

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANNE DA SILVA SOARES

**DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTORES EDUCACIONAIS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

**PIRACICABA
2016**

ANNE DA SILVA SOARES

**DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTORES EDUCACIONAIS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Gestão de pessoas

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Graziela Oste Graziano Cremonezi

PIRACICABA
2016

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da
UNIMEP Bibliotecária: Marjory Harumi Barbosa Hito CRB-
8/9128

Soares, Anne da Silva

S676d Diagnóstico das competências de gestores educacionais em uma
Instituição de Ensino / Anne da Silva Soares. – 2016.
83 f. : il. ; 30 cm

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Oeste Graziano Cremonese
Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba,
Administração, Piracicaba, 2016.

1. Qualidade da Educação - Escolas. 2. Aprendizagem
escolar. I. Cremonese, Graziela Oeste Graziano. II. Título.

CDU - 371.042.2

ANNE DA SILVA SOARES

**DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DE GESTORES EDUCACIONAIS EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep), como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:
Gestão de pessoas

Data do Exame:

___/___/2016

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Graziela Oste Graziano Cremonezi
UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba

Prof^a. Dr^a. Yeda Cirera Oswaldo
UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba

Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Xavier
USF - Universidade São Francisco

Prof. Me. Marina Ariento
UNINOVE – Universidade Nove de Julho

DEDICATÓRIA

Dedico todo este trabalho à minha mãe, aos meus irmãos, ao meu esposo e aos meus filhos David Gabriel e Ana Sofia que suportaram minha ausência durante esse percurso. A todos vocês dedico este título. Mestres são vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que é meu tudo, e me possibilitou a realização desse sonho, jamais permitindo o desânimo nas inúmeras adversidades passadas neste período de empenho em busca de alcançar este relevante objetivo.

À minha mãe, que me abrigou em seu ventre e me abriga até hoje, minha fortaleza doce, pelo amor incondicional e fiel amizade doada a mim em todos os momentos da minha vida. Ao meu pai. Aos meus irmãos pela parceria, em especial durante esse trabalho.

À minha família de coração, que de forma amorosa contribuíram para o meu progresso, em especial à Wircia minha amiga, pessoa de coração enorme com quem posso contar nos momentos mais difíceis.

Ao meu esposo Diego, meu companheiro por me encorajar, acreditar em mim e estar sempre ao meu lado, se faz mãe aos nossos filhos e como marido me deu o que de mais precioso eu tenho, a nossa família.

Não poderia deixar de mencionar o que me move, e me faz querer vencer todos os obstáculos, meus filhos. É ensinando que aprendo com você David Gabriel, através dos seus olhos filho eu encontro forças. Ana Sofia me acompanhou nessa jornada ainda em meu ventre, é apreciando seu sorriso que a perseverança continua guiando meu caminho.

À Faculdade Atenas, pelo apoio e incentivo constante ao aprimoramento profissional, de uma maneira especial ao Delander, que me impulsionou a alçar voos maiores.

A UNIMEP, pelo convênio e cumplicidade com a Faculdade Atenas.

Aos professores da UNIMEP que de uma maneira brilhante fez parte dessa história, especialmente minha orientadora Graziela, pelo carinho, dedicação e empenho. Suas contribuições foram fundamentais.

A escola pesquisada, que prontamente abriu suas portas para realizar este estudo.

Aos meus colegas de mestrado que foram pessoas com quem compartilhei esse momento, em especial Cida, Carmelita e Jordana.

A todos os meus amigos que fizeram parte desse processo, em especial ao Fernando.

“Quem obtém uma vitória sobre os outros é forte.

*Mas aquele que obtém uma vitória sobre si
mesmo é poderoso.”*

Autor desconhecido

RESUMO

A gestão escolar se constitui como propulsora da qualidade de ensino em unidades escolares, considerando as ações dos gestores diretamente associadas às instituições que fazem a diferença no aprendizado dos alunos. Este estudo diagnosticou as competências técnicas e comportamentais necessárias para a atuação do Gestor em uma instituição escolar. Uma revisão bibliográfica foi feita ao redor do assunto, com conceitos, definições e modelos de Gestão de Pessoas, Gestão Escolar, Competências Técnicas e Comportamentais, Perfil do Gestor, Formação Pedagógica, Ensino, Educação e qualidade. Para atingir os objetivos foram aplicadas entrevistas para 4 (quatro) gestores envolvendo os aspectos: perfis dos entrevistados, cargos exercidos, desenvolvimento de competências, fatores relacionados com a autonomia, motivação, respeito, interação, habilidades e aprendizagem. Foram identificadas que as competências necessárias para a atuação do gestor estão presentes na instituição pesquisada. Com identificação de resultados positivos em relação ao questionamento sobre motivação, interação, cooperação, respeito, clima amigável; desenvolvimento de habilidades e estratégias educativas na equipe; Gestão democrática, pedagógica e administrativa; superação de dificuldades; recursos tecnológicos e atualidade. Alguns pontos relevantes foram o perfil atual de um gestor democrático com qualidade de ensino que fortaleça o espírito coletivo, ético e seja inovador e empreendedor. Verificou-se, porém, algumas questões que precisam ser alinhadas, uma delas é relacionada às informações através dos meios e comunicação e a implantação de soluções que acontece segundo as entrevistas com frequência razoável. Outra limitação refere-se ao Desenvolvimento da equipe por meio de capacitação e *feedback* e ações de aprendizado constante, uma vez que é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação. Este trabalho pode contribuir para dar uma visão administrativa aos profissionais da educação. Além disso, pode servir como suporte para evolução desses profissionais que buscam desenvolver continuamente a competência profissional, pois constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino.

Palavras-chave: Gestores. Educação. Competências.

ABSTRACT

The school management is constituted as a driver of quality education in school units, considering the actions of managers directly associated with the institutions that make a difference in student learning. This study diagnosed the technical and behavioral skills necessary for the performance of the manager in a school institution. A literature review was made around the subject, with concepts, definitions and models of Personnel Management, School Management, Technical Skills and Behavioural, Profile Manager, Teacher Training, Teaching, Education and Quality. To achieve the goals interviews were applied to four (4) managers involving aspects: the respondents profiles, positions held, skills development, factors related to autonomy, motivation, respect, interaction, skills and learning. They identified that the skills required for the manager's performance are present in the research institution. Identifying positive results in relation to questions about motivation, interaction, cooperation, respect, friendly atmosphere; skills development and educational strategies in the team; democratic, pedagogical and administrative management; overcoming difficulties; technological resources and present. Some relevant points were the current profile of a democratic manager with quality education that strengthens the collective, ethical spirit and be innovative and entrepreneurial. There was, however, some issues that need to be aligned, one of them is related to information through the media and communication and the implementation of solutions that happens according to interviews with reasonable frequency. Another limitation refers to staff development through training and feedback and constant learning actions, since it is widely recognized that the quality of education is based on the competence of its professionals to offer to its students and society in general formative educational experiences and able to promote the development of knowledge, skills and attitudes needed to face the challenges experienced in a globalized, technological world, driven by a growing collection and more complex information and a search for quality in all areas acting. This work may contribute to an administrative vision to education professionals. Moreover, it can serve as support for evolution of professionals who seek to continuously develop professional competence, because it constitutes in challenge to be undertaken by professionals, by schools and education systems, as this constitutes an essential condition of the quality of education.

Keywords: Managers. Education. Skills.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa Etária	50
Gráfico 2 - Tempo de trabalho na escola.....	51
Gráfico 3 - Tempo de gestão	52
Gráfico 4 - Motivação como principal combustível.....	59
Gráfico 5 – Gestão pedagógica.....	60
Gráfico 6 - Promoção da autonomia do aluno.....	61
Gráfico 7 - Grau de motivação da equipe em geral.....	62
Gráfico 8 - Informações através dos meios de comunicação	63
Gráfico 9 - Respeito pelas opiniões alheias.....	64
Gráfico 10 - Implantação de soluções	65
Gráfico 11 - Desenvolvimento de habilidades e estratégias educativas.....	65
Gráfico 12 - Desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação e feedback	66
Gráfico 13 - Clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação.....	68
Gráfico 14 - Ações de aprendizado constante para a equipe.....	68
Gráfico 15 – Superação de dificuldades no âmbito escolar.....	70
Gráfico 16 – Gestão Democrática	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Desdobramentos do CHA	37
Quadro 2 - Matriz de amarração da pesquisa	49
Quadro 3 – O que você entende por competência dentro da função que você exerce?.....	53
Quadro 4 – No seu dia a dia como gestora que competências lhe são cobradas?	54
Quadro 5 – De que forma você desenvolve as competências que lhe são requeridas na sua função?.....	55
Quadro 6 – Atualmente as instituições estão valorizando e/ou exigindo um perfil para o gestor educacional. Quais os requisitos você considera importante para preencher este perfil?	56
Quadro 7 – Você acredita que ter conhecimento científico é o necessário para que haja eficácia e sucesso da gestão?	57
Quadro 8 – Descreva como funciona a gestão de recursos humanos, a gestão administrativa e a gestão pedagógica a na sua escola.	58
Quadro 9 – De que maneira um gestor pode promover a interação, cooperação, comunicação e cooperação dentro do âmbito escolar?.....	60
Quadro 10 – O que você tem feito para promover a autonomia dos alunos e professores?....	62
Quadro 11 – Descreva o processo de comunicação usual, utilizado na sua gestão.....	64
Quadro 12 – De que maneira você os auxilia?	66
Quadro 13 – Quais as ações de desenvolvimento estão sendo executadas na escola?	67
Quadro 14 – Quais as ações para o aprendizado constante foram ou são desenvolvidas na sua gestão?	69
Quadro 15 – De que maneira você tem trabalhado de acordo com as mudanças tecnológicas processadas na atualidade?	69
Quadro 16 – Descreva, os recursos tecnológicos empregados no aprendizado dos alunos da sua escola.....	70
Quadro 17 – De que maneira você tem promovido a democracia dentro da escola?.....	71

LISTA DE ABREVIATURAS

RH – Recursos Humanos

CHA – Conhecimentos, Habilidades, Atitudes.

GA – Gestão Administrativa

GP – Gestão Pedagógica

AEE – Atendimento Educacional Especializado

PNAIC – Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de pesquisa.....	17
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa	18
1.4 Pressupostos	19
1.5 Estrutura da dissertação	19
2 GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO E CONCEITOS	21
2.1 Competências e Perfil do Gestor	27
3 GESTOR ESCOLAR E FORMAÇÃO PEDAGÓGICA	39
3.1 Ensino, Educação e Qualidade	42
4 METODOLOGIA.....	48
5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
7 REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE A	81

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no Brasil, o conceito de qualidade ocupa o primeiro lugar na agenda educativa, tendo por objetivo promover uma educação com equidade. Mas isso não é uma tarefa fácil, pois no cenário educacional interagem múltiplos sujeitos que compartilham comportamentos, atitudes e valores que não são facilmente incorporados às práticas educacionais.

As transformações que atingem o sistema educacional exigem-lhe adequação aos interesses do mercado de trabalho e investimentos na formação de profissionais preparados para trabalhar nesse ambiente. Conforme as palavras de Libâneo (2004, p. 44), “As instituições escolares vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial”. Ainda para o autor, a escola apropria-se do resgate de valores sociais e atribui a si mesma a responsabilidade de oportunizar ao aluno a integração à vida em sociedade com criticidade, consciência e participação ativa. É a organização mais habilitada a explorar de forma sistematizada o potencial humano, mas já não cabe mais apenas transmitir conhecimento, uma vez que a tecnologia o transmite facilmente em rede.

De fato, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a organização do trabalho e também o perfil dos trabalhadores, o que repercute na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas. Essas transformações acontecem em escala mundial e decorrem de um conjunto de acontecimentos e processos que acabam caracterizando novas realidades sociais, políticas, econômicas, culturais e geográficas (LIBÂNEO, 2004).

O papel social da escola amplia-se nessa direção e transforma as relações de ensino e aprendizagem tradicionais. Conforme os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), a escola se direciona, por conseguinte, a pautar seus trabalhos no aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver e ainda aprender a ser, bem como trabalhar para o desenvolvimento integral do ser humano (BRASIL, 1997). Desse modo, para a busca dos PCN, a gestão pedagógica é fundamental. Almeida (2005) apresenta o sentido de gestão a partir de sua etimologia – segundo a qual a palavra tem outros significados: gestar, gerir, gesto, gestação e gerenciar. Nesse contexto, conforme o autor, a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação que são destinadas a realizar planejamento, liderança,

organização, mediação, orientação, coordenação, monitoramento e avaliação de processos necessários à efetividade de ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

O conceito de gestão traz consigo a ideia de coordenação e participação em vez de centralização e controle. Por isso, a gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional em relação às seguintes ações: estabelecimento de objetivos, solução de problemas, tomada de decisões, preposição de planos de ação, implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados desse processo (LÜCK et al. 2005).

Assim, por ser parte da gestão escolar, a gestão pedagógica é considerada fator primordial para o sucesso da instituição escolar e é abordada neste trabalho como recurso para a escola atingir sua função social a partir da ação educativa. A instituição escolar deve considerar a ação educativa e a aprendizagem em decorrência de relações sociais, afetivas e cognitivas que se estabelecem dentro e fora dela, para o desenvolvimento das competências dos atores que a compõem.

Locco e Lemes (2008) afirmam que a formação pedagógica incide diretamente em ações desenvolvidas pelo gestor pedagógico, atribuindo-lhe competências indispensáveis a ações eminentemente políticas que o levam a re(pensar), mudar e transformar a prática pedagógica escolar por meio da problematização constante e de intervenções que sinalizem mediações e atividades, as quais, por sua vez, catalisem e preencham necessidades de professores, alunos e comunidade educativa. Segundo os autores, a ênfase dada ao gestor em sua dimensão pedagógica reside na necessidade de fortalecer e criar condições necessárias e fundamentais para a melhoria do desempenho, planejamento e aperfeiçoamento dele em sua função, bem como pela melhoria da qualidade de ensino e desempenho dos educandos, pela autonomia pedagógica e pela atuação efetiva de todos os membros da instituição.

Ainda para esses autores, por meio das competências desenvolvidas durante a formação pedagógica, o gestor possui capacidade de influência, iniciativa e dinamismo na tomada de decisões diante de técnicos pedagógicos e professores, para implementar ações pedagógicas inovadoras num trabalho coletivo que mobilize todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem: pais, educandos, comunidade escolar e demais segmentos da sociedade, com objetivo de obter resultados positivos e exemplares nas Instituições de Ensino. Tais ações, quando fundamentadas em princípios, tornam-se eficazes porque humanizam as pessoas que fazem o cenário escolar.

1.1 Problema de pesquisa

A gestão pedagógica pode ser considerada a mais importante e mais significativa área da gestão escolar, visto que gerencia a parte educativa da escola. Desse modo, determina os objetivos para o ensino, sejam eles gerais ou específicos, e as linhas de atuação de acordo com propósitos e características da comunidade e dos alunos. Para isso, propõe metas, elabora conteúdos curriculares e faz acompanhamento pedagógico e, ao mesmo tempo, avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e do cumprimento das metas, além de observar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos da equipe escolar.

Diante do exposto, a seguinte questão é levantada: quais competências técnicas e comportamentais são necessárias para a atuação do gestor em uma instituição escolar municipal de ensino fundamental na cidade de Paracatu (MG)?

