção objetiva de oferta, não acrescenta valor para esse público, o qual já a conhece, sabe onde encontrá-la e o que esperar dela, inclusive em termos de ambientação. Referimos essa conclusão ao papel icônico da marca, compreendida pela amostra por conta da ótima formulação e entrega do discurso de comunicação da Casa por meio do recurso de relações públicas. Nesse âmbito, a marca é um ativo intangível valioso para a organização, a qual pode dirigir os aspectos positivos para os públicos que ainda não experimentaram a marca, os quais não foram avaliados na pesquisa. Mantendo a lógica do perfil econômico e social dos alunos, estes não consideraram o preço relevante, sinalizando

que o valor da marca está nos seus benefícios, e não nos seus custos. Essa condição é valiosa para os acionistas do negócio, mas recomenda cuidados para evitar exageros e explorar erroneamente a capacidade de cobrar relativamente bem pelas ofertas. Como em qualquer negócio, existe um limite até onde é possível usufruir dessa vantagem sem comprometer a relação com os consumidores.

Quadro 16 – Destaques da marca

		<u>1º lugar</u>		<u>2º lugar</u>	
	Média	%	%		
• Tema dos cursos.....	2,28	40.....	18	58%	
• Qualidade dos cursos.....	2,92	20.....	18		
• Nome dos professores.....	3,06.....	24.....	28	52%	
• Localização.....	3,94.....	10.....	16		
• Ambiente agradável.....	4,78.....	-	10		
• Nome da Instituição.....	4,92.....	6.....	10	(Branding)	
• Preço.....	6,1.....	-	-		

4.3 Conclusões

Praticamente qualquer bem ou serviço pode ser identificado com uma marca e comunicado para o público de interesse. Isso também se aplica ao conhecimento, que é um ativo intangível bastante valorizado na sociedade do conhecimento, seja para propósitos pessoais ou profissionais. Neste último, as pesquisas apontam que ele não sucederá se for exercido como um recurso individual, pois o trabalho em equipe é um recurso fundamental, exigido e valorizado pelas organizações, as quais, em última instância, absorvem o conhecimento dos seus empregados, processam-no a fim de gerar novo conhecimento, sempre em benefício do sistema. Certas organizações desenvolvem meios para remunerar o conhecimento de seus funcionários, mas aqueles que almejam o sucesso profissional devem estar preparados para liberar determinado volume não remunerado do seu conhecimento para as empresas, por exemplo, cooperando com colegas de outras áreas. Portanto, os indivíduos devem se ocupar de aprimorar, demonstrar, transacionar e remunerar o conhecimento que possuem sempre que possível.

Na origem, o principal agente de construção de conhecimento são os fornecedores de educação formal, incluindo escolas, universidades, centros públicos ou privados de formação profissional, dentre outros. Foi demonstrada a participação primordial do Estado, não apenas na formação das bases dos recursos de conhecimento, mas igualmente no oferecimento de recursos estruturais para a criação de riqueza na sociedade do conhecimento.

Nesse escopo, surge o conhecimento tácito, que é um tipo de conhecimento pessoal, o qual também pode ser comunicado e transacionado, igualmente se combinado com os interesses dos receptores, proporcionando ganhos mútuos. As pessoas desenvolvem e aprimoram seu conhecimento investindo tempo, energia e recursos financeiros para a sua educação formal, esperando transacioná-la em algum momento. Mas existem circunstâncias

nas quais as pessoas não estão interessadas objetivamente na exploração econômica do conhecimento, mas sim no seu aprimoramento individual e coletivo.

A Casa do Saber é uma organização voltada para a disseminação do conhecimento. Seus cursos são procurados por pessoas que querem adquirir novos conhecimentos, ou mesmo complementarem a educação formal. Como o fazem em um ambiente entre iguais, isso os integra e faz compartilhar socialmente os novos conhecimentos adquiridos nos cursos. Este estudo identificou na Casa do Saber a criação de um modelo inovador de comunicação, baseado em uma nova forma de socialização do conhecimento, reunida em torno das experiências positivas de consumo de uma marca de prestígio. Esta revelou a competência de gerar impressões e associações memoráveis de consumo de um bem intangível, o que o anima o aprendizado e provoca a atração de novos alunos, provocando a criação e o consumo de novos cursos e, fatalmente, a aquisição de novos conhecimentos.

A Casa do Saber, portanto, oferece a qualidade de um espaço onde os indivíduos podem acessar o conhecimento produzido pelos professores, processá-lo, treiná-lo e formar novos conhecimentos. Confirmamos a noção de um “padrão de qualidade de conhecimento” vinculado à marca, quase ao ponto de um fetiche. Este é motivado pela oferta de professores de nomes reconhecidos que dominam os temas, compartilhados em um ambiente que provoca sensações estéticas e afetivas. Embora os alunos tenham demonstrado a disposição de pagar bem por esse conjunto de impressões, os trabalhos de pesquisa não conseguiram determinar como eles esperam quantificar, reproduzir e utilizar pessoalmente o conhecimento adquirido.

Não se pode dizer que o conhecimento organizado, distribuído e praticado na Casa seja economicamente improdutivo. A organização cobra pelos seus cursos, paga aos professores, investe no conforto de instalações bem localizadas, atrai parceiros que exploram economicamente os espaços, seja para promoção de suas marcas ou pelo acesso ao banco de dados dos alunos, dentre outros recursos materiais e humanos. É uma marca e, como tal,

possui responsabilidades e compromissos diante de seu público, incluindo alunos, professores, funcionários, parceiros e a sociedade.

A pesquisa também revelou que o modelo de negócio da Casa do Saber ainda não aponta para o surgimento de concorrentes do mesmo perfil, ainda que os nossos estudos tenham identificado alguns modelos muito semelhantes, os quais, possivelmente, almejam a condição valorizada de reconhecimento da marca Casa do Saber.

O negócio ainda está em evolução. É possível que o seu desenvolvimento, ou o surgimento de concorrentes competentes, provoque nos gestores a tentação de extensão da marca ou do modelo, por exemplo, por meio de cursos de longa duração, franquias, certificações, endosso de produtos etc.. Contudo, experiências realizadas por algumas organizações recomendam que, quando se trata da avaliação e exploração econômica de marcas, é preciso muito cuidado para não colocá-las em risco de desvalorização, principalmente por extensões mal planejadas e executadas.

Nesse âmbito, constatamos que os fundadores da Casa do Saber também criaram um conjunto potencialmente valioso de ativos intangíveis, dos quais queremos destacar: a) a marca Casa do Saber, que é uma propriedade legal, depositada no órgão competente; b) as listas de alunos e ex-alunos, que constituem importante base de dados para gerar novas vendas e negócios; c) os acordos e parcerias com organizações de renome, os quais podem atrair recursos financeiros e de imagem. Podem existir outros recursos, como os direitos autorais ligados aos cursos, os relacionamentos formais (contratos) com professores, direitos de uso imobiliário para espaços exclusivos, dentre outros. A determinação do contexto desses recursos como ativos, bem como do contexto de ameaças, riscos e oportunidades, dependeria de um processo completo de avaliação econômica de ativos intangíveis, o que não foi objeto deste projeto de pesquisa.

A pesquisa sobre o tipo de conhecimento produzido e valorizado pela Casa demonstra que os seus limites ainda não foram encontrados. Dadas as constantes transformações econômicas causadas pelas novas demandas da sociedade do conhecimento, é possível até que este modelo venha a ser bastante valorizado, inclusive como conhecimento organizacional pois as empresas demonstram cada vez mais que desejam contratar pessoas capazes de pensar de modo criativo, o que revela um conjunto de novas oportunidades igualmente desconhecidas, as quais Toffler (2007, p. 203) sinaliza ao dizer que: “O que observamos é que mais e mais empregos e funções exigem conhecimentos transdisciplinares”.

Embora a amostra tenha revelado que a maioria dos alunos deseja obter ganhos apenas pessoais, é de se esperar que, no novo ambiente econômico, sejam justamente os recursos pessoais os mais valorizados e procurados (TOFFLER, 2007). Isso adicionará valor ao próprio conhecimento e ao grupo com o qual ele foi compartilhado, o que valorizaria ainda mais o tipo de negócio criado pela Casa do Saber, evidentemente com a devida valorização econômica da marca.

Os resultados da pesquisa confirmam que o conhecimento obtido por meio da educação formal não elimina a busca de novos conhecimentos, não necessariamente voltados a sua utilização econômica. O que encontramos na Casa do Saber pode ser reconhecido como um novo tipo de experiência de produção e exploração econômica de conhecimento, que são conseqüências da habilidade de criar experiências positivas de marca junto aos alunos, em um ambiente concebido para proporcionar sensações agradáveis, memoráveis e produtivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.. *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio, 1998.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AMERICAN beat: food fight: our columnist weighs in on the fat-in-fast-food matter and the ongoing debate over government action vs. personal responsibility. *Newsweek*, 29 out. 2007. Disponível em: <<http://www.newsweek.com/id/66569/output/print>>. Acesso em: 26 de jul. 2008.

ANDRADE, P. *A internet e o ensino a distância*. 1997. Disponível em: <<http://student.dei.uc.pt/~pandrade/sf/texto.htm>>. Acesso em: 18 jun. 2006.

BAUDRILLARD, J. *Para uma crítica da economia política do signo*. Lisboa: Edições 70, 1972.

_____. *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 2003.

BINDÉ, Jérôme. *Towards knowledge societies*. Paris: UNESCO, 2005. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2008.

BLAIR, M. N.; WALLMAN, S. M. H. *Unseen wealth: report of the Brookings task force on intangibles*. Washington: The Brookings Institution, 2001.

BOURDIEU, P. Gostos de classe e estilos de vida. In: ORTIZ, Renato (Org.). *Pierre Bourdieu: sociologia*. São Paulo: Ática, 1983.

CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura: a sociedade em rede*. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. v. 1.

CHAVES, A. *Direito de autor: princípios fundamentais*. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

DAVENPORT, T. D.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DELORS, J. (Org.). *A educação para o século XXI: questões e perspectivas*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

DRUCKER, Peter. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron, 1998.

FEATHERSTONE, M. *Cultura de consumo e pós-modernismo*. São Paulo: Studio Nobel, 2001.

FLEURY, André Leme. *Redes de conhecimento: aplicações temáticas e regionais*. 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0804_1688.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2008.

FONTENELLE, I. A. *O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável*. São Paulo: Boitempo, 2002.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 4. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

HARGREAVES, Andy. *O ensino na sociedade do conhecimento: educação na era da insegurança*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HAUG, W. F. *Crítica da estética da mercadoria*. São Paulo: Unesp, 1996.

HUYGHE, R. *O poder da imagem*. Lisboa: Edições 70, 1972.

IASBECK, L. C. A. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ano 4, n. 7, 2º semestre de 2007.

KAPFERER, J. N. *As marcas, capital da empresa*. Lisboa: Edições Cetop, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson, 2006.

KLEIN, N. *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido*. São Paulo: Record, 2000.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1996.

KUNSCH, M. M. K. Gestão das relações públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização. *ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ano 3, n. 5, 2º semestre de 2006.

LEV, B. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Nova York: Brookings, 2000.

LÉVY, P. *O que é o virtual?* São Paulo: Editora 34, 1996.

_____. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço.* São Paulo: Loyola, 2007.

MACHLUP, F. *The production and distribution of knowledge in the United States.* Princeton: Princeton University Press, 1962.

MARTINS, J. R. Para ganhar: a relação sensata entre as técnicas de branding e as relações públicas. *ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, Ano 4, n. 7, 2º semestre de 2007.

MARTINS, J. R.; BLECHER, N. *O império das marcas: como alavancar o maior patrimônio da economia global.* São Paulo: Negócio, 1997.

MATTELART, A.; MATTELART, M. *História das teorias da comunicação.* São Paulo: Loyola, 1999.

MATUK, A. Linguagem computacional e criação textual híbrida homem-máquina: uma perspectiva da informação científica. Disponível em: <www.eca.usp.br/njr/curso/PI-Escritura.ppt>. Acesso em: 12 dez. 2008.

MCDONALD'S CORPORATION. Anual report. 2006. Disponível em: <http://www.mcdonalds.com/corp/invest/pub/annual_rpt_archives/2006_Annual_Report.RowPar.0001.ContentPar.0001.ColumnPar.0002.DownloadFiles.0001.File.tmp/McD_2006_Annual_Report_LR.pdf>. Acesso em: 22 de jul. 2008.

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

NUNES, I. B. Noções de educação a distância. *Revista Educação a Distância*, Brasília, n. 4/5, p. 7-25, dez./1993 abr./1994. Disponível em: <<http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/ead/document/?view=3>>. Acesso em: 18 jun. 2006.

PACKARD, D. *The HP way: como Bill Hewlett e eu construímos nossa empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHULTZ, H.; YANG, D. J. *Dedique-se de coração: como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara*. São Paulo: Negócio, 1999.

SCHWARTZ, G. Economia política da cibercultura e emergência da iconomia. Disponível em: <<http://www.cencib.org/simposioabciber/PDFs/CC/Gilson%20Schwartz.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2008.

SCOTT B. P. Knowledge workers: social, task and semantic network analysis. *Corporate Communications, An International Journal*, Bingley, v. 10, n. 3, p. 257-277. 2005.

SOUZA, M. G. P.; RODRIGUES, L. P. L. *O balanced scorecard: um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros, 2002.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. *Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros*. 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Pioner.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2008.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. *Riqueza revolucionária: o significado da riqueza no futuro*. São Paulo: Futura, 2007.

VELLOSO, J. P. R. (Coord.) *Economia do conhecimento, crescimento e inclusão social*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

WULF, William. The collaborative opportunity. *Science*, v 261, 13 ago. 1993.

YANAZE, M. H. *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2007.