1.2 Objetivos

Os objetivos geral e específicos desta pesquisa são apresentados nas duas próximas seções.

1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar as competências técnicas e comportamentais necessárias para atuação do gestor em uma instituição escolar.

1.2.2 Objetivos Específicos

O estudo apresenta como objetivos específicos:

- a) diagnosticar o perfil dos gestores;
- b) identificar as competências técnicas necessárias para atuação dos gestores educacionais;
- c) determinar as competências comportamentais dos gestores educacionais.

1.3 Justificativa

A educação básica no Brasil evoluiu de forma considerável na última década. O ensino fundamental conseguiu alcançar uma cobertura de quase 100% de crianças e jovens na faixa etária de 7 a 14 anos, conforme aponta o Sistema de Avaliação da Educação Básica (INEP, 2004).

Com o desenvolvimento expressivo de Paracatu nos últimos 20 anos, atualmente a cidade conta com um total de 38 instituições municipais de ensino fundamental, sendo que 11 delas se localizam na zona rural do município.

Entre diversos aspectos relevantes da educação brasileira, encontra-se a questão do desempenho pedagógico das escolas, o qual vem sendo avaliado pelos sistemas locais, nacionais e internacionais de educação. Nesses termos, a discussão sobre o papel do gestor escolar no que se refere à qualidade do ensino se faz necessária, uma vez que têm aumentado as exigências quanto à elevação dos padrões de qualidade na aprendizagem dos discentes em todos esses âmbitos escolares.

A prática pedagógica é considerada uma atividade complexa e dinâmica, que se efetiva num ambiente social particular, formalmente responsável pela educação do aluno. Assim, a ação pedagógica visa atender à demanda do contexto atual por meio uma organização que possibilite a formação de cidadãos críticos, capazes de lidar conscientemente com a realidade científica e tecnológica na qual estão inseridos.

De todas as dimensões da gestão escolar, a gestão pedagógica é a mais importante, pois está diretamente envolvida com o foco da escola, que é promover a aprendizagem e formação dos alunos. Nesse contexto, a discussão sobre as contribuições dela em uma instituição escolar torna-se elemento de extrema importância para identificar a qualidade do processo educativo da instituição analisada.

Em virtude desse cenário, pode-se afirmar que esta pesquisa se justifica, uma vez que proporcionou às gestoras da instituição pesquisada e à pesquisadora a compreensão das novas características organizacionais e pedagógicas perante as atuais demandas oriundas do processo de desenvolvimento econômico, científico e tecnológico. Para que se mude a cultura existente em qualquer organização, é preciso que se altere também o comportamento das pessoas que fazem parte dela, e isso implica refletir sobre a qualidade do processo educativo e as relações comunicativas presentes ou não no espaço escolar. Ademais, o estudo é também

relevante para a aluna pesquisadora, pois lhe permitiu investigar a fundo o tema em questão, o que lhe possibilitou maior aprendizado.

Cabe destacar neste momento que esta pesquisa faz uma relação entre o desenvolvimento dos processos educativos mediante uma gestão pedagógica e a gestão de pessoas, pelo fato de a pesquisadora ser pedagoga e mestranda em gestão de pessoas, o que lhe torna possível aprofundar em estudos dessas duas áreas de atuação.

1.4 Pressupostos

A pesquisa pautou-se nos seguintes pressupostos:

- a) O desenvolvimento de competências considerando-se especificidades e nível de complexidade das instituições escolares é latente na forma de gestão e condução destas nesse novo cenário que atualmente a educação se apresenta, segundo Andrade (1997).
- b) O diagnóstico de competências técnicas, no entendimento de Lück et al. (2005), é fundamental para que os gestores educacionais possam se posicionar de forma adequada diante dos novos desafios educacionais.
- c) As competências comportamentais presentes na atuação do gestor asseguram o desenvolvimento dos processos educativos e apontam para uma gestão integrada, conforme Maximiano (1993).

1.5 Estrutura da dissertação

Com o intuito de atingir os objetivos propostos e responder a questão de estudo apresentada anteriormente, organizou-se esta dissertação em cinco capítulos. No capítulo 1, que se refere a esta introdução, delimita-se o problema da pesquisa, define-se os objetivos, as justificativas e os pressupostos.

No capítulo 2, apresenta-se uma revisão da literatura abrangendo os conceitos de administração, gestão de pessoas e competências.

No capítulo 3, aborda-se o gestor escolar e a formação pedagógica, elucidando o conceito de ensino, educação e qualidade.

No capítulo 4, discorre-se sobre a metodologia adotada e o estudo de caso realizado.

No capítulo 5, trata-se, respectivamente, da análise e discussão dos resultados e das considerações finais, em que são apresentadas as contribuições desta pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

Por fim, apresentam-se as referências e os apêndices.

2 GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

Em 1911, Taylor¹ publicou seu livro sobre “Princípios de Administração Científica”. De acordo com Amboni e Andrade (2009), nessa obra o autor afirma que deveria haver planejamento e aplicar métodos científicos no desenvolvimento dos trabalhos realizados pelos operários, para que se tornassem cada vez mais experientes naquilo que faziam e, assim, realizassem a produção de modo mais rápido e eficiente. No entendimento de Gil (2007), a administração científica se fundamentava na racionalização do trabalho, com o objetivo de reduzir tempo gasto desnecessariamente. Assim como Taylor, Fayol² e Henry Ford³ também contribuíram de forma considerável para a fundamentação da Administração Científica, e isso fez com que esta se tornasse a base principal para as organizações industriais.

Elton Mayo⁴ aponta que a necessidade de valorização das relações humanas foi constatada mediante a busca por melhores resultados nas empresas. Por meio de suas experiências, ele ressaltou a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Gil (2007, p. 19) compreende que “As Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

Em 1960, as pessoas passaram a ser consideradas os recursos vivos e inteligentes que toda organização possuía, e por esse motivo começou a haver maior preocupação com elas. Foi a partir da década de 1970 que surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos, apesar de não ser possível mudar completamente a ideia da importância das pessoas dentro da organização, pois ainda eram vistas apenas como recursos produtivos (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Gil (2007), com a Teoria dos Sistemas do biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy, que surgiu a partir de seus trabalhos publicados entre 1950 e 1968, ficou claro

¹ Engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), considerado o pai da administração científica e um dos primeiros sistematizadores da disciplina científica da Administração de empresas.

² O francês Jules Henri Fayol (1841-1925), engenheiro de Minas foi um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, foi fundador da Teoria Clássica da Administração e autor de Administração Industrial Geral.

³ Henry Ford (1863-1947) foi um empresário norte-americano, o fundador da Ford Motor Company. Foi o primeiro a implantar a linha de montagem em série na fabricação de automóveis, além de ter sido um grande inventor, responsável por 161 patentes.

⁴ Elton Mayo (1880-1949) é considerado o fundador do movimento das Relações Humanas, que se opôs aos princípios do trabalho de Taylor. Foi professor e diretor de pesquisas da Escola de Administração de Empresas de Harvard e dirigiu o projeto de pesquisa da fábrica de Hawthorne entre 1927 e 1932.

que toda e qualquer organização é constituída por elementos que interagem de certa forma e, assim, formam uma estrutura organizada. Desse modo, as pessoas são parte da organização, têm sua importância essencial e devem receber seu respectivo valor. Porém, a Administração de Recursos Humanos enfrentou diversos desafios para mostrar realmente sua necessidade e importância dentro das organizações, até o ponto de considerar o funcionário como um parceiro, uma vez que o processo produtivo depende de uma ação conjunta na qual todos busquem sua maior satisfação e alcance de seus objetivos.

Inicialmente, nas décadas de 1950 e 1960, houve migração de milhares de pessoas do campo para a indústria, e com isso surgiu a necessidade de administrá-las (MARRAS, 2003). O autor classifica a evolução da gestão de pessoas em cinco fases: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

Segundo esse autor, a fase contábil, que foi a pioneira, surgiu antes de 1930 devido à preocupação dos gestores com os custos da organização. Nessa fase, as pessoas eram vistas somente sob o enfoque contábil, como se fossem máquinas. Entre 1930 e 1950, na fase legal, o profissional denominado chefe de pessoal deveria preocupar-se com as leis trabalhistas.

A fase tecnicista surgiu após 1950 e alavancou a função de recursos humanos (RH) ao nível gerencial, o que representou para a organização e os trabalhadores grande melhoria nas relações. Como consequência dessa mudança, treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios, entre outros, passaram a ser função do RH (MARRAS, 2003).

Marras (2003) ainda relata que a fase administrativa (de 1965 a 1985), também conhecida como sindicalista devido à revolução movida pelas bases trabalhadoras, é tida como um marco histórico, pois nesse período houve uma nova mudança, e dessa vez mais significativa, na responsabilidade do então denominado gerente de RH, com objetivo de transformar procedimentos burocráticos e operacionais em responsabilidades voltadas para os indivíduos e suas relações.

Ainda para o autor supracitado, a fase estratégica surgiu após 1985, tal como apareceram os primeiros programas de planejamento estratégico relacionados às organizações. Nessa fase, havia uma preocupação mais a longo prazo das empresas a respeito de seus trabalhadores, e o profissional de RH passou do nível tático para um nível estratégico dentro da organização, por exemplo, diretoria.

No entendimento de Milkovich e Boudreau (2000), os profissionais de RH devem possuir três competências básicas: 1) conhecimento do negócio, ou seja, entendimento dos aspectos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais dele; 2) fornecimento das práticas de RH, que consiste na capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de RH, como recrutamento e seleção, remuneração, treinamento, estruturação organizacional, relações com empregados e comunicação; 3) administração da mudança, que é a capacidade de gerenciar o processo de modificações e entender quais transformações são necessárias, como a inovação e a criatividade.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que, além dessas três competências, o profissional de RH precisa conquistar credibilidade pessoal e confiança. Para isso, necessita desenvolver relações pessoais com clientes, demonstrar os valores da empresa, defender as próprias crenças e ser justo ao lidar com os outros.

Muito se tem exigido do profissional de gestão de pessoas, o que as empresas querem são pessoas capazes de aplicar práticas de RH com o intuito de executar estratégias, operar eficientemente, envolver e comprometer funcionários, bem como gerenciar mudanças ao gerar valor para a organização e garantir bons resultados em um mercado cada dia mais acirrado. Nesse sentido, nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A administração de RH necessita fornecer aos colaboradores boas condições ambientais e organizacionais, para que desenvolvam seu trabalho de forma satisfatória tanto para a empresa quanto para si mesmos. É necessário remunerá-los adequadamente, estimular a participação deles nas decisões da empresa e oferecer-lhes programas que incentivem o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional (STEFANO; IATSSKIU; LOPES, 2004).

A necessidade de administrar pessoas é crescente e muito se discute sobre a carreira do profissional de RH, que deve estar de acordo com as expectativas da empresa. Conforme Marras (2003), ele precisa ter uma formação humanista e principalmente ser dotado de uma empatia profunda, para que possa estabelecer relações proveitosas tanto com executivos da organização quanto com trabalhadores de chão de fábrica.

Apesar da grande evolução do perfil desse profissional, ainda há nas empresas pessoas preocupadas meramente com funções burocráticas, como folha de pagamento ou com questões legais. Isso ocorre principalmente em organizações de pequeno e médio porte que não se adaptam as novas exigências do mercado. Assim, os profissionais precisam

desenvolver um perfil voltado para a liderança estratégica de forma a atender as empresas com caráter inovativo.

De forma geral, a administração consiste em trabalhar com e por meio de pessoas com a finalidade de atingir determinados objetivos. É de responsabilidade do profissional de RH a integração dos demais profissionais, para que atuem de forma proativa em busca de objetivos estabelecidos, pois os resultados organizacionais alcançados têm relação direta com o desempenho de seus colaboradores.

Por se tratar de uma área específica e que influencia todo o restante da organização, a atuação e administração de RH abarca grande sensibilidade, considerando o capital humano seu grande diferencial. Chiavenato (2008) comenta que a administração de RH vem se tornando cada vez mais complexa e, assim, também desafiante, pois a real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em tecnologia, mas, sim, nas pessoas que compõem a organização, que a movimentam no cotidiano.

Nesse sentido, é preciso saber administrar, efetuar uma gestão eficaz, uma vez que, segundo Lacombe (2004), gerir significa possuir um conjunto de esforços cujos propósitos sejam o planejamento, a organização, a direção ou liderança, a coordenação e o controle das atividades de um grupo de pessoas que tenham objetivos em comum. Ademais, significa também reconhecer que o ser humano é o principal ativo de uma organização e, portanto, precisa ser motivado, bem como conhecer seus direitos e deveres. Dessa forma, é necessário haver enfoque nos papéis profissionais e em quem os realiza.

Entretanto, nem sempre se pensou nas pessoas como sendo o principal ativo de uma organização. Ao final do século XVIII e início do século XIX, houve um completo movimento grevista em busca de garantia de melhores condições de trabalho e uma legislação que as garantisse. Já a partir dos anos 1930, aconteceram, no Brasil, mudanças significativas em relação ao trabalho, inclusive a instituição do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio no governo de Getúlio Vargas (GIL, 2007).

De acordo com esse autor, a partir de 1950 mudanças significativas no campo das relações de trabalho iniciaram-se. Por esse motivo, passou-se a requerer a presença de profissionais que gerenciassem problemas de pessoal, o que levou à criação de departamentos de Relações Industriais. Em consequência disso, as empresas começaram a dar maior atenção à área de RH, que até então era pouco considerada. Pode-se afirmar que foi nos anos 90 que o

país iniciou seu processo de integração no mercado mundial, as greves diminuíram e os trabalhadores passaram a rever suas posições.

A partir de então muitas mudanças ocorreram. Segundo Gil (2007), começou-se a rever a importância da área de RH e também sua necessidade nas organizações, e a valorização dos trabalhadores passou a ser considerada um diferencial para elas.

O cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos ampliaram-se para qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Transformações que se derivaram da nova economia (era digital) e dos novos paradigmas na gestão organizacional (FRANÇA, 2007).

Na visão dessa autora, a valorização da administração de RH nas organizações atuais parte do princípio de que o bem-estar das empresas depende não só da busca da otimização de execução das tarefas e procedimentos rotineiros, mas também de satisfação, motivação e entusiasmo daqueles que são os principais responsáveis pelos processos organizacionais, os colaboradores internos. Nesse contexto, a importância dos RH veio à tona e propôs um conceito moderno: gestão de pessoas e sua participação estratégica para o sucesso das organizações.

A gestão de pessoas passou a assumir um papel de liderança, com o intuito de alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como: globalização, utilização das novas tecnologias e gestão do capital intelectual (GIL, 2007). Ela determina princípios e estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão para a orientação de estilos de atuação dos gestores com aqueles que nela trabalham.

As atividades exercidas pelo administrador de gestão de pessoas são um conjunto de ações em que cada uma acaba afetando as demais. É preciso desenvolver e manter uma base ampla de informações referentes ao ambiente interno e externo utilizando o modelo sistêmico, em que o profissional precisa estar atento às interações e influências do ambiente onde está inserido, já que uma atividade praticada numa área da empresa acabando afetando-a como um todo.

A área de RH é um órgão de assessoria, ou seja, não está diretamente envolvida com a produção, é uma provedora de serviços para as demais áreas; assim, cabe a gerentes e chefias a decisão final de pessoal. Entende-se que é um órgão de *staff* e, conforme Marras

(2003), sua ação limita-se a influenciar e aconselhar as unidades de linha (áreas da organização), abrangendo, assim, a atividade-meio da empresa.