ANEXOS

Anexo 2 – Unidade

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Jardins	39	39	3	0	0	0	0
	78	100	30	0	0	0	0
Higienópolis	10	3	10	0	0	0	0
	20	7,7	100	0	0	0	0
Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	1	0	0	1	0	0	0
	2	0	0	100	0	0	0
Pacaembu	1	0	0	0	1	0	0
	2	0	0	0	100	0	0
Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	1	0	0	0	0	1	0
	2	0	0	0	0	100	0
Itaim	1	0	0	0	0	0	1
	2	0	0	0	0	0	100
Sigma	53	42	13	1	1	1	1
	106	107,7	130	100	100	100	100

Anexo 3 – Idade

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
14 a 19 anos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
20 a 24 anos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
25 a 34 anos	3	1	0	1	0	0	1
	6	2,6	0	100	0	0	100
45 a 54 anos	12	11	1	0	0	1	0
	24	28,2	10	0	0	100	0
55 a 64 anos	12	10	3	0	0	0	0
	24	25,6	30	0	0	0	0
65 a 95 anos	5	3	2	0	0	0	0
	10	7,7	20	0	0	0	0
Não respondeu	16	12	4	0	1	0	0
	32	30,8	40	0	100	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média de Idade	48,32	47,87	53,1	28	38	54	34

Anexo 4 – Quantos cursos você já fez na casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(1) 1 curso	14	10	2	1	1	0	0
	28	25,6	20	100	100	0	0
(2) 2 cursos	11	7	3	0	0	1	1
	22	17,9	30	0	0	100	100
(3) 3 cursos	9	8	2	0	0	0	0
	18	20,5	20	0	0	0	0
(4) 4 cursos	6	4	2	0	0	0	0
	12	10,3	20	0	0	0	0
(5) 5 cursos	5	5	1	0	0	0	0
	10	12,8	10	0	0	0	0
(6) 6 cursos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(7) 7 cursos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(8) 8 cursos	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
(10) 10 cursos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,02	3,28	2,7	1	1	2	2
D.P.	2.104	2.247	1.337	0	0	0	0
E.P.	0,298	0,36	0,423	0	0	0	0

Anexo 5 – Em que áreas?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
História	15	14	4	0	0	0	0
	30	35,9	40	0	0	0	0
Filosofia	12	9	4	0	0	0	0
	24	23,1	40	0	0	0	0
Arte	9	8	0	0	1	0	0
	18	20,5	0	0	100	0	0
Psicanálise	8	7	1	0	0	0	0
	16	17,9	10	0	0	0	0
Filosofia	8	7	1	0	0	0	0
	16	17,9	10	0	0	0	0
Religião	7	5	3	0	0	0	0
	14	12,8	30	0	0	0	0
Música	4	2	2	0	0	0	0
	8	5,1	20	0	0	0	0
Temas contemporâneos	4	3	0	0	0	1	0
	8	7,7	0	0	0	100	0
Teatro	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Cinema	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Vida, sexo e virtude	2	0	0	1	0	1	0
	4	0	0	100	0	100	0
Crise no casamento	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Crise no profissional	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Arquitetura	2	2	1	0	0	0	0
	4	5,1	10	0	0	0	0
Psicologia	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Negócios	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Economia	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Luxo através dos tempos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Moda	1	0	0	0	0	0	1
	2	0	0	0	0	0	100
China e Índia	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
China	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Japão	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Literatura	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Tibete	1	0	1	0	0	0	0
	2	0	10	0	0	0	0
Psicologia do adolescente	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	91	75	17	1	1	2	1
	182	192,3	170	100	100	200	100

Anexo 7 – Como descreveria a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
<< MENÇÕES POSITIVAS (NET)	48	37	10	1	1	1	1
	96	94,9	100	100	100	100	100
Ambiente bom/ gostoso/ agradável	16	12	4	0	0	0	1
	32	30,8	40	0	0	0	100
Onde se adquire/amplia conhecimento e sabedoria/ Informações muito profundas	9	8	2	0	0	0	0
	18	20,5	20	0	0	0	0
Boa/ Muito legal/ Bacana	9	7	2	1	0	0	0
	18	17,9	20	100	0	0	0
Propostas/temas dos cursos bastante interessantes	8	6	1	1	0	0	0
	16	15,4	10	100	0	0	0
Não são temas prolongados/ Interessante para fazer cursos rápidos	4	2	2	0	0	0	0
	8	5,1	20	0	0	0	0
Excelente/ Maravilhosa	4	2	2	0	0	0	0
	8	5,1	20	0	0	0	0
Interessante	4	2	1	0	0	1	0
	8	5,1	10	0	0	100	0
Cursos diversificados/ Bastante variedade de temas	4	1	2	0	0	1	0
	8	2,6	20	0	0	100	0
Palestrantes de nível/ qualificados	3	1	2	0	0	0	0
	6	2,6	20	0	0	0	0
Espaço cultural simpático	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Local onde se adquire conhecimento que atende bem a faixa etária	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Mais comodidade do que na USP	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Próximo a minha residência	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Muito boa proposta	1	0	0	0	1	0	0
	2	0	0	0	100	0	0
Pode-se escolher o tema dos cursos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Palestrantes da área	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Onde ficamos sabendo o que acontece no mundo	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Uma alternativa de informação e lazer	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0

Nos faz bem, se pudesse passaria mais horas lá	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Moderna	1	0	0	0	0	0	1
	2	0	0	0	0	0	100
Cursos com excelente qualidade	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Focados no assunto	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Inovadora	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Organizada	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Um empreendimento inteligente	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Projeto diferenciado, difícil de encontrar aqui em São Paulo	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Uma escola que não tem prova	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
<< MENÇÕES NEGATIVAS (NET)	5	5	0	0	0	0	0
	10	12,8	0	0	0	0	0
Muito caro	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Pouca integração entre os alunos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Inflexíveis nas negociações financeiras	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Instituição muito boa porém mal cuidada	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Esnobe	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Fria	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
<< MENÇÕES NEUTRAS (NET)	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Falta cursos no período da tarde	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Um dia só de curso para muita informação/ deveria ser dividido em mais dias	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	89	67	18	2	1	2	2
	178	171,8	180	200	100	200	200

Anexo 8 – Você concorda com o atributo “séria” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	45	37	7	1	1	1	0
	90	94,9	70	100	100	100	0
(4) Concordo parcialmente	4	2	3	0	0	0	0
	8	5,1	30	0	0	0	0
(3) Não concordo nem discordo	1	0	0	0	0	0	1
	2	0	0	0	0	0	100
(2) Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,88	4,95	4,7	5	5	5	3
D.P.	0,385	0,223	0,483	0	0	0	0
E.P.	0,055	0,036	0,153	0	0	0	0

Anexo 9 – Você concorda com o atributo “cultura” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	34	24	7	1	1	1	1
	68	61,5	70	100	100	100	100
(4) Concordo parcialmente	16	15	3	0	0	0	0
	32	38,5	30	0	0	0	0
(3) Não concordo nem discordo	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,68	4,62	4,7	5	5	5	5
D.P.	0,471	0,493	0,483	0	0	0	0
E.P.	0,067	0,079	0,153	0	0	0	0

Anexo 10 – Você concorda com o atributo “superficial” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(4) Concordo parcialmente	7	6	2	0	0	0	0
	14	15,4	20	0	0	0	0
(3) Não concordo nem discordo	2	1	1	0	0	0	0
	4	2,6	10	0	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	6	5	0	0	1	0	0
	12	12,8	0	0	100	0	0
(1) Discordo totalmente	34	26	7	1	0	1	1
	68	66,7	70	100	0	100	100
Não Respondeu	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	1,63	1,66	1,8	1	2	1	1
D.P.	1.093	1.122	1.317	0	0	0	0
E.P.	0,156	0,182	0,416	0	0	0	0

Anexo 11 – Você concorda com o atributo “moderna” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	30	24	6	0	0	1	1
	60	61,5	60	0	0	100	100
(4) Concordo parcialmente	19	15	4	1	0	0	0
	38	38,5	40	100	0	0	0
(3) Não concordo nem discordo	1	0	0	0	1	0	0
	2	0	0	0	100	0	0
(2) Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,58	4,62	4,6	4	3	5	5
D.P.	0,538	0,493	0,516	0	0	0	0
E.P.	0,076	0,079	0,163	0	0	0	0