Outro ponto importante a ser mencionado é que a área de gestão de pessoas precisa também levar em consideração o caráter contingencial, isto é, o ambiente em que a organização está inserida, sua estrutura, ramo de atuação, porte, demanda e níveis hierárquicos. Desse modo, as atividades desenvolvidas pelo profissional de RH podem variar consideravelmente.

Palmeira (1999) aponta que o sistema de administração de RH divide-se em cinco subsistemas: a) provisão – abrange pesquisa de mercado de profissionais, recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores; b) aplicação – relaciona-se à análise e descrição de cargos, planejamento e alocação, plano de carreiras e avaliação de desempenho; c) manutenção – envolve administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas; d) desenvolvimento – refere-se ao treinamento e ao desenvolvimento pessoal e organizacional; e) monitoração – compreende banco de dados, sistemas de informação e auditoria de recursos humanos.

A correta aplicação e o desenvolvimento desses subsistemas segundo o autor supracitado garantem à organização encontrar a pessoa certa para o cargo certo, estimulam o comprometimento dos colaboradores com a organização, mantêm o desenvolvimento profissional e ainda pode verificar desempenho deles bem como possibilita aplicação de ações corretivas de acordo com a necessidade (PALMEIRA, 1999).

A competitividade demanda um compromisso cada vez maior com a qualidade na gestão, e o investimento em conhecimento, competências e habilidades dos colaboradores configura grandes oportunidades e desafios nesse ambiente e ainda agrega valor às organizações. Segundo Dutra (2009, p. 205), “As empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas e atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno”. Essa reação tem padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas, e esse padrão de comportamento está presente em todas as empresas por ser mais eficiente para a compreensão e atuação sobre a realidade organizacional.

Os novos paradigmas da gestão de pessoas trouxeram para as instituições a exigência da aplicação de conceitos inovadores como, por exemplo, a competência bem como a gestão por competências, tema abordado na próxima seção.

2.1 Competências e Perfil do Gestor

A palavra competência vem do latim *competere*. O conceito de competências vem da união de *com*, cujo significado é conjunto, e *petere*, que significa esforço. O foco em competências pode facilitar o como e o que fazer para atingir objetivos de forma mais direcionada, buscando superar dificuldades e desenvolver competências. Considerando também que as competências fazem parte de um grupo de conhecimento, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho de um projeto, com a expansão desse conceito tem-se que competências são características que propiciam desempenho superior a um projeto. O termo é utilizado, basicamente, em dois níveis de análise; assim, pode se referir às competências da organização ou às individuais. No primeiro caso, a expressão denota o *core competence* ou conjunto de atividades essenciais ao negócio. No segundo, expressa a dimensão individual, referindo-se à capacidade do indivíduo para resolver problemas e gerar resultados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Ampliando tal conceito, Perrenoud (2000) define competência como a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências e esquemas de percepção, avaliação e raciocínio) para solucionar um problema de um grupo de situações análogas.

Existe uma variedade de entendimentos sobre o conceito de competência que leva a caminhos divergentes e algumas vezes opostos na construção da gestão por competências. Compreender as diferentes abordagens torna-se fundamental para analisar os modelos praticados e o resultado esperado de cada um deles. A literatura apresenta uma ampla gama de definições, dentre as quais se destacam as de McClelland (1973), Dutra (2001), Fleury e Fleury (2005), Boterf (2003), Ruas (2005) e Zarifian (2003).

Nas décadas de 1970 e 1980, baseando-se nas concepções de McClelland (1973), alguns autores consideraram competências como um conjunto de atributos necessários para atingir um desempenho superior (DUTRA, 2001).

Entre os profissionais da área de Gerência de Pessoas, competência passou a ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de afetar a *performance* no trabalho. Naquela época, objetivava-se identificar a compatibilidade entre o perfil do candidato e as exigências do cargo. Nessa linha, a aplicação do termo na dimensão individual começou a ser confundida com a ideia de qualificação (RUAS, 2005).

No intuito de dirimir dúvidas sobre esse assunto, Zarifian (2003) esclarece que a competência não é uma negação da qualificação, a competência individual não é nada sem o

conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que se nutrem de todos os lados. Para esse autor, nenhuma distinção deveria ser feita entre competência e qualificação e considera que o modelo de competência sugere que a qualificação seja construída de uma nova forma. Ainda para o autor, o desenvolvimento dos recursos da competência deve permitir o enriquecimento do conceito de qualificação mais do que suprimi-la.

Parry (1996) conceitua competência como sendo um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade) correlacionada ao desempenho, bem como pode ser melhorada mediante treinamento e desenvolvimento. O autor também questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos e cita que alguns estudos fazem a distinção entre *soft competencies* – as quais envolvem os traços de personalidade – e *hard competencies*, que se limitam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico.

Woodruffe (1991) classifica as competências em fundamentais (conhecimentos e habilidades) e diferenciais (atitudes) e acrescenta a essa abordagem a importância de se listar também as competências difíceis de adquirir, para que sejam trabalhadas no processo seletivo das empresas. Conforme esse autor, quanto mais difícil for a aquisição da competência, menos flexível se deve ser no momento da seleção. O autor chega, inclusive, a diferenciar, na língua inglesa, a palavra *competency*, a qual se refere a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho excelente, da palavra *competence*, que designa áreas de trabalho nas quais a pessoa é competente.

Segundo Orsi e Bose (2003), embora seja observada uma evolução no conceito de competência nas abordagens de Parry (1996) e Woodruffe (1991), ainda o vinculam fortemente ao cargo ou à tarefa. Fleury e Fleury (2005) afirmam que a gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional até agora fundada nos princípios do taylorismo-fordismo⁵.

Quanto à competência individual, Fleury e Fleury (2005) a definem como saber agir responsavelmente, e isso implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidade que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. No entendimento de Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005), à medida que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão de obra barata, não mais se mostraram

⁵ No início do século XX duas formas de organização de produção industrial provocaram mudanças significativas no ambiente fabril: o **taylorismo** e o **fordismo**. Esses dois sistemas visavam à racionalização extrema da produção e, conseqüentemente, à maximização da produção e do lucro.

suficientes para garantir uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passaram a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. E o modelo de gestão por competências começou a sintetizar as propostas no meio organizacional e acadêmico, as quais unem a estratégia do negócio à gestão de seu capital intelectual, visto como recurso da organização.

Diante do exposto, espera-se que o desenvolvimento de competências possibilite que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e compatível com a estratégia competitiva da empresa. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e o envolvimento de todas as pessoas na organização (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK. 2005).

Para Katz (1986), o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade. Ou seja, depende daquilo que consegue fazer e não de quem ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza. Uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta num desempenho desejado. O autor afirma que existem três tipos de habilidade importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Esse autor compreende que as habilidades técnicas envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e os procedimentos de realização. É o caso de habilidades em contabilidade, em programação de computador, engenharia, etc. As habilidades técnicas estão relacionadas com o fazer, isto é, trabalhar com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos. É relativamente fácil trabalhar com coisas e com números porque eles são estáticos e inertes, não contestam nem resistem à ação do administrador.

Já as habilidades humanas, também na visão de Katz (1986), estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Assim, é saber trabalhar com pessoas e por meio delas.

Por fim, as habilidades conceituais envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo em relação à facilidade de trabalhar com ideias e

conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, saber complementá-las entre si e entender como as mudanças em uma parte dela afetam o todo. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, o raciocinar, o diagnóstico das situações e a formulação de alternativas de solução dos problemas. Representam as capacidades cognitivas mais sofisticadas do administrador e que lhe permitem planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber oportunidades que ninguém enxerga. À medida que um administrador faz carreira e sobe na organização, precisa cada vez mais desenvolver suas habilidades conceituais para não limitar sua empregabilidade, a qual significa a capacidade que uma pessoa tem para conquistar e manter um emprego (KATZ, 1986).

Conforme definição de Fleury e Fleury (2005), competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em certo contexto, em termos de comportamentos e realizações. A grande maioria dos autores considera Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, o chamado CHA, como recursos, dimensões ou elementos de competência.

Em relação ao exposto, destaca-se a Teoria Geral da Administração, que se dispõe a desenvolver a habilidade conceitual, embora não deixe de lado as habilidades humanas e técnicas. Em outros termos, propõe-se a desenvolver a capacidade de pensar, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar e propor soluções e inovações na organização (KATZ, 1986).

Contudo, essas três habilidades (técnicas, humanas e conceituais), conforme Katz (1986), requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito. As competências, qualidades de quem é capaz de analisar a situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas, constituem o maior patrimônio pessoal do administrador. O seu capital intelectual é sua maior riqueza. Porém, em um mundo em constante mudança e transformação, a aquisição de uma nova competência necessária significa, quase sempre, o abandono de outra que se tornou velha e ultrapassada. O segredo está em adquirir competências duráveis: aquelas que, mesmo em tempos de rápida mudança, não se tornam descartáveis nem obsoletas. Diante de todos esses desafios, o administrador para ser bem sucedido profissionalmente precisa desenvolver três competências duráveis: o conhecimento, a perspectiva e a atitude.

Dutra (2001) aponta que, mesmo havendo algumas diferenças entre os conceitos de competência apresentados na literatura pesquisada, o enfoque central converge para a ideia de que ela pode ser representada por conhecimentos/capacidades, habilidades e atitudes. Segundo o autor, esse conjunto, quando aplicado ao mundo corporativo, passa a ter mais dois elementos primordiais: a organização e as pessoas, ambas com seu conjunto de competências, o que caracteriza uma relação efetiva, mais precisamente uma troca entre âmbito organizacional e pessoal, resultante da capacidade de entrega de cada indivíduo e da própria organização.

A necessidade de atender um mercado globalizado impulsionou as organizações a procurar obter um modelo de gestão que pudesse contribuir para o desenvolvimento das habilidades e dos talentos de seus colaboradores. Assim, a gestão de competência representa uma importante fonte de informação e direcionamento para desenvolvimento de profissionais e ações estratégicas da organização. O ato de promover o mapeamento de competência cria a possibilidade de detectar lacunas de competências existentes na organização ou no grupo de colaboradores. Desse modo, as organizações tendem a alinhar as competências de seus colaboradores às demandas do mercado e aos objetivos estratégicos dela (SANTOS; RODRIGUEZ, 2008).

Santos (2009) esclarece que a decisão de identificar competência deve ser deliberada por meio do processo *top-down*, também conhecido como abordagem analítica, e o objetivo desse mapeamento tem de estar conjugado com as ações estratégicas que a organização pretende desenvolver. Após identificá-las, é necessário conectá-las a um acompanhamento de resultado que possibilite avaliar o desempenho das pessoas, o que detecta a relevância de competências existentes e a demanda de novas competências.

Para Durand (2006), o desenvolvimento de competências é realizado por meio de aprendizagem individual e coletiva e contempla três dimensões: o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

Rodriguez (2002) descreve que as competências organizacionais estão associadas à imagem da empresa. O modo que promove a gestão de seus processos, a utilização de tecnologias e o tratamento de talentos que possui sinalizam como ela está desenvolvendo as competências que irão fortalecer sua imagem perante o mercado. A empresa necessita prover meios de criar condições para poder utilizar seus recursos tecnológicos e usufruir seus talentos alinhados a seus objetivos estratégicos.

No fim da década de 1970 e início dos anos 1980, as lutas sociais em favor da democracia se fortalecem e estendem-se ao campo da educação. Assim, surgem manifestações em defesa da criação de eleições diretas para os dirigentes das instituições de ensino, bem como a criação dos colegiados escolares, escolhidos pela comunidade com a finalidade de democratizar a gestão escolar. Essas propostas acabam sendo contempladas na Constituição Federal promulgada em 1988, a qual estabelece no inciso VI do artigo 206, a garantia da gestão democrática no ensino público. Com a aprovação da Lei nº 9.394, em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o estabelecimento da gestão democrática no sistema educacional também é confirmado. Essa forma de gestão vinha sendo defendida como uma dinâmica a ser efetivada dentro do contexto escolar, de forma a garantir processos coletivos de participação e decisão (ORDIGNON; GRACINDO, 2004).

Segundo Martins (1999), já a partir dos anos 70 ficou nítida a ideia de que caberia ao administrador escolar organizar e estimular a criatividade e o talento dos seus colaboradores no desempenho de suas atividades. É evidente que já vai longe o tempo em que a gestão do processo educativo poderia ser indevidamente centralizada e ativada por uma só pessoa, no caso o gestor.

Desse modo, a começar dos anos 90, segundo o autor supracitado, o diretor não é mais visto como administrador, e sim como gestor. Com a alteração na forma de conceituar esse cargo, modifica-se também a concepção de gestão escolar, a qual, de acordo com Antunes (2008), passa a ser sinônimo de trabalho autônomo e participativo, o que implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns. Nesse sentido, o objetivo da gestão escolar é organizar, mobilizar e articular todos os recursos necessários para que o processo de ensino e aprendizagem se efetive da melhor forma possível dentro do estabelecimento de ensino, com a finalidade de promover a aprendizagem dos alunos.

Com isso, o papel do diretor também se redefine, ou seja, o diretor deixa de ser a pessoa que fiscaliza, controla e centraliza em si todas as decisões e se torna a pessoa que coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2003).

Dessa forma, para os autores supracitados as decisões a serem tomadas dentro do contexto escolar não estão mais nas mãos de apenas uma pessoa, ou seja, do diretor, uma vez

que devem ser planejadas e realizadas coletivamente, de forma a integrar todos os agentes envolvidos na escola – diretores, professores, funcionários administrativos e serviços gerais, pedagogos, pais, alunos e comunidade. Ressalta-se nesse contexto o papel da equipe gestora como participante ativa e responsável pelo desenvolvimento do trabalho escolar. Mas, para que essa equipe gestora seja atuante dentro da escola, é fundamental o papel do gestor.

Percebe-se, desse modo, que a mudança de nomenclatura, de administrador para gestor, implica necessariamente uma mudança de conceito. Se até então o modelo de administração escolar era pautado na burocracia e no autoritarismo, ele deveria ser alterado, dando lugar ao modelo de gestão escolar. Um modelo que procura superar o enfoque limitado do conceito de administração escolar, começando do entendimento de que os problemas educacionais são complexos e por essa razão demandam uma ação articulada e conjunta, com o objetivo de superar problemas que surgem no cotidiano escolar. Levando em conta o caráter que a gestão escolar pressupõe, é natural que se considere como um dos seus princípios a gestão democrática, a qual se caracteriza pelo trabalho coletivo, participativo e dialógico (BERGAMASCO; BERGAMASCO, 2012).

Portanto, na gestão escolar três áreas devem funcionar interligadas, de forma integrada: gestão administrativa, gestão de RH e gestão pedagógica. As especificidades dessas três dimensões da gestão escolar estão explicitadas no Regimento Escolar, no Projeto Político-Pedagógico e no Plano de Ação da equipe gestora de cada escola. A gestão administrativa refere-se ao cuidado com a parte física e institucional do estabelecimento de ensino. Já a gestão de RH diz respeito à gestão de pessoal, ou seja, de alunos, professores, funcionários, pais e comunidade. A gestão pedagógica, por sua vez, pode ser considerada a área mais importante e significativa da gestão escolar, visto que é responsável por cuidar mais diretamente da área educativa. O conceito de gestão, nesse sentido, está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LÜCK et al., 2005).