Anexo 12 – Você concorda com o atributo “alto custo” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	14	10	5	0	0	0	0
	28	25,6	50	0	0	0	0
(4) Concordo parcialmente	21	16	4	1	0	1	1
	42	41	40	100	0	100	100
(3) Não concordo nem discordo	2	1	1	0	0	0	0
	4	2,6	10	0	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	7	7	0	0	0	0	0
	14	17,9	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	6	5	0	0	1	0	0
	12	12,8	0	0	100	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,6	3,49	4,4	4	1	4	4
D.P.	1.355	1.393	0,699	0	0	0	0
E.P.	0,192	0,223	0,221	0	0	0	0

Anexo 13 – Você concorda com o atributo “inteligente” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	42	33	9	1	0	1	1
	84	84,6	90	100	0	100	100
(4) Concordo parcialmente	7	5	1	0	1	0	0
	14	12,8	10	0	100	0	0
(3) Não concordo nem discordo	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Respondeu	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,86	4,87	4,9	5	4	5	5
D.P.	0,354	0,343	0,316	0	0	0	0
E.P.	0,051	0,056	0,1	0	0	0	0

Anexo 14 – Você concorda com o atributo “sofisticada” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	13	10	2	1	0	1	0
	26	25,6	20	100	0	100	0
(4) Concordo parcialmente	23	19	5	0	0	0	1
	46	48,7	50	0	0	0	100
(3) Não concordo nem discordo	3	2	1	0	0	0	0
	6	5,1	10	0	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	9	6	2	0	1	0	0
	18	15,4	20	0	100	0	0
Não Respondeu	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,61	3,68	3,5	5	1	5	4
D.P.	1.397	1.338	1.434	0	0	0	0
E.P.	0,2	0,217	0,453	0	0	0	0

Anexo 15 – Você concorda com o atributo “inflexível” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	3	2	1	0	0	0	0
	6	5,1	10	0	0	0	0
(4) Concordo parcialmente	5	4	0	0	0	0	1
	10	10,3	0	0	0	0	100
(3) Não concordo nem discordo	6	5	0	0	1	0	0
	12	12,8	0	0	100	0	0
(2) Discordo parcialmente	5	3	1	0	0	1	0
	10	7,7	10	0	0	100	0
(1) Discordo totalmente	30	24	8	1	0	0	0
	60	61,5	80	100	0	0	0
Não Respondeu	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	1,9	1,87	1,5	1	3	2	4
D.P.	1.311	1.298	1.269	0	0	0	0
E.P.	0,187	0,211	0,401	0	0	0	0

Anexo 16 – Você concorda com o atributo “atualizada” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	42	33	9	1	0	1	1
	84	84,6	90	100	0	100	100
(4) Concordo parcialmente	6	5	1	0	0	0	0
	12	12,8	10	0	0	0	0
(3) Não concordo nem discordo	1	0	0	0	1	0	0
	2	0	0	0	100	0	0
(2) Discordo parcialmente	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,78	4,79	4,9	5	3	5	5
D.P.	0,582	0,57	0,316	0	0	0	0
E.P.	0,082	0,091	0,1	0	0	0	0

Anexo 17 – Você concorda com o atributo “arrogante” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(4) Concordo parcialmente	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
(3) Não concordo nem discordo	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	48	37	10	1	1	1	1
	96	94,9	100	100	100	100	100
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	1,12	1,15	1	1	1	1	1
D.P.	0,594	0,67	0	0	0	0	0
E.P.	0,084	0,107	0	0	0	0	0

Anexo 18 – Você concorda com o atributo “esnober” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(4) Concordo parcialmente	4	4	1	0	0	0	0
	8	10,3	10	0	0	0	0
(3) Não concordo nem discordo	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	44	33	9	1	1	1	1
	88	84,6	90	100	100	100	100
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	1,36	1,46	1,3	1	1	1	1
D.P.	1.005	1.120	0,949	0	0	0	0
E.P.	0,142	0,179	0,3	0	0	0	0

Anexo 19 – Você concorda com o atributo “autêntica” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	35	27	7	0	1	1	0
	70	69,2	70	0	100	100	0
(4) Concordo parcialmente	12	10	2	0	0	0	1
	24	25,6	20	0	0	0	100
(3) Não concordo nem discordo	2	1	0	1	0	0	0
	4	2,6	0	100	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	1	1	1	0	0	0	0
	2	2,6	10	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,62	4,62	4,5	3	5	5	4
D.P.	0,667	0,673	0,972	0	0	0	0
E.P.	0,094	0,108	0,307	0	0	0	0

Anexo 20 – Você concorda com o atributo “estimulante” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	35	29	7	0	1	1	0
	70	74,4	70	0	100	100	0
(4) Concordo parcialmente	11	6	3	1	0	0	1
	22	15,4	30	100	0	0	100
(3) Não concordo nem discordo	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Não Respondeu	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,59	4,61	4,7	4	5	5	4
D.P.	0,814	0,887	0,483	0	0	0	0
E.P.	0,116	0,144	0,153	0	0	0	0

Anexo 21 – Você concorda com o atributo “enriquecedora” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	37	28	9	0	1	1	1
	74	71,8	90	0	100	100	100
(4) Concordo parcialmente	8	6	1	1	0	0	0
	16	15,4	10	100	0	0	0
(3) Não concordo nem discordo	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Não Respondeu	4	4	0	0	0	0	0
	8	10,3	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,74	4,71	4,9	4	5	5	5
D.P.	0,681	0,75	0,316	0	0	0	0
E.P.	0,1	0,127	0,1	0	0	0	0

Anexo 22 – Você concorda com o atributo “descolada” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	22	18	4	0	0	1	1
	44	46,2	40	0	0	100	100
(4) Concordo parcialmente	11	7	4	1	0	0	0
	22	17,9	40	100	0	0	0
(3) Não concordo nem discordo	6	5	0	0	1	0	0
	12	12,8	0	0	100	0	0
(2) Discordo parcialmente	3	2	1	0	0	0	0
	6	5,1	10	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	3	3	0	0	0	0	0
	6	7,7	0	0	0	0	0
Não Respondeu	5	4	1	0	0	0	0
	10	10,3	10	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,02	4	4,22	4	3	5	5
D.P.	1.234	1.306	0,972	0	0	0	0
E.P.	0,184	0,221	0,324	0	0	0	0

Anexo 23 – Você concorda com o atributo “clássica” para caracterizar a Casa do Saber?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Concordo totalmente	4	4	1	0	0	0	0
	8	10,3	10	0	0	0	0
(4) Concordo parcialmente	19	11	6	0	0	1	1
	38	28,2	60	0	0	100	100
(3) Não concordo nem discordo	3	1	0	1	1	0	0
	6	2,6	0	100	100	0	0
(2) Discordo parcialmente	10	10	1	0	0	0	0
	20	25,6	10	0	0	0	0
(1) Discordo totalmente	13	13	1	0	0	0	0
	26	33,3	10	0	0	0	0
Não Respondeu	1	0	1	0	0	0	0
	2	0	10	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	2,82	2,56	3,56	3	3	4	4
D.P.	1.409	1.465	1.236	0	0	0	0
E.P.	0,201	0,235	0,412	0	0	0	0

Anexo 24 – Resumo das médias dos atributos

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Séria	4,88	4,95	4,7	5	5	5	3
Culta	4,68	4,62	4,7	5	5	5	5
Superficial	1,63	1,66	1,8	1	2	1	1
Moderna	4,58	4,62	4,6	4	3	5	5
Alto custo	3,6	3,49	4,4	4	1	4	4
Inteligente	4,86	4,87	4,9	5	4	5	5
Sofisticada	3,61	3,68	3,5	5	1	5	4
Inflexível	1,9	1,87	1,5	1	3	2	4
Atualizada	4,78	4,79	4,9	5	3	5	5
Arrogante	1,12	1,15	1	1	1	1	1
Esnober	1,36	1,46	1,3	1	1	1	1
Autêntica	4,62	4,62	4,5	3	5	5	4
Estimulante	4,59	4,61	4,7	4	5	5	4
Enriquecedora	4,74	4,71	4,9	4	5	5	5
Descolada	4,02	4	4,22	4	3	5	5
Clássica	2,82	2,56	3,56	3	3	4	4