O trabalho gerencial não é uma ciência, uma vez que não reflete apenas a aplicação de um conjunto de conhecimento sistemático resultante de pesquisa. Em outras palavras, o conhecimento científico não garante a eficácia e o sucesso da gestão. Conseqüentemente, a gestão também não é uma profissão, pois não pode ser ensinada formalmente e fora do contexto de atuação do gerente (Mintzberg, 2010). A gestão, segundo o autor, deve ser vista como prática, cuja dinâmica resulta da tríade formada por arte, ciência e

habilidade prática. Portanto, a gestão como prática depende da capacidade de análise do gerente, pautada em um conjunto de conhecimento sistemático e formal (ciência), da habilidade prática, que decorre da experiência adquirida por ele no cotidiano do trabalho gerencial; e da arte, que decorre da visão do gerente e de sua capacidade criativa (*insights*), direcionadas para um bom desempenho.

Tendo isso em vista, Mintzberg (2010) apresenta os papéis desempenhados pelos gerentes no cotidiano de seu trabalho. O autor ratifica os resultados de seus estudos realizados na década de 1970 ao apresentar dez papéis de gestão organizados em três grupos: papéis informacionais (monitor, disseminador e porta-voz); papéis interpessoais (representante da empresa, líder e contato); papéis decisórios (empreendedor, resolvidor de conflitos, alocador de recursos e negociador). A esse conjunto ele acrescenta ainda os papéis de estruturação e programação do trabalho.

O gestor não deixa de ser alguém com suas idiossincrasias e valores, bem como com todos os outros fatores que definem quem ele é, isto é, sua identidade. Suas experiências e seus conhecimentos revelam a maneira como o gerente percebe o mundo à sua volta e servem como base para o exercício do trabalho de gestão, ou seja, o modo como irá desempenhar sua função. Isso lhe confere um estilo próprio de gestão, que, por sua vez, condiciona a maneira como ele estrutura e programa seu trabalho (MINTZBERG, 2010).

Para esse autor, tendo isso em vista, o gestor organiza seu trabalho executando dois papéis: o de estruturação e o de programação. Em outras palavras, para organizar seu trabalho, ele tem de analisar e programar mentalmente suas ações. Como o nome sugere, a estruturação (ou modelagem) permite que ele pense em como estruturar seu trabalho (decisões e ações) no contexto de sua unidade e de sua equipe de subordinados. E a programação é o meio pelo qual o gerente estabelece prioridades e cria uma agenda do que deve ser feito no contexto de trabalho de sua equipe.

Como Mintzberg (2010) explica, a programação do gestor pode ter uma influência enorme sobre todos os membros da unidade: tudo que entra na agenda é interpretado como importante dentro da unidade. No plano das informações, o gerente assume os papéis de comunicação e de controle. Ele troca informações com diversas pessoas: com seus superiores (comunicação ascendente), seus subordinados (comunicação descendente), seus pares e com pessoas de fora de sua unidade e fora de sua organização (comunicação horizontal), utilizando-se de canais de comunicação formais e informais.

De acordo com esse autor, exercendo o papel de comunicação, o gestor assume algumas atividades e responsabilidades, descritas como de monitoramento, com as quais busca informações úteis, supervisiona todas as atividades de sua unidade, por ter uma visão do trabalho como um todo; compartilha com os membros de sua área informações que recebe; comunica-se com pessoas externas à sua unidade.

O gestor é responsável pelo controle do trabalho e dos resultados de sua unidade. Esse papel de controle, que se dá por meio de tomada de decisões, inicia-se pela projeção ou concepção ao elaborar estratégias para que outros as executem, projetar estruturas – divisão de trabalho e responsabilidade entre os subordinados – e projetar sistemas – quais processos os subordinados devem utilizar para que o trabalho seja realizado. Na sequência, passa pela delegação, que é a identificação do que deve ser feito, atribuindo a decisão e a realização a outrem. Em seguida, vem a designação, que é a autorização para que sejam realizadas ações específicas, depois a distribuição, representando a alocação de recursos baseada em decisões anteriores. Por fim, a determinação, ou seja, a escolha de objetivos e metas para todos (incluindo o gerente) condizentes com a realidade da unidade (MINTZBERG, 2010).

No entendimento desse autor, em relação ao papel do administrador, sabe-se que para atingir os desejados objetivos na gestão de pessoas, deve ser considerado o papel do líder, pois é ele quem está mais próximo do nível operacional. Nas organizações, vê-se muitas pessoas trabalhando juntas, atuando em diferentes níveis organizacionais, e pessoas que trabalham em conjunto necessitam de outras que são responsáveis por suas atividades conjuntas.

Lacombe e Heilborn (2002) mencionam que os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação, o que se leva a crer que líder é alguém considerado o principal responsável pela realização dos objetivos grupais.

Calombini (2007) afirma que é papel do gestor alinhar todos os envolvidos na organização aos objetivos empresariais, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada família de cargos. O gestor também necessita ser capaz de ver com clareza os objetivos que lhe são propostos e esforçar-se para alcançá-los. Nesse processo, precisa-se ter autocontrole na tomada de decisões e, em momentos de crise, verificar o cumprimento de ordens, julgar quem são as pessoas certas para ocupar os lugares certos nos momentos certos e compreender que a diversidade desses colaboradores traz força para a equipe. É preciso, ainda, visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto.

Santos (2012) afirma que o gestor necessita voltar sua atenção aos resultados e, assim, focar produtos e serviços mais rentáveis, eliminar atividades ou pessoas que não agreguem valor, bem como incentivar inovação e mudança. O gestor preparado sofre constante pressão na busca de resultados e, ainda assim, não perde o foco ao guiar seus liderados.

Para esse autor, em virtude da grande competitividade dos negócios no mundo globalizado, torna-se imperativo que as equipes de trabalho estejam altamente motivadas. Colaboradores motivados para realizar o trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados à organização. No tocante a esse aspecto, pode-se prever que a motivação é entendida como o principal fator para a produtividade da empresa.

Conforme Marras (2003), a motivação humana é um tema que vem despertando a atenção dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se teve notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área. A motivação é a força que estimula as pessoas a agir, complementa Gil (2007).

No passado, cita Santos (2012), acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas. Paradoxalmente, hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas, e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Todavia, um fator que parece ser de grande importância é a qualidade da liderança exercida. Segundo Kondo (1994), os líderes necessitam ter um sonho, uma visão capaz de motivar a si próprios e sua equipe. Levando-se em consideração a definição de Seixas e Melo (2004) em relação à gestão de pessoas, as organizações são complexas e precisam contar com RH preparados para atuar de forma a equilibrar as atividades administrativas.

O gerente deve incentivar a criatividade e nunca se acomodar, buscando sempre a evolução de si mesmo e de seus subordinados. A motivação resultaria, então, da difusão de uma visão comum, um pensamento que possa arder na mente e no coração de todos da equipe, dando a esse profissional uma razão de ser, expõem Robbins e Finley (1997).

Um gestor com visão empreendedora não se mantém preso a teorias e técnicas ultrapassadas e busca proporcionar aos seus colaboradores condições de expansão profissional e pessoal. Assim, forma equipes coesas, motivadas e comprometidas com as diretrizes estabelecidas, além de encorajá-las a enfrentar e superar dificuldades. Com isso, por meio de

sua conduta integradora, proporciona fluidez nas rotinas da organização e agrega valor e diferencial nos serviços oferecidos (SANTOS, 2012).

Segundo esse entendimento, o gestor precisa estar capacitado a sempre procurar conhecer os fatores de motivação de sua equipe, assevera Vianna (1997). Para tanto, deve indagar as aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. De fato, é difícil imaginar que alguém possa perseguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus sonhos e objetivos pessoais.

Rabaglio (2001) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas. Para a autora, ser competente e ter competência são coisas diferentes. Ela classifica as competências em técnicas e comportamentais. As técnicas são os conhecimentos e habilidades que uma pessoa aplica em técnicas ou funções específicas. Já as comportamentais são as atitudes e comportamentos que uma pessoa possui.

Nessa mesma linha, Leme (2008) também categoriza as competências em técnicas e comportamentais. Essa classificação parte do desdobramento do CHA, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 - Desdobramentos do CHA

Conhecimento	Saber	Competências Técnicas
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competências Comportamentais

Fonte: Leme (2008, p. 18).

As competências comportamentais são reveladas quando as pessoas agem ante situações profissionais com as quais se deparam e expressam o resultado disso por meio da aplicação conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que gera um desempenho profissional (CARBONE, et al., 2006).

Ainda na visão de Rabaglio (2001), o mapeamento de um perfil de competências técnicas e comportamentais precisa ser iniciado com a conscientização e orientação dos colaboradores sobre os métodos do processo. Em seguida, é preciso definir os indicadores de competência necessários para determinado cargo e extrair de cada um deles as competências imprescindíveis para a eficácia do colaborador. Depois disso, pode-se formar grupos de competências similares e definir cada uma delas ou cada grupo de competência e, na sequência, compartilhar as definições com os envolvidos no processo.

Rabaglio (2001) também esclarece que as competências técnicas são desenvolvidas por meio de cursos de aperfeiçoamento. Já desenvolver competências comportamentais, atualmente necessárias aos profissionais das mais diversas áreas de atuação, é complexo e requer tempo. Para a autora, o grande desafio consiste em desenvolver certas competências, como flexibilidade, criatividade, inovação e empreendedorismo, as quais representam o diferencial que possibilita às organizações a eficácia no alcance de metas e resultados.

O desenvolvimento de competências é um dos aspectos que a administração escolar pode e deve adotar como referência, pois a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar cada vez mais de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais, conforme afirmam Brandão e Bahry (2005). Desse modo, desenvolver competências é fundamental e necessário para garantir contínuas melhorias ao desempenho das organizações.

Portanto, o presente capítulo desta dissertação resgata conceitos vinculados à gestão de pessoas. Para tanto, mostra a evolução da área nas organizações e a necessidade de o gestor de pessoas saber se relacionar com seus pares, bem como o perfil desse profissional estar alinhado com as competências fundamentais ao cargo. Como o estudo foca as competências do gestor educacional, o próximo capítulo aborda assuntos vinculados à gestão escolar e formação pedagógica.

3 GESTOR ESCOLAR E FORMAÇÃO PEDAGÓGICA

O conceito de gestão escolar é relativamente recente no Brasil, pois passou a ser utilizado somente a partir da Constituição Federal de 1988, quando se institucionalizou a gestão democrática do ensino público. Até então, a gestão escolar recebia o nome de administração escolar. Essa mudança de nomenclatura não se deu apenas na escrita, ela abrange também uma nova forma de conceber teoricamente essa atividade, ou seja, o diretor escolar adquire um novo perfil. E este não está mais ligado apenas aos aspectos administrativos de um estabelecimento de ensino, a gestão administrativa é somente uma das responsabilidades do diretor, que também responde pela gestão pedagógica e pela gestão de RH, as quais devem ser realizadas de forma integrada, sistêmica em seu cotidiano de trabalho. Diante dessa nova configuração do papel do gestor escolar, ele se torna uma peça fundamental na dinamização e sucesso do ensino e da aprendizagem dos alunos (BERGAMASCO; BERGAMASCO, 2012).

Tradicionalmente, a gerência tem sido associada aos aspectos administrativos da escola: recursos financeiros e materiais, com pouco ou nenhum envolvimento com a finalidade última da instituição, que é oferecer mecanismos favoráveis para a obtenção de conhecimentos básicos que ofereçam aos educandos as competências necessárias para o exercício da cidadania. Segundo Alonso (1998), na sociedade tecnológica de hoje, a escola assume atribuições complexas, o que determina o aparecimento de funções pedagógicas bem definidas.

Para Lück (2009), gestão escolar é o ato de gerir a escola, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas para implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com princípios da democracia e métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo – soluções próprias no âmbito de suas competências –, de participação e compartilhamento – tomada de decisão conjunta e efetivação de resultados – e autocontrole – acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Nessa perspectiva, o gestor escolar também é um educador e a gestão é, ao mesmo tempo, um processo educativo. Entre os fatores determinantes para uma adequada gestão do processo de produção pedagógico-escolar, está o entendimento da gestão escolar como uma prática social de apoio à prática educativa validada via exercício da participação, da democracia e da autonomia. Portanto, a gestão escolar democrática é uma condição necessária para se produzir uma educação de qualidade (RUSSO, 2007).

O objetivo do gestor escolar que almeja um resultado qualitativo do trabalho pedagógico é promover interação, cooperação, comunicação e motivação, a fim de diversificar e potencializar as relações interpessoais mediante situações mediatizadas que venham ressignificar o processo educativo e o sistema educacional. Vieira (2009, p. 129) esclarece que "quando todos dialogam e participam, o envolvimento e o comprometimento de todos são maiores".

Nesse contexto, é imprescindível considerar e enfatizar que, no quadro das mudanças sociais, econômicas e políticas nas quais o modelo neoliberal se assenta, o conhecimento é colocado como fator principal da competitividade entre os países diante das transformações mundiais, consideradas no século XXI uma revolução do conhecimento. Esta, por sua vez, exige novos direcionamentos na área educacional e conseqüentemente um novo padrão de gestão escolar voltado para a autonomia e que se baseia em projeto pedagógico próprio e avaliação dos resultados. Assim, além do peso dos condicionantes socioeconômicos do ambiente sociocultural, há o reconhecimento de que o fracasso escolar é também expressão do modo como está estruturada e organizada a instituição, o que impõe uma visão crítica sobre suas regras e práticas; enfim, o conjunto de relações e interações que nela se constituem (PEREIRA, 2012).

Em face dessas exigências de um mundo cada vez mais competitivo e instável, percebe-se que os modelos de gestão evoluíram, tal como a ideia de que as organizações aprendem com os contínuos processos de mudança e, assim, criam competências para lidar com a inconstância advinda do contexto social. Tais ações e experiências de transformações podem entrar em choque com crenças e pressupostos que as pessoas e instituições conservam, e isso impede que a mudança e a aprendizagem organizacional aconteçam (SCHLESINGER, 2008).

Considerando-se o que foi descrito, reavaliar as estratégias de gestão torna-se imprescindível. O trabalho cooperativo, a participação e o diálogo contribuem de forma significativa para que as ações e as relações circulem de modo a fazer fluírem as mudanças necessárias. Revisar as estratégias, nesse caso, da inter-relação entre o administrativo e o pedagógico, como também do acompanhamento da cultura e do clima organizacional, é uma tarefa essencialmente importante (SENGE, 1990). O autor sugere que a organização se empenhe e favoreça um ambiente de aprendizagem constante, aliado à utilização de recursos disponíveis para transferir conhecimento que passa a ser, na organização, fator estratégico para ampliar competências e crescimento.

Segundo Dassoler (2009), é necessário que exista uma efetiva interação da gestão administrativa e da gestão pedagógica, pode-se considerar a cultura organizacional como um componente favorável à consolidação das práticas do cotidiano e à construção do dia a dia no contexto escolar. Conforme a autora, percebe-se que os postos de trabalho, as relações sociais e as interações interpessoais sofrem modificações. Desse modo, são exigidas novas competências no lugar de rotinas e condutas que até então eram consideradas normais e típicas, com reflexos no âmbito mais amplo da educação brasileira.