Anexo 25 – Resumo de top box

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Séria	45	37	7	1	1	1	0
	90	94,9	70	100	100	100	0
Culta	34	24	7	1	1	1	1
	68	61,5	70	100	100	100	100
Superficial	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Moderna	30	24	6	0	0	1	1
	60	61,5	60	0	0	100	100
Alto custo	14	10	5	0	0	0	0
	28	25,6	50	0	0	0	0
Inteligente	42	33	9	1	0	1	1
	84	84,6	90	100	0	100	100
Sofisticada	13	10	2	1	0	1	0
	26	25,6	20	100	0	100	0
Inflexível	3	2	1	0	0	0	0
	6	5,1	10	0	0	0	0
Atualizada	42	33	9	1	0	1	1
	84	84,6	90	100	0	100	100
Arrogante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Esnober	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Autêntica	35	27	7	0	1	1	0
	70	69,2	70	0	100	100	0
Estimulante	35	29	7	0	1	1	0
	70	74,4	70	0	100	100	0
Enriquecedora	37	28	9	0	1	1	1
	74	71,8	90	0	100	100	100
Descolada	22	18	4	0	0	1	1
	44	46,2	40	0	0	100	100
Clássica	4	4	1	0	0	0	0
	8	10,3	10	0	0	0	0

Anexo 26 – Resumo de top 2 boxes

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Séria	49	39	10	1	1	1	0
	98	100	100	100	100	100	0
Culta	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Superficial	7	6	2	0	0	0	0
	14	15,4	20	0	0	0	0
Moderna	49	39	10	1	0	1	1
	98	100	100	100	0	100	100
Alto custo	35	26	9	1	0	1	1
	70	66,7	90	100	0	100	100
Inteligente	49	38	10	1	1	1	1
	98	97,4	100	100	100	100	100
Sofisticada	36	29	7	1	0	1	1
	72	74,4	70	100	0	100	100
Inflexível	8	6	1	0	0	0	1
	16	15,4	10	0	0	0	100
Atualizada	48	38	10	1	0	1	1
	96	97,4	100	100	0	100	100
Arrogante	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Esnober	5	5	1	0	0	0	0
	10	12,8	10	0	0	0	0
Autêntica	47	37	9	0	1	1	1
	94	94,9	90	0	100	100	100
Estimulante	46	35	10	1	1	1	1
	92	89,7	100	100	100	100	100
Enriquecedora	45	34	10	1	1	1	1
	90	87,2	100	100	100	100	100
Descolada	33	25	8	1	0	1	1
	66	64,1	80	100	0	100	100
Clássica	23	15	7	0	0	1	1
	46	38,5	70	0	0	100	100

Anexo 27 – Importância do que busca na Casa do Saber – entretenimento

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Mais importante	18	14	2	0	0	1	1
	36	35,9	20	0	0	100	100
(4) 4	10	8	3	0	0	0	0
	20	20,5	30	0	0	0	0
(3) 3	11	8	3	0	1	0	0
	22	20,5	30	0	100	0	0
(2) 2	3	3	0	0	0	0	0
	6	7,7	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	7	5	2	1	0	0	0
	14	12,8	20	100	0	0	0
Não Respondeu	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,59	3,61	3,3	1	3	5	5
D.P.	1.413	1.405	1.418	0	0	0	0
E.P.	0,202	0,228	0,448	0	0	0	0

Anexo 28 – Importância do que busca na Casa do Saber – desenvolvimento profissional

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Mais importante	11	9	2	0	0	1	0
	22	23,1	20	0	0	100	0
(4) 4	14	12	2	0	1	0	0
	28	30,8	20	0	100	0	0
(3) 3	14	9	3	1	0	0	1
	28	23,1	30	100	0	0	100
(2) 2	5	5	0	0	0	0	0
	10	12,8	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	5	4	2	0	0	0	0
	10	10,3	20	0	0	0	0
Não Respondeu	1	0	1	0	0	0	0
	2	0	10	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,43	3,44	3,22	3	4	5	3
D.P.	1.242	1.273	1.481	0	0	0	0
E.P.	0,177	0,204	0,494	0	0	0	0

Anexo 29 – Importância do que busca na Casa do Saber – ocupar o tempo

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Mais importante	14	10	4	0	0	0	1
	28	25,6	40	0	0	0	100
(4) 4	13	10	2	0	1	0	0
	26	25,6	20	0	100	0	0
(3) 3	6	5	0	0	0	1	0
	12	12,8	0	0	0	100	0
(2) 2	5	5	1	0	0	0	0
	10	12,8	10	0	0	0	0
(1) Menos importante	11	9	2	1	0	0	0
	22	23,1	20	100	0	0	0
Não Respondeu	1	0	1	0	0	0	0
	2	0	10	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,29	3,18	3,56	1	4	3	5
D.P.	1.541	1.537	1.740	0	0	0	0
E.P.	0,22	0,246	0,58	0	0	0	0

Anexo 30 – Importância do que busca na Casa do Saber – higiene mental

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Mais importante	20	16	4	0	0	0	1
	40	41	40	0	0	0	100
(4) 4	17	13	3	0	1	1	0
	34	33,3	30	0	100	100	0
(3) 3	6	5	0	1	0	0	0
	12	12,8	0	100	0	0	0
(2) 2	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	5	3	3	0	0	0	0
	10	7,7	30	0	0	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,9	3,95	3,5	3	4	4	5
D.P.	1.266	1.213	1.780	0	0	0	0
E.P.	0,179	0,194	0,563	0	0	0	0

Anexo 31 – Importância do que busca na Casa do Saber – novos conhecimentos

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Mais importante	33	25	7	0	1	1	1
	66	64,1	70	0	100	100	100
(4) 4	12	10	3	0	0	0	0
	24	25,6	30	0	0	0	0
(3) 3	2	1	0	1	0	0	0
	4	2,6	0	100	0	0	0
(2) 2	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,46	4,41	4,7	3	5	5	5
D.P.	0,973	1,044	0,483	0	0	0	0
E.P.	0,138	0,167	0,153	0	0	0	0

Anexo 32 – Importância do que busca na Casa do Saber – estudo acadêmico

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Mais importante	5	4	2	0	0	1	0
	10	10,3	20	0	0	100	0
(4) 4	15	12	3	0	0	0	0
	30	30,8	30	0	0	0	0
(3) 3	14	9	4	0	1	0	0
	28	23,1	40	0	100	0	0
(2) 2	10	9	1	1	0	0	0
	20	23,1	10	100	0	0	0
(1) Menos importante	5	4	0	0	0	0	1
	10	10,3	0	0	0	0	100
Não Respondeu	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,1	3,08	3,6	2	3	5	1
D.P.	1.159	1.194	0,966	0	0	0	0
E.P.	0,166	0,194	0,306	0	0	0	0