Gil (2005, p. 5) acresce que o gestor pedagógico pode contribuir para a prática dos professores, ajudando-os a desenvolver “habilidades e estratégias educativas adequadas às necessidades de cada aluno respeitando a potencialidade e dando respostas adequadas aos desafios apresentados pelos alunos, a partir de análises reflexivas”. Logo, é necessário que o gestor compreenda seu papel de articulador e promotor de um espaço que oportunize a participação de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Quanto à gestão pedagógica, pode-se compreendê-la como um conjunto de estratégias e ações que visem ao bom funcionamento de uma instituição escolar e viabilizem o alcance de objetivos estabelecidos na proposta pedagógica da escola de forma eficiente e eficaz (SOUZA, 2008).

Alonso (1988) comenta que, na sociedade tecnológica de hoje, a escola assume atribuições complexas, decorrentes do alto grau de especialização atingido, o que determina o aparecimento de sistemas com funções pedagógicas bem definidas e envolve a ordenação de um conjunto de elementos inter-relacionados e dirigidos para a realização dos objetivos previamente definidos na proposta pedagógica. De acordo com a autora, a consecução desses objetivos baseia-se na articulação e desempenho da gestão pedagógica da instituição escolar. Nesse âmbito, pode-se afirmar que a figura do gestor bem como seu estilo de gestão, vem assumindo importância crescente como elemento explicativo de desempenho da escola.

O gestor pedagógico, na visão de Tamassia (2012), é corresponsável pelos resultados das aprendizagens dos alunos. Portanto, tem como desafio a implementação de ações com intencionalidade formativas voltadas para a qualificação constante e permanente dos professores, o que implica na legitimação do gestor como formador. Desse modo, é sua responsabilidade viabilizar mudanças na sala de aula e na dinâmica da escola, conduzindo a um impacto bem mais produtivo e significativo do processo educativo e garantindo assim, resultados melhores que apontem para a efetivação da aprendizagem dos alunos.

Para essa autora, é indispensável que existam diferentes olhares da gestão sobre a escola, considerando os aspectos pedagógicos, preventivos e estratégicos, organizados com base nas ações da equipe gestora, a qual é responsável por articular e garantir que as ações planejadas no projeto político-pedagógico sejam colocadas em prática, de modo a envolver todos os atores do processo (professores, pais, alunos, funcionários).

Conforme a abordagem deste capítulo, o gestor deverá estar atento às mudanças e avanços tecnológicos numa gestão democrática e que cause impacto qualitativo na aprendizagem; portanto, é imprescindível que ele se adapte às inovações e exigências da sociedade. Assim, precisa atualizar-se, pesquisar, dialogar e ouvir os integrantes da comunidade escolar, para promover assim uma educação de qualidade. Nesse contexto, aborda-se ensino, educação e qualidade na próxima seção.

3.1 Ensino, Educação e Qualidade

Atualmente o ato de ensinar exige um olhar mais humanístico sobre o ser e o mundo, e somos desafiados a criar novos modos de estar na família, nas instituições e no convívio social, uma vez que o aprendiz se constitui como tal diante das relações que estabelece com o meio cultural e social. Desse modo, estamos sujeitos a distintas interferências durante o intercâmbio entre aprendentes e ensinantes. Durante a nossa vida aprendemos a todo momento com o outro e são muitos os ensinantes presentes em nossas relações. Aprendemos com nossos pais, avós, tios, primos, colegas, professores, entre outros, tarefa que está estritamente ligada ao conhecimento. Por isso, faz-se necessário validar o conhecimento prévio do sujeito com o qual estabelecemos relações (FERNÁNDEZ, 2001).

Apesar de muitos filósofos terem se dedicado a definir a palavra ensino, esta, como muitas outras palavras presentes em nosso dia a dia, não tem limites definidos, não obstante possuir uma série de aplicações. O ensino pode ser considerado uma forma sistemática de transmissão de conhecimentos utilizada pelos humanos para instruir e educar seus semelhantes, ou ação e efeito de ensinar (instruir, doutrinar), ou sistema e método de instruir, constituído pelo conjunto de conhecimentos, princípios e ideias que se ensina a alguém (FERREIRA, 1999).

Lopes (1996) entende que o ensino implica a interação entre três elementos: o professor, docente ou ensinante; o aluno, estudante, discente ou aprendiz; o objeto de

conhecimento. Considerando que a função do professor vai muito além do exercício do teórico de educação. Ensinar é instigar e orientar os alunos para que se apropriem de conhecimentos específicos de cada fase escolar, e, assim, interiorizem o saber sistematizado, historicamente acumulado.

No processo de ensino e aprendizagem do ser humano, se X ensina, é porque existe alguém ou algo que é ensinado por X, lembrando que esse alguém que ensina e que também aprende nem sempre é um professor ou uma pessoa. Na linguagem de todos os dias, X muitas vezes é substituído não pelo nome de uma pessoa, mas por palavras como natureza, experiência ou ambiente. Considerando que a natureza, a experiência e o ambiente também ensinam, pode-se concluir que o professor atualmente tem como função apenas fornecer aos alunos as condições necessárias para que eles aprendam, ou seja, facilitar a aprendizagem de algo, tarefa essa que não pode ser confundida com o significado da palavra educação (LOPES, 1996).

Na concepção de Veiga (2006), o ensino, numa perspectiva mediadora, é compreendido como o modo peculiar de orientar a aprendizagem e criar espaços formativos entre docentes e alunos, cuja razão de ser é a prática pedagógica criativa reflexiva.

No Brasil, há uma preocupação com ensino de qualidade mais do que com educação de qualidade. Cabe destacar neste momento que ensino e educação são conceitos diferentes. Segundo Moran (2013) no ensino, organiza-se uma série de atividades didáticas para ajudar os alunos a compreender áreas específicas do conhecimento (ciências, história, matemática). Na educação, o foco, além de ensinar, é ajudar o discente a integrar ensino e vida, conhecimento e ética, reflexão e ação bem como a ter uma visão de totalidade.

Educar é ajudá-lo a integrar todas as dimensões da vida, a encontrar o caminho intelectual, emocional e profissional que o realize e que contribua para modificar a sociedade. Educar é colaborar para que professores e alunos – nas escolas e organizações – transformem suas vidas em processos permanentes de aprendizagem. É auxiliar os alunos na construção de sua identidade, seu caminho pessoal e profissional, isto é, seu projeto de vida, no desenvolvimento das habilidades de compreensão, emoção e comunicação que lhes permitam encontrar seus espaços pessoais, sociais e profissionais e, assim, tornarem-se cidadãos realizados, produtivos e éticos (MORAN, 2013).

Ainda segundo esse autor, ensinar é um processo social – inserido em cada cultura, com suas normas, tradições e leis –, mas também é um processo profundamente pessoal: cada um de nós desenvolve um estilo e procura seu caminho dentro do que está

previsto para a maioria. A sociedade ensina. As instituições aprendem e ensinam. Os professores aprendem e ensinam. A personalidade e a competência deles ajudam até certo ponto, visto que ensinar depende também de o aluno querer aprender e estar apto a fazê-lo em determinado nível, conforme sua maturidade, motivação e competências adquiridas.

Lück (2009) compreende que a educação é um processo organizado, sistemático e intencional que envolve a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, ao mesmo tempo que é complexo, dinâmico e evolutivo. Como processo social de formação humana, a educação se assenta sobre fundamentos, princípios e diretrizes que darão unidade e consistência às ações educacionais promovidas pelas escolas.

Promovida pela escola, trata-se de um processo sociopedagógico voltado para a mobilização do talento humano e seu desenvolvimento, mediante aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício consciente, comprometido e pleno da cidadania. Isso engloba a participação dos envolvidos no mundo do trabalho e uso de bens culturais disponíveis, bem como o desenvolvimento de capacidades gerais e específicas pautadas nos padrões de qualidade de ensino (LÜCK, 2009).

Conforme disposto no art. 1º. da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade e nas manifestações culturais” (BRASIL, 1996).

A sociedade atual apresenta intensa dinâmica social, relações e influências globalizadas que manifestam em oportunidades culturais estimulantes e interessantes a todas as pessoas e organizações. Isso faz com que a educação se torne imprescindível, uma ação contínua e permanente, exigindo das instituições que a promovem a necessidade de reinventarem-se e melhorarem suas competências continuamente (SOUZA, 2008).

Para trabalhar de modo a atender essas demandas, novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe a atribuição de formar cidadãos e, segundo Lück (2009), tem capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Portanto, assevera a autora, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e se tenha as competências necessárias para realizar ajustes e mudanças nos contextos educacionais de acordo com necessidades e demandas emergentes da conjuntura da realidade externa e do interior da escola. No âmbito da sociedade brasileira, as finalidades da escola ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica e, em consequência, o trabalho daqueles que atuam nesse meio.

Essa autora ainda esclarece que o objetivo maior é estabelecer uma comunidade de ensino efetivo conforme princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de constante desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e, é claro, para os gestores, em que persevere, coletivamente, não apenas o ideal de ensinar conforme o saber produzido socialmente, mas o de aprender. Partindo do conhecimento da realidade, a educação tem novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, os quais devem se renovar e melhorar sua qualidade continuamente, bem como ter o aluno como centro de toda sua atuação (LÜCK, 2009).

Um dos grandes desafios postos no gerenciamento das escolas refere-se à busca de uma educação de qualidade, cuja concepção possa ser entendida no sentido de um objetivo a ser alcançado. Independentemente do olhar diferente sobre a educação, todos os envolvidos com o assunto, desde organismos internacionais até governos locais e profissionais da área estão preocupados com o mesmo problema, ou seja, a falta de qualidade no sistema. A situação é muito complexa: o que pode ser qualidade para uns, pode não sê-lo para outros; porém, existe unanimidade em considerar que a política educacional não está cumprindo seu papel no tocante à qualidade do ensino (MAIA, 2003).

Assim, no que diz respeito à qualidade do ensino, torna-se necessário evidenciar o termo qualidade. Segundo Mezomo (1994) a qualidade exige o atendimento a determinadas normas claras, conhecidas e cumpridas pela pessoa que age. O autor afirma que um dos princípios mais importantes da elaboração e execução do projeto político pedagógico-pedagógico seria a qualidade composta por duas dimensões indissociáveis, mas com perspectivas próprias: formal ou técnica – referente aos instrumentos e métodos; política – relativa à participação dos envolvidos no processo.

Na concepção de Oliveira e Araújo (2005), qualidade é uma palavra polissêmica, ou seja, comporta diversos significados e, por isso, tem potencial para desencadear falsos consensos, à medida em que possibilita interpretações diferentes do seu significado segundo diferentes capacidades valorativas.

O entendimento da palavra qualidade relaciona-se ao que está proposto nos objetivos de cada organização. Apesar de ser considerada como um conceito universal, ela é específica de acordo com cada instituição. Nessa perspectiva, assume-se o compromisso de garantir uma educação básica de qualidade para todos na declaração firmada na Conferência Mundial sobre a Educação para Todos de 1990. O termo qualidade se fazia presente em

discursos e documentos constantes nesse encontro, apesar de alguns autores considerarem que a visão de educação básica contida nessa declaração teria sido aplicada de maneira seletiva (SALES, 2004).

Lima (2003) ressalta que debater a questão da qualidade na educação é estabelecer relação com o termo quantidade, pois “numa lógica de democratização da educação e da escola, parece fazer pouco sentido a oposição quantidade/qualidade, por tão imbricados que se encontram os dois termos” (p. 131). O autor destaca ainda que é a quantidade da qualidade que pode promover a democratização da educação em contraposição à concepção da existência de uma quantidade desqualificada. Qualidade não pode ser vista como incompatível com a ideia de quantidade, considerando que são elementos de uma única realidade.

A palavra qualidade, para Silva (1995, p. 9), “tem sido uma palavra mágica dominante no mundo empresarial nas últimas décadas”, atrelando a essa concepção um rendimento condizente com os investimentos realizados pelas organizações empresariais, aspecto necessário para sua sobrevivência num mundo competitivo.

Em termos genéricos, o conceito de qualidade vem sendo bastante utilizado no processo produtivo. Tem-se discursos que evocam a qualidade total e a necessidade de melhoria da qualidade para aumentar a competitividade do produto brasileiro. Basta abrir qualquer jornal de negócios para encontrar o termo qualidade. Contudo, é preciso chamar a atenção para dois sentidos que o termo qualidade comporta no mundo dos negócios ou na administração em geral. O primeiro deles é o de qualidade relacionada a um produto, e o outro sentido de qualidade relaciona-se ao melhor processo para se atingir o fim desejado (OLIVEIRA; ARAÚJO, 2005).

Essa distinção é importante, segundo os autores, uma vez que chama a atenção para o fato de o conceito de qualidade, mesmo no mundo dos negócios, carregar significados e procedimentos distintos. Também não se deve perder de vista que parte significativa do debate sobre qualidade na educação é importada do mundo dos negócios e, ainda assim, nesse âmbito restrito, embute sentidos distintos.

Pereira (2012) aponta que a busca do conceito de qualidade na área educacional é uma iniciativa de longo prazo que exige mudança e reestruturação organizacional, e o gestor escolar deve ser o primeiro a identificar seu papel nesse processo, considerando que a busca da qualidade escolar demanda uma análise da forma como as escolas têm sido gerenciadas tendo em conta o envolvimento de todas as pessoas integradas a elas.

Mezomo (1994) compreende que o processo de ensino-aprendizagem precisa promover o desenvolvimento de competências e habilidades dos alunos, o que favorece a ideia de formação de sujeitos reflexivos e construtores de novas práticas no contexto social-histórico. O gestor escolar não é o único agente sensibilizador de uma escola, mas se configura como um grande mobilizador pedagógico, à medida em que deve oferecer ao corpo docente as melhores condições de trabalho, repercutindo esse encadeamento na organização do seu trabalho com vistas a uma escola de qualidade e conseqüentemente nos melhores resultados escolares, já que “[...] a qualidade não acontece por si mesma. Ela deve ser construída no dia-a-dia da escola por todas as pessoas direta ou indiretamente envolvidas no processo educacional” (MEZOMO, 1994, p. 141).

Para Pereira (2012), a educação segundo a perspectiva neoliberal tende a se adaptar ao modelo produtivo de competitividade e disputa por posições sociais e econômicas. Dessa forma, faz-se necessário que as práticas educativas se voltem para as necessidades de atendimento de múltiplas exigências de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, seletivo e excludente.

Segundo Mello (1994), pode-se considerar algumas características básicas de escolas eficazes em relação aos seguintes aspectos: presença de liderança; expectativas quanto ao rendimento do aluno; tipo de organização, atmosfera ou clima da escola; natureza de objetivos de aprendizagem perseguidos; distribuição do tempo; tipo de acompanhamento e avaliação do aluno; capacitação dos professores; apoio e participação dos pais. A autora esclarece que a presença dessas características na escola depende da existência de uma liderança administrativa e pedagógica focalizada no trabalho didático, que valoriza e reconhece o bom desempenho. Portanto, é mais fácil e desejável que essa liderança seja exercida pelo gestor.

Moran (2013) destaca que o desafio é contribuir para o avanço da educação de qualidade que integre todas as dimensões do ser humano. Para isso, o sistema educacional necessita de gestores e professores que façam essa integração em si mesmos, sejam pessoas interessantes, abertas, proativas, afetivas e éticas, transitem de forma fácil entre o pessoal e o social, bem como expressem em suas palavras e ações seu processo contínuo de evolução, mudança e avanço.

No próximo capítulo, apresenta-se metodologia adotada nesta pesquisa.

4 METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2007) afirmam que a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Na visão de Minayo e Sanches (1993), o conhecimento científico é a busca de articulação entre teoria e realidade empírica, e o método é o fio condutor para se formular essa articulação. Para esses dois últimos autores, um bom método é aquele que ajuda o pesquisador a refletir sobre a dinâmica da teoria, o que permite uma construção correta dos dados. Além de apropriado ao objeto da investigação e de oferecer elementos teóricos para a análise, o método tem de ser operacionalmente executável.

Este trabalho enquadra-se como pesquisa diagnóstica, a qual, segundo Roesch (2005), pode ser utilizada para explorar o ambiente organizacional e de mercado, levantar e definir problemas. Assim, foi mediante esta investigação que a pesquisadora teve conhecimento detalhado do objeto de estudo – uma instituição municipal de ensino fundamental da cidade de Paracatu (MG) –, ao explorar seu ambiente e sua situação organizacional por meio de coleta e análise de dados, para poder propor-lhe uma gestão integrada que mobilize todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem na busca de qualidade do processo educativo.

Como método foi utilizado o estudo de caso, que é caracterizado como um estudo diagnóstico e exaustivo de um objeto (ou poucos objetos), de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento dele ao estudá-lo dentro de seu contexto (SILVA; MENEZES, 2005; BONOMA, 1985). A metodologia utilizada no estudo de caso costuma ser menos rígida que do levantamento e estudo de campo, o que ocasiona a necessidade de o pesquisador planejar adequadamente a coleta de dados e análise dos resultados, e isso evita vieses (GIL, 2008).

Para Roesch (2005), o propósito do plano de amostragem é construir um subconjunto da população que seja representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa. A amostra deste presente trabalho compôs-se de quatro gestoras educacionais da instituição analisada, a saber: diretora, vice-diretora, supervisora e orientadora pedagógica.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas orientadas por um questionário semiestruturado (Apêndice A). Roesch (2005) afirma que elas são largamente utilizadas em pesquisas de mercado e de opinião. A entrevista é um método de coleta simples

e tem vantagens, pois permite conversar diretamente com os participantes da pesquisa. Neste trabalho, a entrevista aplicada às gestoras teve como propósito diagnosticar competências dos gestores educacionais. A aplicação das entrevistas ocorreu na referida instituição de ensino no período de 26 a 30 de outubro de 2015.

Os dados coletados na entrevista foram analisados de forma qualitativa. O método qualitativo permite ao pesquisador descobrir dados concretos, bem como classificar as variáveis. Na concepção de Roesch (2005), a pesquisa qualitativa é apropriada para interpretação de fenômenos sociais, pois busca mensurar, analisar e compreender o comportamento das pessoas. Ainda sobre o método de análise utilizado, Iemma (1992) aponta que a análise qualitativa é utilizada para descrever qualidades e categorias. Neste trabalho, a análise qualitativa serviu para desenvolver uma comparação entre os trabalhos desenvolvidos pela instituição segundo as teorias disponíveis na área.

O Quadro 2 apresenta a matriz de amarração da pesquisa.

Quadro 2 - Matriz de amarração da pesquisa

Problema de Pesquisa: quais competências técnicas e comportamentais são necessárias para a atuação do gestor em uma instituição escolar municipal de ensino fundamental na cidade de Paracatu (MG)?		
Objetivo Geral: diagnosticar as competências técnicas e comportamentais necessárias para a atuação do Gestor em uma instituição escolar.		
Objetivos específicos	Pressupostos	Fonte de Informação
Diagnosticar o perfil dos gestores.	É latente na forma de gestão e condução das instituições escolares neste novo cenário que se apresenta a educação nos dias atuais o desenvolvimento de competências, considerando as especificidades e o nível de complexidade da instituição, segundo Andrade (1997).	Livros, periódicos, banco de teses e dissertações.
Identificar as competências técnicas necessárias para atuação como gestor educacional.	O diagnóstico de competências técnicas, para Lück (2005), é fundamental para que gestores educacionais possam se posicionar, de forma adequada, frente aos novos desafios educacionais.	Gestoras de instituição municipal de ensino fundamental de Paracatu (MG).
Determinar as competências comportamentais dos gestores educacionais.	As competências comportamentais presentes na atuação do gestor asseguram o desenvolvimento dos processos educativos e apontam para uma gestão integrada, conforme Maximiano (1993).	Gestoras de instituição municipal de ensino fundamental de Paracatu (MG).

Fonte: Elaborado pela autora.

5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo aborda os resultados e discussões obtidas através da aplicação da entrevista (APÊNDICE 1), antes de iniciar a análise sobre o conteúdo referente ao objeto de estudo, foi apresentado o perfil das pessoas entrevistadas, para que se pudesse entender melhor os dados coletados.

Foram entrevistadas quatro gestoras de escolas públicas municipais, que estão identificadas nas análises feitas pelos números de 1 a 4.

O gráfico 1 traz informações sobre a faixa etária destas gestoras.

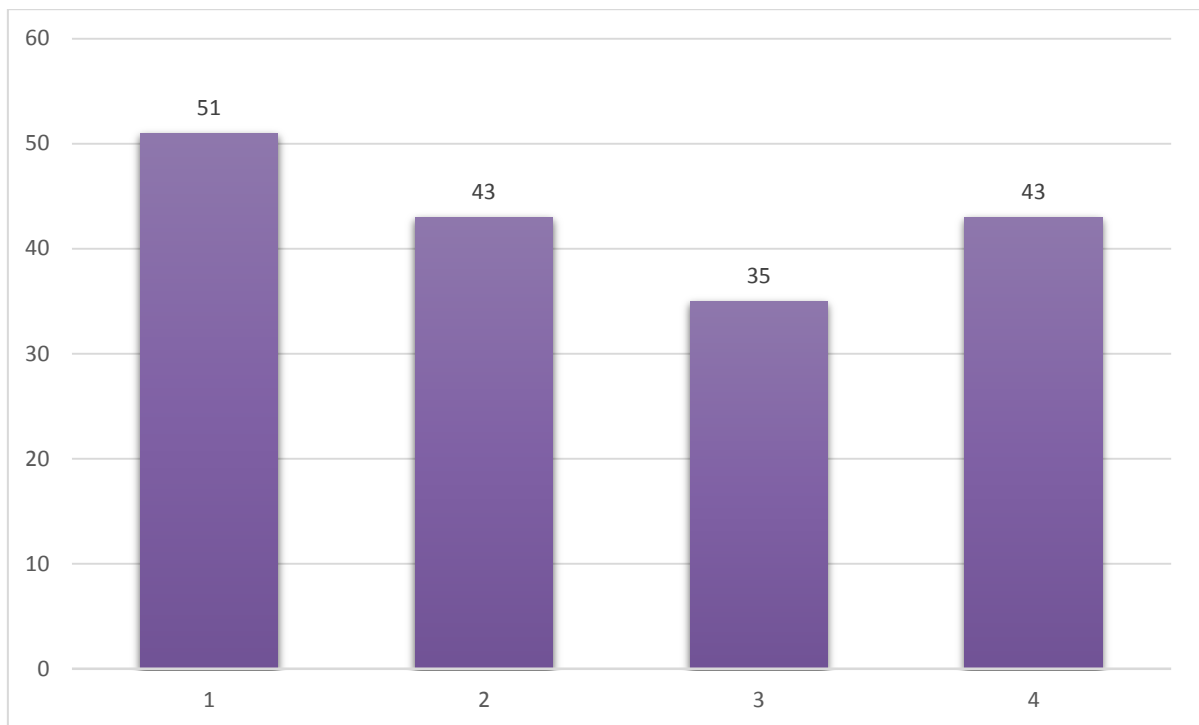


Gráfico 1- Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A média da faixa etária destas gestoras está em 47 (quarenta e sete) anos, nessa faixa etária elas pertencem à geração X, o que denota que são pessoas experientes e que passaram por outras experiências profissionais e de vida até ocuparem estes cargos. Deste modo, acredita-se que as duas das gestoras estão bem preparadas para o cargo que ocupam atualmente, utilizando da experiência adquirida ao passar dos anos, para liderar as equipes que estão sobre o seu comando.

O gráfico 2, traz o tempo de serviço destas gestoras na escola em que trabalham.

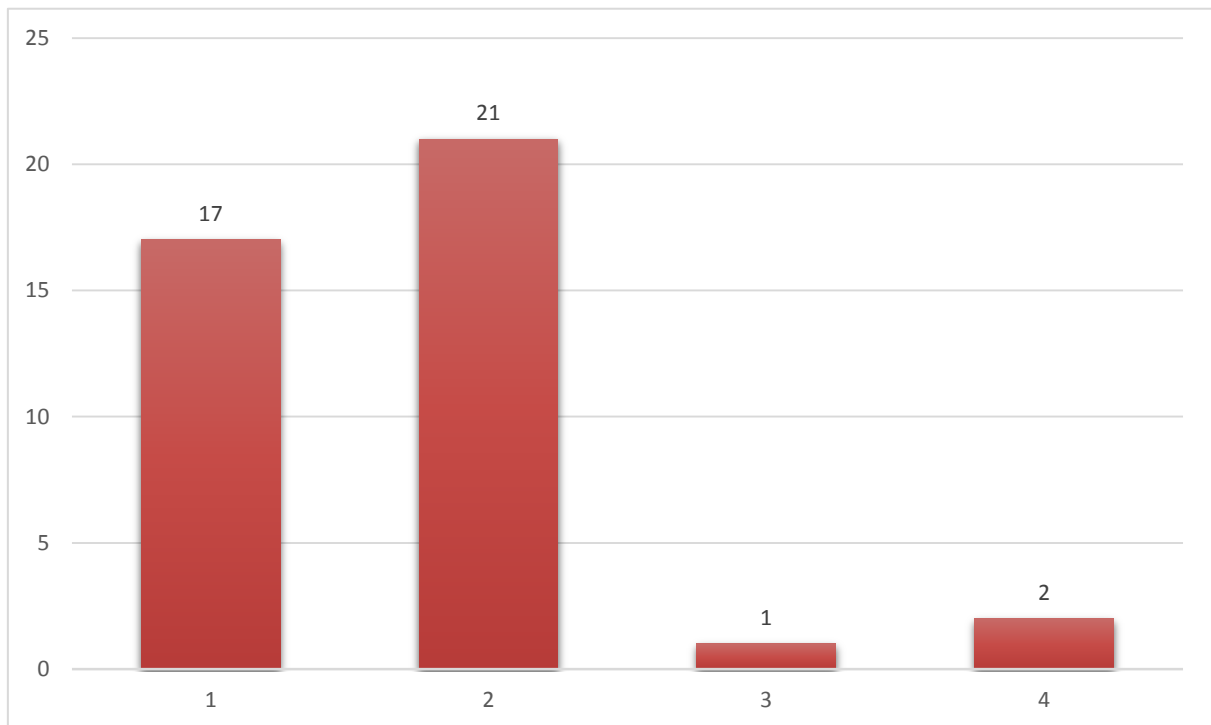


Gráfico 2 - Tempo de trabalho na escola

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Estes dados são interessantes, pois a entrevistada número 1, trabalha há 17 anos na escola, tendo sido professora dos anos iniciais do ensino fundamental e vice diretora. A segunda entrevistada, está há mais tempo na escola que é gestora, (21 anos), e foi professora da instituição. A gestora número 3, está nesta função na escola há um ano e não trabalhou nesta instituição antes, tendo desenvolvido a função de secretária escolar, professora e supervisora pedagógica em outros estabelecimentos escolares. E finalmente a entrevistada número 4, também não exerceu nenhum outro cargo na escola em que é gestora, e foi educadora em outra instituição.

A seguir, analisou-se o tempo de gestão que estas pessoas possuem.

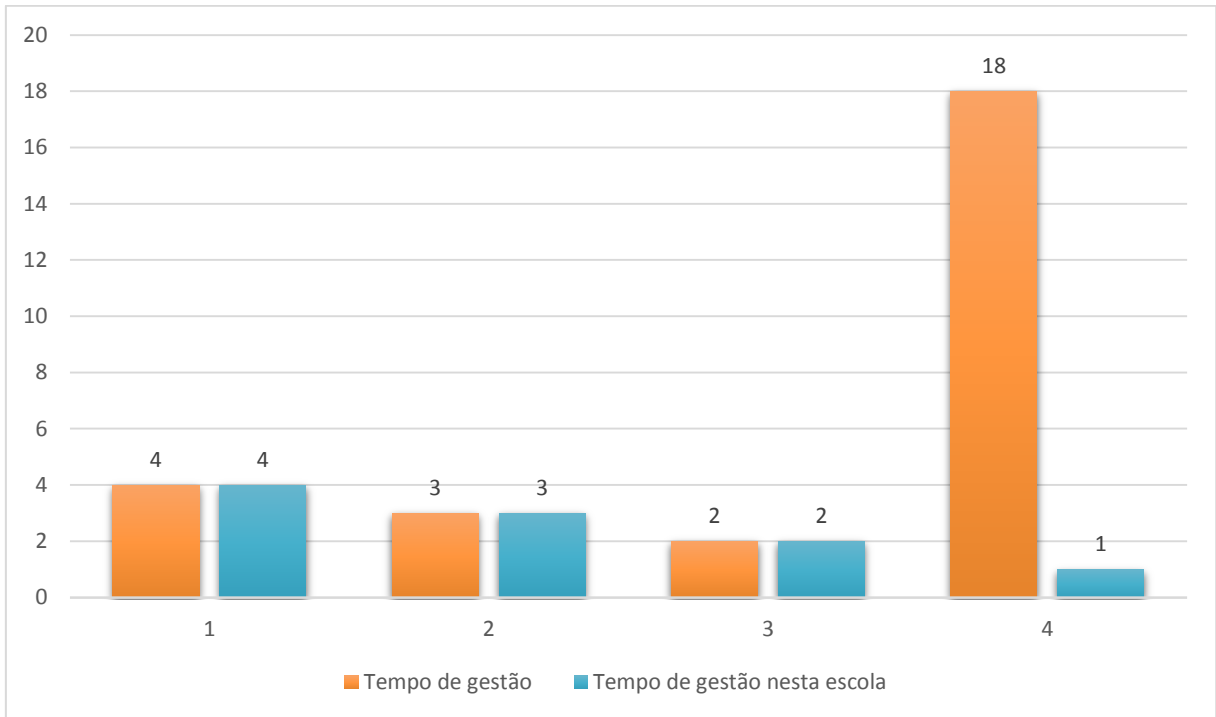


Gráfico 3 - Tempo de gestão

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O intuito deste gráfico é analisar o tempo de gestão das participantes, com o tempo de gestão na escola que trabalham atualmente.

O que se pode observar é que apesar de todas possuírem formação superior completa e com especialização somente a entrevistada 4, possuía experiência em gestão, antes de assumir a direção da escola que trabalha. As demais estão tendo a primeira experiência neste cargo.

Outro dado apresentado no gráfico é que uma possui 4 anos na gestão, a outra, 3 anos, a terceira 2 anos e a quarta gestora que possui dezoito anos de experiência na gestão, está no cargo na escola atual há apenas 1 ano. Diante destes dados, surgiu o questionamento de como elas chegaram a este cargo, se foi através de eleição, ou se foram indicadas. Constatou-se que todas foram indicadas para o cargo.