Anexo 33 – Importância do que busca na Casa do Saber – relacionamento

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Mais importante	6	3	3	0	0	0	0
	12	7,7	30	0	0	0	0
(4) 4	9	5	4	0	0	1	0
	18	12,8	40	0	0	100	0
(3) 3	11	10	0	0	1	0	0
	22	25,6	0	0	100	0	0
(2) 2	11	10	1	0	0	0	1
	22	25,6	10	0	0	0	100
(1) Menos importante	12	10	2	1	0	0	0
	24	25,6	20	100	0	0	0
Não Respondeu	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	2,71	2,5	3,5	1	3	4	2
D.P.	1.354	1.247	1.581	0	0	0	0
E.P.	0,193	0,202	0,5	0	0	0	0

Anexo 34 – Importância do que busca na Casa do Saber – cultura geral

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Mais importante	29	25	6	0	0	1	0
	58	64,1	60	0	0	100	0
(4) 4	16	10	3	1	1	0	1
	32	25,6	30	100	100	0	100
(3) 3	5	4	1	0	0	0	0
	10	10,3	10	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,48	4,54	4,5	4	4	5	4
D.P.	0,677	0,682	0,707	0	0	0	0
E.P.	0,096	0,109	0,224	0	0	0	0

Anexo 35 – Importância do que busca na Casa do Saber – informações específicas

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
(5) Mais importante	16	11	4	0	0	1	1
	32	28,2	40	0	0	100	100
(4) 4	13	8	4	1	1	0	0
	26	20,5	40	100	100	0	0
(3) 3	16	16	1	0	0	0	0
	32	41	10	0	0	0	0
(2) 2	3	2	1	0	0	0	0
	6	5,1	10	0	0	0	0
(1) Menos importante	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
Não Respondeu	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,76	3,62	4,1	4	4	5	5
D.P.	1.098	1.115	0,994	0	0	0	0
E.P.	0,155	0,179	0,314	0	0	0	0

Anexo 36 – Importância do que busca na Casa do Saber –
palestrantes/professores qualificados/excelentes

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base: FILTRO	(2)	(2)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
(5) Mais importante	2	2	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
(4) 4	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	2	2	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Média	5	5	0	0	0	0	0
D.P.	0	0	0	0	0	0	0
E.P.	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 37 – Importância do que busca na Casa do Saber – cursos com o prof. João Braga

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base: FILTRO	(1)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
(5) Mais importante	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
(4) 4	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Média	5	5	0	0	0	0	0
D.P.	0	0	0	0	0	0	0
E.P.	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 38 – Importância do que busca na Casa do Saber – bom nível dos cursos

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base: FILTRO	(1)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
(5) Mais importante	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
(4) 4	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Média	5	5	0	0	0	0	0
D.P.	0	0	0	0	0	0	0
E.P.	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 39 – Importância do que busca na Casa do Saber – cursos diurnos com temas tão interessantes quanto os cursos noturnos

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base: FILTRO	(2)	(2)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
(5) Mais importante	2	2	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
(4) 4	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	2	2	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Média	5	5	0	0	0	0	0
D.P.	0	0	0	0	0	0	0
E.P.	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 40 – Importância do que busca na Casa do Saber – cursos sobre a Bíblia

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base: FILTRO	(1)	(0)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)
(5) Mais importante	1	0	1	0	0	0	0
	100	0	100	0	0	0	0
(4) 4	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	1	0	1	0	0	0	0
	100	0	100	0	0	0	0
Média	5	0	5	0	0	0	0
D.P.	0	0	0	0	0	0	0
E.P.	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 41 – Importância do que busca na Casa do Saber – cursos matutinos

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base: FILTRO	(1)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
(5) Mais importante	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
(4) 4	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Média	5	5	0	0	0	0	0
D.P.	0	0	0	0	0	0	0
E.P.	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 42 – Importância do que busca na Casa do Saber – mesmos cursos da Unidade Mário Ferraz

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base: FILTRO	(1)	(1)	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)
(5) Mais importante	1	1	1	0	0	0	0
	100	100	100	0	0	0	0
(4) 4	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	1	1	1	0	0	0	0
	100	100	100	0	0	0	0
Média	5	5	5	0	0	0	0
D.P.	0	0	0	0	0	0	0
E.P.	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 43 – Importância do que busca na Casa do Saber – um custo mais baixo

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base: FILTRO	(1)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
(5) Mais importante	1	0	0	0	0	0	1
	100	0	0	0	0	0	100
(4) 4	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	1	0	0	0	0	0	1
	100	0	0	0	0	0	100
Média	5	0	0	0	0	0	5
D.P.	0	0	0	0	0	0	0
E.P.	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 44 – Importância do que busca na Casa do Saber – ter estacionamento

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base: FILTRO	(2)	(2)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
(5) Mais importante	1	1	0	0	0	0	0
	50	50	0	0	0	0	0
(4) 4	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3	1	1	0	0	0	0	0
	50	50	0	0	0	0	0
(2) 2	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(1) Menos importante	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	2	2	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Média	4	4	0	0	0	0	0
D.P.	1.414	1.414	0	0	0	0	0
E.P.	1.000	1.000	0	0	0	0	0

Anexo 45 – Importância do que busca na Casa do Saber – resumo das médias

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Entretenimento	3,59	3,61	3,3	1	3	5	5
Desenvolvimento profissional	3,43	3,44	3,22	3	4	5	3
Ocupar o tempo	3,29	3,18	3,56	1	4	3	5
Higiene mental	3,9	3,95	3,5	3	4	4	5
Novos conhecimentos	4,46	4,41	4,7	3	5	5	5
Estudo acadêmico	3,1	3,08	3,6	2	3	5	1
Conhecer pessoas/ relacionamento	2,71	2,5	3,5	1	3	4	2
Cultura geral	4,48	4,54	4,5	4	4	5	4
Informações específicas	3,76	3,62	4,1	4	4	5	5
Palestrantes/Professores qualificados/ excelentes	5	5	0	0	0	0	0
Cursos com o Prof. João Braga	5	5	0	0	0	0	0
Bom nível dos cursos	5	5	0	0	0	0	0
Cursos diurnos com temas tão interessantes quanto os noturnos	5	5	0	0	0	0	0
Curso sobre a Bíblia	5	0	5	0	0	0	0
Cursos matutinos	5	5	0	0	0	0	0
Mesmos cursos da Unidade Mário Ferraz	5	5	5	0	0	0	0
Um custo mais baixo	5	0	0	0	0	0	5
Ter estacionamento	4	4	0	0	0	0	0

Anexo 46 – Importância do que busca na Casa do Saber – resumo de top box

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Entretenimento	18	14	2	0	0	1	1
	36	35,9	20	0	0	100	100
Desenvolvimento profissional	11	9	2	0	0	1	0
	22	23,1	20	0	0	100	0
Ocupar o tempo	14	10	4	0	0	0	1
	28	25,6	40	0	0	0	100
Higiene mental	20	16	4	0	0	0	1
	40	41	40	0	0	0	100
Novos conhecimentos	33	25	7	0	1	1	1
	66	64,1	70	0	100	100	100
Estudo acadêmico	5	4	2	0	0	1	0
	10	10,3	20	0	0	100	0
Conhecer pessoas/ relacionamento	6	3	3	0	0	0	0
	12	7,7	30	0	0	0	0
Cultura geral	29	25	6	0	0	1	0
	58	64,1	60	0	0	100	0
Informações específicas	16	11	4	0	0	1	1
	32	28,2	40	0	0	100	100
Palestrantes/Professores qualificados/ excelentes	2	2	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Cursos com o Prof. João Braga	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Bom nível dos cursos	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Cursos diurnos com temas tão interessantes quanto os noturnos	2	2	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Curso sobre a Bíblia	1	0	1	0	0	0	0
	100	0	100	0	0	0	0
Cursos matutinos	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Mesmos cursos da Unidade Mário Ferraz	1	1	1	0	0	0	0
	100	100	100	0	0	0	0
Um custo mais baixo	1	0	0	0	0	0	1
	100	0	0	0	0	0	100
Ter estacionamento	1	1	0	0	0	0	0
	50	50	0	0	0	0	0