Enfim, a conclusão que se chegou com relação ao perfil das gestoras, é de que, todas assumiram outros cargos, antes de iniciarem a carreira de gestora. A maioria trabalhou em outras funções dentro da própria escola, três delas estão como gestoras pela primeira vez e todas foram colocadas no cargo através de nomeação.

De posse das informações quanto ao perfil das gestoras, foi realizada a análise dos dados coletados de duas formas: uma dando ênfase aos dados qualitativos e, em seguida, algumas questões serão analisadas qualitativamente e quantitativamente.

O quadro 3 apresenta os resultados da pergunta que buscou identificar o que as gestoras entendem por competência dentro da função que exercem.

Quadro 3 – O que você entende por competência dentro da função que você exerce?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	O que entendo de competência dentro da função que exerço é que devo ter conhecimento diante da necessidade de estar a frente de uma equipe convivendo com ética e sabedoria o trabalho de cada funcionário, respeitando a cada um competente para alcançar a qualidade almejada e devo adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências, experiência, força de vontade de aprender e humildade para exercer com sabedoria, sabendo que um trabalho bem feito depende de toda a equipe.
2	Ter competência seria o mesmo que aptidão para exercer algo, capacidade, no caso da gestão, capacidade para liderar.
3	Ajudar na elaboração de projetos interdisciplinares sobre as datas comemorativas previstas no calendário. Organizar aplicação, analisar e fazer relatórios de avaliações externas e diagnósticas. Atendimento aos professores, conforme a necessidade. Organização de reuniões pedagógicas para estudo e acompanhamento de registros das professoras no caderno de plano e no diário.
4	Exercer a função com empenho e dedicação, ajudando a somar esforços por um ensino de qualidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Um gestor com visão empreendedora não se mantém preso a teorias e técnicas ultrapassadas, buscando proporcionar aos seus colaboradores condições de expansão profissional e pessoal, formando equipes coesas, motivadas e comprometidas com as diretrizes estabelecidas, além de encorajá-los a enfrentar e superar dificuldades. Com isso, através de sua conduta integradora, proporciona fluidez nas rotinas da organização, agregando valor e diferencial nos serviços oferecidos (SANTOS, 2012).

Para Rabaglio (2001) competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas. Para ela, ser competente e ter competência são coisas diferentes. A escritora classifica as competências em técnicas e comportamentais. As competências comportamentais são as atitudes e comportamentos que uma pessoa possui. Já as

competências técnicas são os conhecimentos e habilidades que uma pessoa aplica em técnicas ou funções específicas.

Outra pergunta feita às gestoras foi: No seu dia a dia como gestora que competências lhe são cobradas? O quadro 4 traz os resultados.

Quadro 4 – No seu dia a dia como gestora que competências lhe são cobradas?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	No meu dia a dia as competências que são mais cobradas e de como atrair os melhores profissionais, e como manter os melhores funcionários. Todos nós temos talentos, ou seja, determinadas atitudes que evidenciam nossos traços de personalidades ou seja caráter. Algumas pessoas demonstram terem capacidade de liderança, outras raciocínio lógico, outras sociabilidades, espírito empreendedor etc., essas qualidades são chamadas de competências ou talentos e esses traços fazem toda diferença na hora de lidar com as situações e são os “perfis” escolhidos na hora de uma contratação para formar uma equipe comprometida com o que faz. Sabemos que o que esta fazendo a diferença hoje nas escolas públicas é os funcionários contratados, porque querem trabalhar no ano seguinte. Os efetivos já são da equipe como diz, o lugar é meu e daqui ninguém me tira passei por concurso. Pensamento equivocado, uma vez que, os alunos são de fato nossos verdadeiros clientes e sua formação é motivo primeiro de toda organização escolar.
2	Quando se é envolvido no processo democrático nos são cobradas: a capacidade da interação, comunicação entre funcionários, pais e alunos, participação nos grupos de trabalho, liderança, capacidade de resolver problemas, estar atento as políticas educacionais, elaborar planos com metas, dominar os métodos de avaliação e da organização escolar, ser um bom ouvinte, ser participante, atuante e crítico.
3	O apoio pedagógico ao professor. A garantia do cumprimento da proposta pedagógica.
4	Apoiar os educadores, dispensando tempo para fazer seu papel e ao mesmo tempo sendo mediador em alguns imprevistos e intervenção pedagógica.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Confirmando as respostas das entrevistadas Calombini (2000) afirma que é papel do gestor alinhar todos os envolvidos na organização aos objetivos empresariais, além de oferecer soluções de aprendizagem com relevância estratégica para cada família de cargos. O gestor também deve ser capaz de ver com clareza os objetivos que lhe são propostos, esforçando-se para alcançá-los, tendo autocontrole na tomada de decisões e em momentos de crise, verificando o cumprimento das ordens, julgando quem são as pessoas certas para ocupar

os lugares certos nos momentos certos, compreendendo que a diversidade destas traz força para a equipe. É preciso, ainda, visualizar o sistema como um todo, ver o conjunto.

Foi perguntado ainda, de que forma elas desenvolvem as competências que lhe são requeridas na função.

Quadro 5 – De que forma você desenvolve as competências que lhe são requeridas na sua função?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Procuro desenvolver da melhor forma possível reconhecendo e valorizando o empenho de cada profissional, estimulando, incentivando e até mesmo colocando a mão na massa para facilitar as rotinas do dia a dia deles. Procuró sempre avaliar o meu dia a dia dentre as minhas atitudes e ações para que o nosso relacionamento venha facilitar as questões profissionais. Sempre procuro fazer valer a pena o nosso trabalho e a nossa convivência, e que ao voltarmos para casa sentimos satisfeitas pelo dever cumprido.
2	Acompanhando de perto o trabalho desenvolvido na escola, dando sugestões, ouvindo todos os setores, intervindo nos momentos certos. Sendo presente e atualmente no âmbito do trabalho.
3	Através do plano de trabalho do supervisor, no qual, traço as metas a serem cumpridas durante o ano letivo.
4	Observando o que é prioritário e mais emergente, comunicando se necessário com a família do educando, já com o educador fazendo intervenções pedagógicas se necessário for.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Para Brandão e Bahry (2005) a eficiência e a eficácia das organizações parecem derivar cada vez mais, de sua capacidade de desenvolver competências e de integrá-las em torno dos objetivos organizacionais. Neste sentido, desenvolver competências é fundamental e necessário para garantir contínuas melhorias no desempenho, comprovado através das respostas do quadro 5.

Ao indagar se atualmente as instituições estão valorizando e/ou exigindo um perfil para o gestor educacional e quais os requisitos você considera importante para preencher este perfil, obteve-se as respostas apresentadas no quadro 6.

Quadro 6 – Atualmente as instituições estão valorizando e/ou exigindo um perfil para o gestor educacional. Quais os requisitos você considera importante para preencher este perfil?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Para atender essas exigências o gestor (Gestor de Pessoas, Projetos e Patrimônio), deverá ter uma noção de comportamento humano que é fundamental dentro de suas funções o que consistirá na maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age, ou reage em suas inter-relações com o seu meio ambiente em resposta aos estímulos que dele recebe. Assim compreendemos que não só o conhecimento em si maximiza as ações, como também um perfil voltado para perfil de liderança.
2	Na minha opinião sim. O perfil atual é de um gestor democrático, que busque a qualidade de ensino que fortaleça o espírito coletivo, ético, que busque o sucesso educacional e que seja inovador, empreendedor.
3	Ser organizador. Mediador de situação entre professor e diretor.
4	Ser democrata e claro quanto suas ações, sempre o diálogo prevalecer. Firmeza na função que exerce e muito amor para enfrentar os desafios que aparecem nesta caminhada.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O trabalho gerencial não é uma ciência, uma vez que não reflete apenas a aplicação de um conjunto de conhecimento sistemático resultante de pesquisa. Em outras palavras, o conhecimento científico não garante a eficácia e o sucesso da gestão. Conseqüentemente, a gestão também não é uma profissão, pois não pode ser ensinada formalmente e fora do contexto de atuação do gerente (MINTZBERG, 2010).

Para Tamasia (2012) é indispensável que existam diferentes olhares da gestão sobre a escola, considerando os aspectos pedagógicos, preventivos e estratégicos, organizados com base nas ações da equipe gestora, a qual é responsável por articular e garantir que as ações planejadas no projeto político-pedagógico sejam colocadas em prática, de modo a envolver todos os atores do processo (professores, pais, alunos, funcionários).

Segundo a autora supracitada o gestor deverá estar atento às mudanças e avanços tecnológicos numa gestão democrática e que cause impacto qualitativo na aprendizagem; portanto, é imprescindível que ele se adapte às inovações e exigências da sociedade. Assim, precisa atualizar-se, pesquisar, dialogar e ouvir os integrantes da comunidade escolar, para promover assim uma educação de qualidade.

No quadro 7 são apresentados os resultados relacionados à necessidade do conhecimento científico para a eficácia e sucesso da gestão.

Quadro 7 – Você acredita que ter conhecimento científico é o necessário para que haja eficácia e sucesso da gestão?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Às vezes sim, mas nem sempre o que precisa mesmo e ter visão. Sabemos que uma escola cresce quando conta com a participação de todos, com coragem, determinação e esforço no enfrentamento dos obstáculos internos e externos, fazendo o que for necessário e imprescindível para atingir os resultados que precisam se alcançados.
2	Com certeza. Nos momentos de reuniões ou de resoluções de certas situações, percebe-se no grupo de gestores em que faço parte, que aquelas que possuem tal, conhecimento se sobressaem mais em vários aspectos.
3	Sim, pois com toda profissão vive em frequentes mudanças e inovações a educação também passa por mudanças constantes, que devem ser estudadas e analisadas visando uma educação de qualidade.
4	Todo conhecimento a mais ajuda na formação acadêmica, já o conhecimento científico favorece esclarecimento quanto a origem, como e processa e o porquê de cada fenômeno.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A gestão, segundo Mintzberg (2010), deve ser vista como prática, cuja dinâmica resulta da tríade formada por arte, ciência e habilidade prática, situação confirmada através das respostas apresentadas no quadro 7. Portanto, a gestão como prática depende da capacidade de análise do gerente, pautada em um conjunto de conhecimento sistemático e formal (ciência); da habilidade prática, que decorre da experiência adquirida por ele no

cotidiano do trabalho gerencial; e da arte, que decorre da visão do gerente e da sua capacidade criativa (insights), direcionadas para um bom desempenho.

O quadro 8 apresenta a descrição do funcionamento da gestão de recursos humanos, a gestão administrativa e a gestão pedagógica na escola de atuação das entrevistadas.

Quadro 8 – Descreva como funciona a gestão de recursos humanos, a gestão administrativa e a gestão pedagógica a na sua escola.

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Na escola os espaços de atuação do gestor são muitos têm seu grau de importância. O bom gestor, no exercício de suas atribuições, precisa aproveitar e fazer com que cada espaço, transforme em oportunidades para educar. Observar de forma criteriosa, mediar, intervir no sentido de buscar por manter a harmonia dentro da organização, estabelecendo o bem-estar de todos, resguardados a integridade física da clientela.
2	RH, a questão de contratação não é comigo, agora conduzir todos os funcionários, tanto na cobrança diária quanto na boa atuação acontece de forma bem tranquila.
3	GA, este aspecto é conduzido diariamente através do meu acompanhamento de cada setor da escola: secretaria, cantina, etc. Gosto de estar presente sempre para ver de perto as coisas acontecerem. GP, como minha formação permeia o pedagógico, acompanhando as reuniões pedagógicas, ajudo nas sugestões, porque mesmo estando na direção, tenho que ter um olhar sobre as salas de aula, trabalho do professor, já que também recebo pais, onde tratamos de assuntos pedagógicos, então devo estar ciente do que acontece nesta área.
4	Vivemos situações diversas, onde deparamos com profissionais desmotivados com a educação e, outros que amam o que fazem. A gestão administrativa lido com dificuldades, por não possuir recursos financeiros próprios e não ter prédio, próprio para a escola. Na gestão pedagógica, tento resolver todas as pendências, com dificuldade pois respondo por 23 turmas. Recursos humanos, pessoas qualificadas para exercerem a manutenção local. Gestão administrativa, verificar o andamento de cada função e registro dos documentos. Gestão pedagógica, verificar o exercício estratégias e metas propostas para uma boa aprendizagem.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Dentro da gestão escolar três áreas devem funcionar interligadas, de forma integrada, sistêmica: a gestão pedagógica, a gestão de recursos humanos e a gestão administrativa. As especificidades dessas três dimensões da gestão escolar estão explicitadas no Regimento Escolar, no Projeto Político-Pedagógico e no Plano de Ação da equipe gestora de cada escola. A gestão administrativa se refere ao cuidado com a parte física e institucional do estabelecimento de ensino. A gestão de recursos humanos diz respeito à gestão de pessoal, ou seja, de alunos, professores, funcionários, pais e comunidade. A gestão pedagógica, por sua vez, pode ser considerada a área mais importante e significativa da gestão escolar, uma vez que é responsável por cuidar mais diretamente da área educativa. O conceito de gestão, nesse sentido, está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2005).

Dando continuidade ao trabalho, foi perguntado se elas acreditam que a motivação é o principal combustível para que as pessoas possam exercer um bom trabalho. O gráfico 4, explicita as respostas.

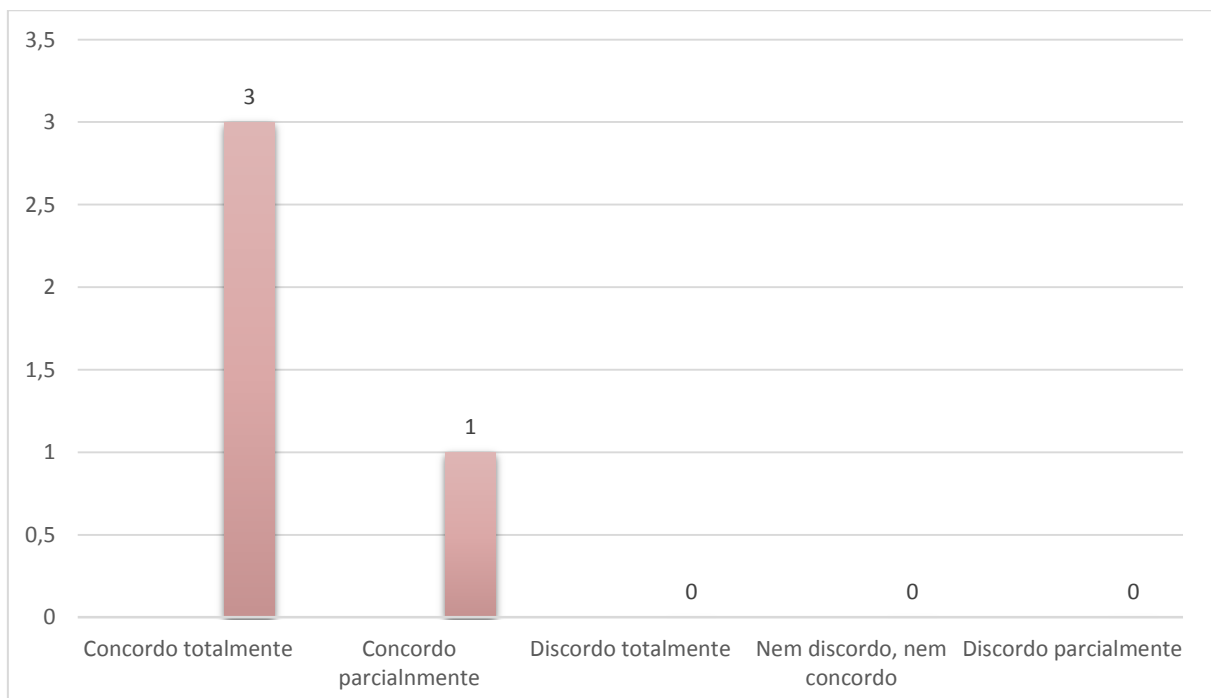


Gráfico 4 - Motivação como principal competência comportamental

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Neste gráfico ficou claro, que para 3 das entrevistadas, a motivação é o principal fator, pois elas concordam totalmente com esta afirmativa, ao passo que somente uma registrou concordar parcialmente.