Anexo 47 – Importância do que busca na Casa do Saber – resumo de top 2 boxes

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Entretenimento	28	22	5	0	0	1	1
	56	56,4	50	0	0	100	100
Desenvolvimento profissional	25	21	4	0	1	1	0
	50	53,8	40	0	100	100	0
Ocupar o tempo	27	20	6	0	1	0	1
	54	51,3	60	0	100	0	100
Higiene mental	37	29	7	0	1	1	1
	74	74,4	70	0	100	100	100
Novos conhecimentos	45	35	10	0	1	1	1
	90	89,7	100	0	100	100	100
Estudo acadêmico	20	16	5	0	0	1	0
	40	41	50	0	0	100	0
Conhecer pessoas/ relacionamento	15	8	7	0	0	1	0
	30	20,5	70	0	0	100	0
Cultura geral	45	35	9	1	1	1	1
	90	89,7	90	100	100	100	100
Informações específicas	29	19	8	1	1	1	1
	58	48,7	80	100	100	100	100
Palestrantes/Professores qualificados/ excelentes	2	2	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Cursos com o Prof. João Braga	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Bom nível dos cursos	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Cursos diurnos com temas tão interessantes quanto os noturnos	2	2	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Curso sobre a Bíblia	1	0	1	0	0	0	0
	100	0	100	0	0	0	0
Cursos matutinos	1	1	0	0	0	0	0
	100	100	0	0	0	0	0
Mesmos cursos da Unidade Mário Ferraz	1	1	1	0	0	0	0
	100	100	100	0	0	0	0
Um custo mais baixo	1	0	0	0	0	0	1
	100	0	0	0	0	0	100
Ter estacionamento	1	1	0	0	0	0	0
	50	50	0	0	0	0	0

Anexo 55 – Em sua opinião, os cursos... – resumo “sim”

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
São curtos	17	12	4	1	0	0	1
	34	30,8	40	100	0	0	100
São longos	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
São superficiais	8	8	1	0	0	0	0
	16	20,5	10	0	0	0	0
Dão visão geral	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
São didáticos	47	37	8	1	1	1	1
	94	94,9	80	100	100	100	100
Propiciam um conhecimento profundo	14	11	2	0	0	1	1
	28	28,2	20	0	0	100	100
Originais	45	35	9	1	1	1	1
	90	89,7	90	100	100	100	100
Tem professores excelentes	1	0	1	0	0	0	0
	2	0	10	0	0	0	0
Alguns cursos são superficiais	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Deveriam abordar mais assuntos atuais	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Cumprem aquilo a que se propõem	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Deveriam uniformizar o apoio impresso ao conteúdo dos cursos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Deveriam fazer um marketing melhor dos cursos	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Falta cursos na área de psicologia infantil-juvenil	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
Sigma	190	150	35	4	3	4	5
	380	384,6	350	400	300	400	500

Anexo 56 – Você diria que as informações que obteve no curso foram:

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Importantes no âmbito profissional	9	7	1	0	0	1	0
	18	17,9	10	0	0	100	0
Importantes no âmbito pessoal	39	30	8	0	1	1	1
	78	76,9	80	0	100	100	100
Importantes no âmbito social	12	9	4	0	0	1	0
	24	23,1	40	0	0	100	0
Interessantes, mas não importantes	9	8	1	1	0	0	0
	18	20,5	10	100	0	0	0
Sigma	69	54	14	1	1	3	1
	138	138,5	140	100	100	300	100

Anexo 58 – Em que instituições pensou?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE RESPONDENTE	7	6	0	0	0	1	0
Au Gosto Augusta	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
Cognitus	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
MASP	2	2	0	0	0	0	0
	28,6	33,3	0	0	0	0	0
MAM	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
FAAP	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
USP	2	1	0	0	0	1	0
	28,6	16,7	0	0	0	100	0
PUC	1	0	0	0	0	1	0
	14,3	0	0	0	0	100	0
FMU	1	0	0	0	0	1	0
	14,3	0	0	0	0	100	0
SESC	1	0	0	0	0	1	0
	14,3	0	0	0	0	100	0
Espaço Trion	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
Arte	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
Fundação Oscar Americano	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
Sigma	14	10	0	0	0	4	0
	200	166,7	0	0	0	400	0

Anexo 59 – O que elas têm em comum?

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE RESPONDENTE	7	6	0	0	0	1	0
Cursos nas diversas áreas	2	2	0	0	0	0	0
	28,6	33,3	0	0	0	0	0
Amplia conhecimentos	2	1	0	0	0	1	0
	28,6	16,7	0	0	0	100	0
Aborda mais o lado espiritual	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
Não viu nenhuma similaridade	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
Seriedade	1	0	0	0	0	1	0
	14,3	0	0	0	0	100	0
Bons profissionais	1	0	0	0	0	1	0
	14,3	0	0	0	0	100	0
Temas de interesse para das pessoas	2	1	0	0	0	1	0
	28,6	16,7	0	0	0	100	0
Qualidade dos cursos	1	1	0	0	0	0	0
	14,3	16,7	0	0	0	0	0
Sigma	11	7	0	0	0	4	0
	157,1	116,7	0	0	0	400	0

Anexo 60 – No que a Casa do Saber se destaca? Nome da instituição

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base	50	39	10	1	1	1	1
(1) 1º Lugar	3	3	1	0	0	0	0
	6	7,7	10	0	0	0	0
(2) 2º Lugar	5	5	0	0	0	0	0
	10	12,8	0	0	0	0	0
(3) 3º Lugar	5	4	2	0	0	0	0
	10	10,3	20	0	0	0	0
(4) 4º Lugar	6	4	1	0	0	0	1
	12	10,3	10	0	0	0	100
(5) 5º Lugar	6	3	2	0	0	1	0
	12	7,7	20	0	0	100	0
(6) 6º Lugar	11	7	2	1	1	0	0
	22	17,9	20	100	100	0	0
(7) 7º Lugar	14	13	2	0	0	0	0
	28	33,3	20	0	0	0	0
(8) 8º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Classificou	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,92	4,85	4,7	6	6	5	4
D.P.	1.947	2.122	1.947	0	0	0	0
E.P.	0,275	0,34	0,616	0	0	0	0

Anexo 61 – No que a Casa do Saber se destaca? Localização

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base	50	39	10	1	1	1	1
(1) 1º Lugar	5	5	0	0	0	0	0
	10	12,8	0	0	0	0	0
(2) 2º Lugar	8	6	2	0	0	0	0
	16	15,4	20	0	0	0	0
(3) 3º Lugar	6	4	2	0	0	0	0
	12	10,3	20	0	0	0	0
(4) 4º Lugar	8	5	1	0	1	1	0
	16	12,8	10	0	100	100	0
(5) 5º Lugar	14	12	3	1	0	0	0
	28	30,8	30	100	0	0	0
(6) 6º Lugar	7	5	2	0	0	0	1
	14	12,8	20	0	0	0	100
(7) 7º Lugar	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
(8) 8º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Classificou	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,94	3,92	4,1	5	4	4	6
D.P.	1.707	1.797	1.524	0	0	0	0
E.P.	0,241	0,288	0,482	0	0	0	0

Anexo 62 – No que a Casa do Saber se destaca? Nome dos professores

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base	50	39	10	1	1	1	1
(1) 1º Lugar	12	9	4	0	1	0	0
	24	23,1	40	0	100	0	0
(2) 2º Lugar	14	10	1	1	0	1	1
	28	25,6	10	100	0	100	100
(3) 3º Lugar	8	7	1	0	0	0	0
	16	17,9	10	0	0	0	0
(4) 4º Lugar	4	4	0	0	0	0	0
	8	10,3	0	0	0	0	0
(5) 5º Lugar	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
(6) 6º Lugar	7	6	2	0	0	0	0
	14	15,4	20	0	0	0	0
(7) 7º Lugar	3	1	2	0	0	0	0
	6	2,6	20	0	0	0	0
(8) 8º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Classificou	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	3,06	3,05	3,5	2	1	2	2
D.P.	1.942	1.835	2.677	0	0	0	0
E.P.	0,275	0,294	0,847	0	0	0	0

Anexo 63 – No que a Casa do Saber se destaca? Tema dos cursos

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base	50	39	10	1	1	1	1
(1) 1º Lugar	20	14	3	1	0	1	1
	40	35,9	30	100	0	100	100
(2) 2º Lugar	9	7	4	0	1	0	0
	18	17,9	40	0	100	0	0
(3) 3º Lugar	13	12	1	0	0	0	0
	26	30,8	10	0	0	0	0
(4) 4º Lugar	5	3	2	0	0	0	0
	10	7,7	20	0	0	0	0
(5) 5º Lugar	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(6) 6º Lugar	2	2	0	0	0	0	0
	4	5,1	0	0	0	0	0
(7) 7º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(8) 8º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Classificou	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	2,28	2,38	2,2	1	2	1	1
D.P.	1.356	1.388	1.135	0	0	0	0
E.P.	0,192	0,222	0,359	0	0	0	0

Anexo 64 – No que a Casa do Saber se destaca? Ambiente agradável

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base	50	39	10	1	1	1	1
(1) 1º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2º Lugar	5	3	2	0	0	0	0
	10	7,7	20	0	0	0	0
(3) 3º Lugar	4	2	2	0	0	0	0
	8	5,1	20	0	0	0	0
(4) 4º Lugar	9	9	2	0	0	0	0
	18	23,1	20	0	0	0	0
(5) 5º Lugar	16	12	2	0	1	0	1
	32	30,8	20	0	100	0	100
(6) 6º Lugar	11	9	2	0	0	1	0
	22	23,1	20	0	0	100	0
(7) 7º Lugar	5	4	0	1	0	0	0
	10	10,3	0	100	0	0	0
(8) 8º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Classificou	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	4,78	4,87	4	7	5	6	5
D.P.	1.418	1.341	1.491	0	0	0	0
E.P.	0,201	0,215	0,471	0	0	0	0

Anexo 65 – No que a Casa do Saber se destaca? Preço

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base	50	39	10	1	1	1	1
(1) 1º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(2) 2º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(3) 3º Lugar	2	1	0	1	0	0	0
	4	2,6	0	100	0	0	0
(4) 4º Lugar	4	4	0	0	0	0	0
	8	10,3	0	0	0	0	0
(5) 5º Lugar	7	6	2	0	0	0	0
	14	15,4	20	0	0	0	0
(6) 6º Lugar	11	9	2	0	0	0	0
	22	23,1	20	0	0	0	0
(7) 7º Lugar	26	19	6	0	1	1	1
	52	48,7	60	0	100	100	100
(8) 8º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Classificou	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	6,1	6,05	6,4	3	7	7	7
D.P.	1.165	1.146	0,843	0	0	0	0
E.P.	0,165	0,183	0,267	0	0	0	0

Anexo 66 – No que a Casa do Saber se destaca? Qualidade dos preços

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
Base	50	39	10	1	1	1	1
(1) 1º Lugar	10	8	2	0	0	0	0
	20	20,5	20	0	0	0	0
(2) 2º Lugar	9	8	1	0	0	0	0
	18	20,5	10	0	0	0	0
(3) 3º Lugar	12	9	2	0	1	1	1
	24	23,1	20	0	100	100	100
(4) 4º Lugar	14	10	4	1	0	0	0
	28	25,6	40	100	0	0	0
(5) 5º Lugar	4	3	1	0	0	0	0
	8	7,7	10	0	0	0	0
(6) 6º Lugar	1	1	0	0	0	0	0
	2	2,6	0	0	0	0	0
(7) 7º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
(8) 8º Lugar	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Não Classificou	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Sigma	50	39	10	1	1	1	1
	100	100	100	100	100	100	100
Média	2,92	2,87	3,1	4	3	3	3
D.P.	1.338	1.361	1.370	0	0	0	0
E.P.	0,189	0,218	0,433	0	0	0	0

Anexo 67 – No que a Casa do Saber se destaca? Resumo das médias

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Nome da instituição	4,92	4,85	4,7	6	6	5	4
Localização	3,94	3,92	4,1	5	4	4	6
Nome dos professores	3,06	3,05	3,5	2	1	2	2
Tema dos cursos	2,28	2,38	2,2	1	2	1	1
Ambiente agradável	4,78	4,87	4	7	5	6	5
Preço	6,1	6,05	6,4	3	7	7	7
Qualidade dos preços	2,92	2,87	3,1	4	3	3	3

Anexo 68 – No que a Casa do Saber se destaca? Resumo de primeiro lugar

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Nome da instituição	3	3	1	0	0	0	0
	6	7,7	10	0	0	0	0
Localização	5	5	0	0	0	0	0
	10	12,8	0	0	0	0	0
Nome dos professores	12	9	4	0	1	0	0
	24	23,1	40	0	100	0	0
Tema dos cursos	20	14	3	1	0	1	1
	40	35,9	30	100	0	100	100
Ambiente agradável	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Preço	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade dos preços	10	8	2	0	0	0	0
	20	20,5	20	0	0	0	0

Anexo 69 – No que a Casa do Saber se destaca? Resumo de segundo lugar

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Nome da instituição	5	5	0	0	0	0	0
	10	12,8	0	0	0	0	0
Localização	8	6	2	0	0	0	0
	16	15,4	20	0	0	0	0
Nome dos professores	14	10	1	1	0	1	1
	28	25,6	10	100	0	100	100
Tema dos cursos	9	7	4	0	1	0	0
	18	17,9	40	0	100	0	0
Ambiente agradável	5	3	2	0	0	0	0
	10	7,7	20	0	0	0	0
Preço	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade dos preços	9	8	1	0	0	0	0
	18	20,5	10	0	0	0	0

Anexo 70 – No que a Casa do Saber se destaca? Resumo de terceiro lugar

	Total	Jardins	Higienópolis	Itaú Cultural (Evento promovido pela casa do saber)	Pacaembu	Sesc Paulista (Evento promovido pela casa do saber)	Itaim
BASE AMOSTRA	50	39	10	1	1	1	1
Nome da instituição	5	4	2	0	0	0	0
	10	10,3	20	0	0	0	0
Localização	6	4	2	0	0	0	0
	12	10,3	20	0	0	0	0
Nome dos professores	8	7	1	0	0	0	0
	16	17,9	10	0	0	0	0
Tema dos cursos	13	12	1	0	0	0	0
	26	30,8	10	0	0	0	0
Ambiente agradável	4	2	2	0	0	0	0
	8	5,1	20	0	0	0	0
Preço	2	1	0	1	0	0	0
	4	2,6	0	100	0	0	0
Qualidade dos preços	12	9	2	0	1	1	1
	24	23,1	20	0	100	100	100

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)