Outra questão apresentada às gestoras foi se elas concordam que o objetivo da gestão pedagógica é promover a interação, cooperação, comunicação e motivação.

De acordo com o gráfico a seguir, teve-se os seguintes resultados:

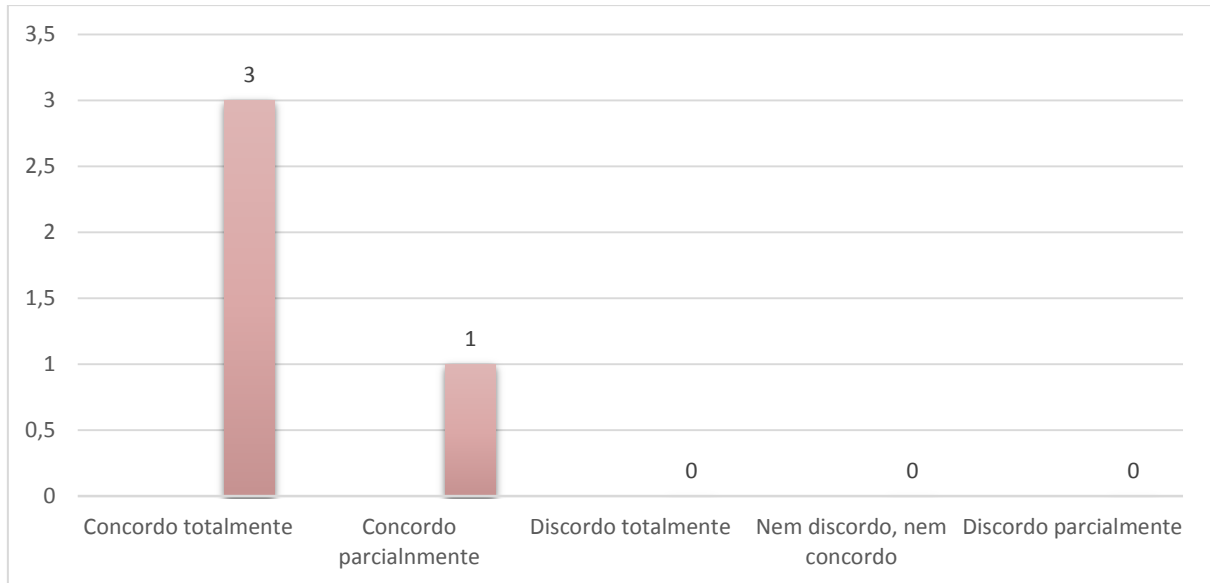


Gráfico 5 – Gestão pedagógica

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Maior parte das gestoras entrevistadas concordam totalmente que o objetivo da gestão é promover a interação, cooperação, comunicação e motivação. O quadro 9 expõe a visão das entrevistadas sobre como o gestor pode executar este objetivo.

Quadro 9 – De que maneira um gestor pode promover a interação, cooperação, comunicação e cooperação dentro do âmbito escolar?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	A interação entre as pessoas no âmbito organizacional está sendo um fator estratégico para o sucesso no ambiente de trabalho agradável com os colegas, a cooperação, a troca de conhecimentos e a liderança são importantes mesmo sabendo que há hierarquia devida aos diferentes papéis que cada componente escolar exerce.
2	Através das reuniões, rodas de conversas, informações fixadas na sala após consenso entre todos sobre decisões da escola, murais pela escola. Acontece também encontros por turmas e turnos, onde a interação é constante.
3	Estando por dentro de todos os acontecimentos da escola.
4	Através de reuniões pedagógicas, cursos de aperfeiçoamento e trabalhando a autoestima escolar.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Para Tamassia (2012) é indispensável que existam diferentes olhares da gestão sobre a escola, considerando os aspectos pedagógicos, preventivos e estratégicos, organizados a partir das ações da equipe gestora. Responsável por articular e garantir que as ações planejadas no Projeto Político Pedagógico sejam colocadas em prática de modo a envolver todos os atores do processo (professores, pais, alunos, funcionários).

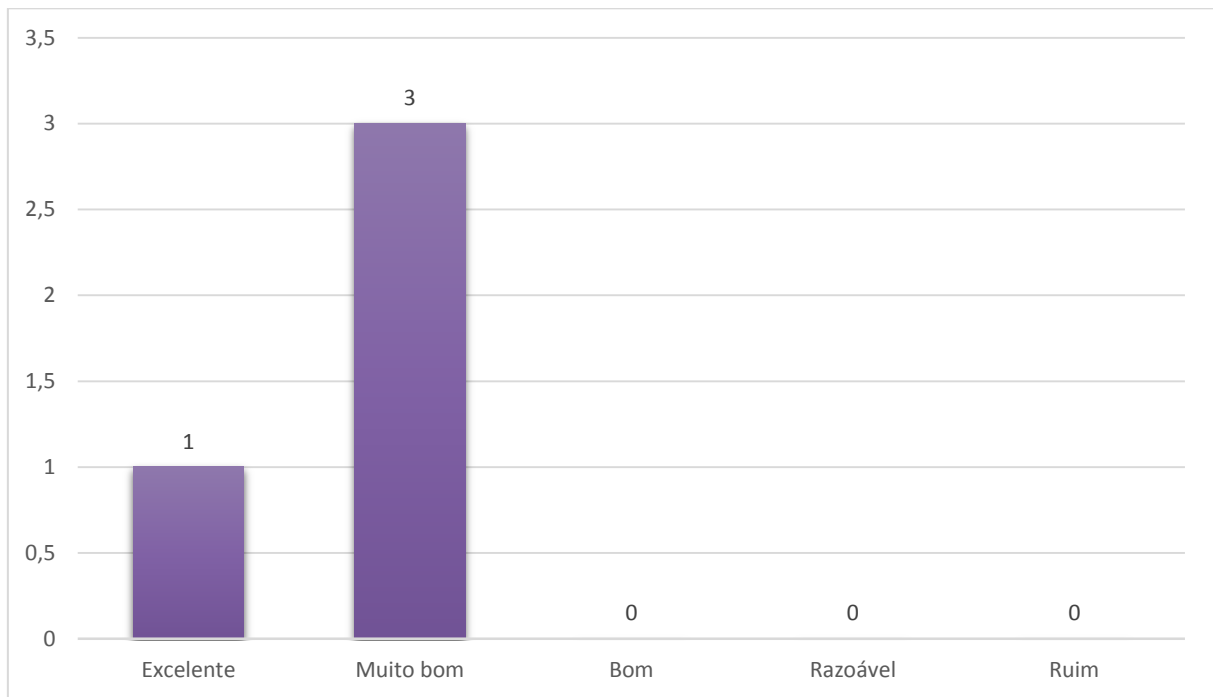


Gráfico 6 - Promoção da autonomia do aluno

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

No gráfico 6 estão apresentados os resultados referentes ao trabalho desenvolvido pela entrevistada e a escola visando a promoção da autonomia dos alunos, fazendo uma auto avaliação, 1 entrevistada avaliou seu trabalho de forma excelente e as outras 3 como muito bom.

Mediante estas respostas, foi perguntado o que elas têm feito para promover esta autonomia. O quadro 10 apresenta esses resultados.

Quadro 10 – O que você tem feito para promover a autonomia dos alunos e professores?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	A educação democrática em uma sociedade brasileira tem como objetivo a promover a competitividade e de cidadania social, e para isso temos um grande aliado para que são os professores nas quais conseguem ter uma boa relação entre pensamento e comportamento dos seus alunos, comprometido em ajudar os seus alunos quando se refere a relação entre a sociedade brasileira e a escola que precisa unir cada vez mais.
2	Contando com a participação dos professores e funcionários no processo educativo. Como tenho alunos dos anos iniciais, a participação não é tão considerável, porém tais alunos são ouvidos quando sou procurada e busco resolver as situações que chegam até mim.
3	Ouvindo os questionamentos, fazendo estudo reflexivos sobre a prática pedagógica.
4	Apoiando através da ação pedagógica, prevendo e intervindo na aprendizagem do aluno. Fazendo quando necessário encaminhamento à psicólogo, fonoaudiólogo, sala de AEE e reforço escolar.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

As entrevistadas foram questionadas quanto ao grau de motivação da equipe de forma geral. O gráfico 7 apresenta os dados obtidos.

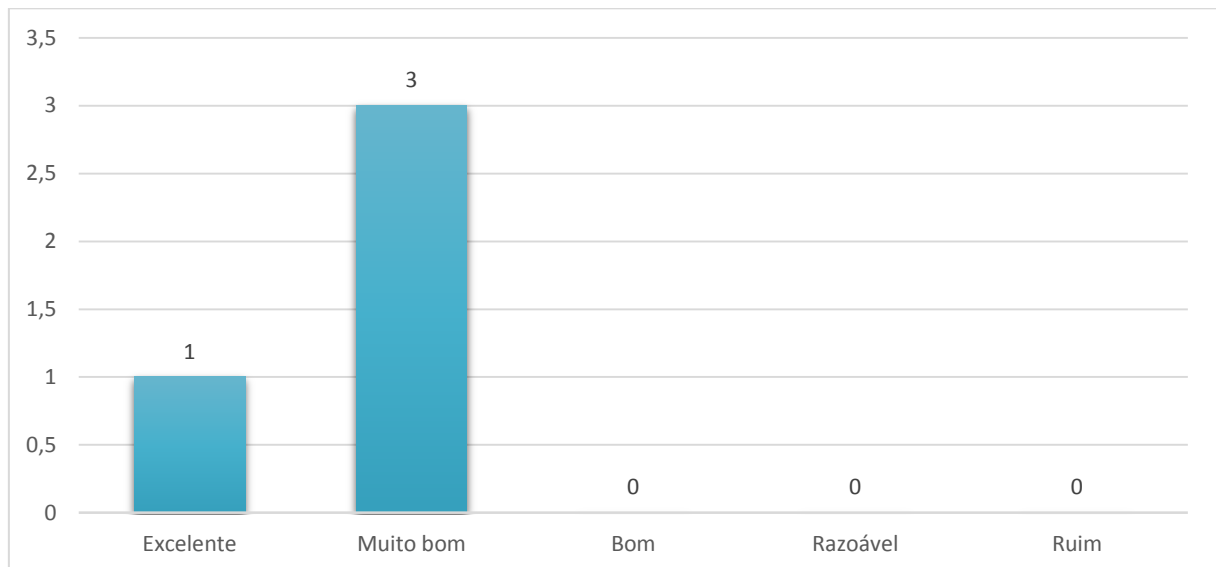


Gráfico 7 - Grau de motivação da equipe em geral

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Conforme Marras (2003), a motivação humana é um tema que vem despertando a atenção dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se teve

notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área. A motivação é a força que estimula as pessoas a agir, complementa Gil (2007).

No passado, cita Santos (2012), acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas. Paradoxalmente, hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas, e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Outra situação questionada às gestoras foi referente à prestação de informações e esclarecimentos, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, e se acontecem com exatidão e objetividade. Os resultados estão presentes no gráfico 8.

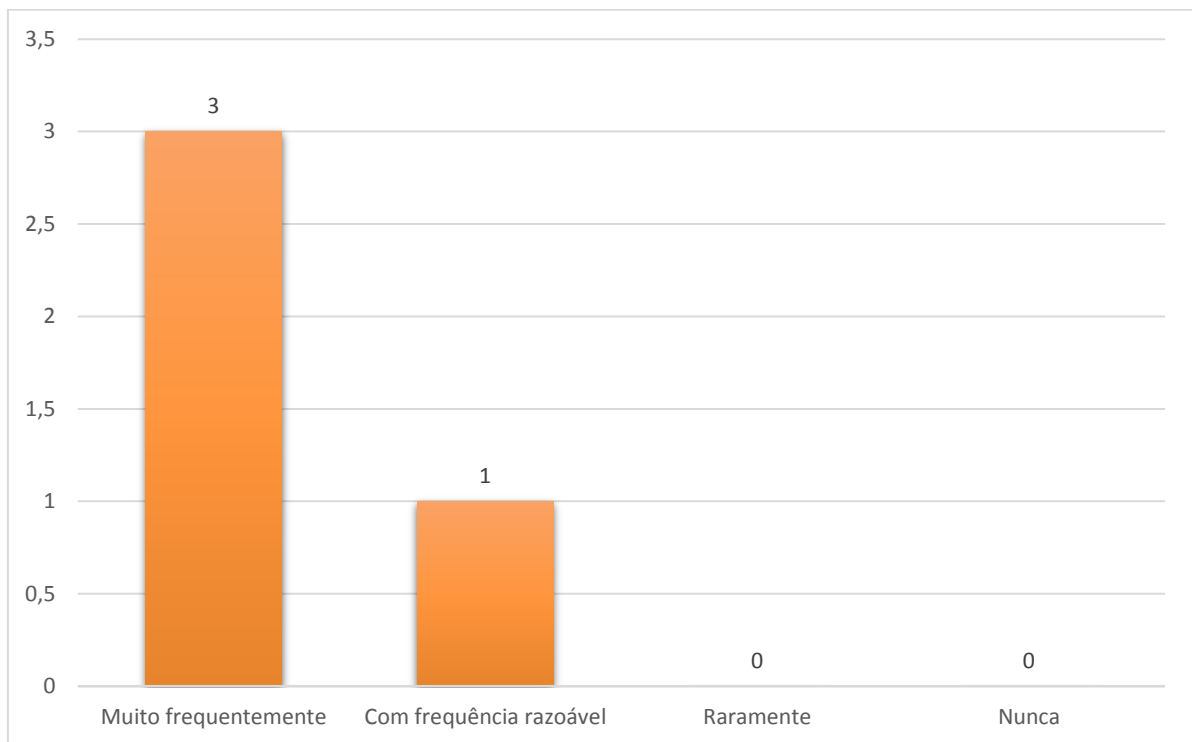


Gráfico 8 - Informações através dos meios de comunicação

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Diante das respostas apresentadas, no quadro 11 as gestoras descreveram o processo de comunicação usual utilizado na sua gestão.

Quadro 11 – Descreva o processo de comunicação usual, utilizado na sua gestão.

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Não respondeu.
2	Nas reuniões pedagógicas, conversas antes da entrada dos alunos, como também informações e comunicações são colocadas na sala de professores, no mural do pátio da escola para visualização da comunidade.
3	Bilhetes, email, redes sociais, reuniões bimestrais ou quando se fizer necessário.
4	Bilhetes, quadro de aviso, verbalmente, conversando com o professor e o aluno.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao perguntar se as gestoras demonstram respeito pelas opiniões alheias, ouvindo-as com atenção, todas foram unânimes ao responder que essa prática acontece muito frequentemente. O gráfico 9 apresenta os dados obtidos.

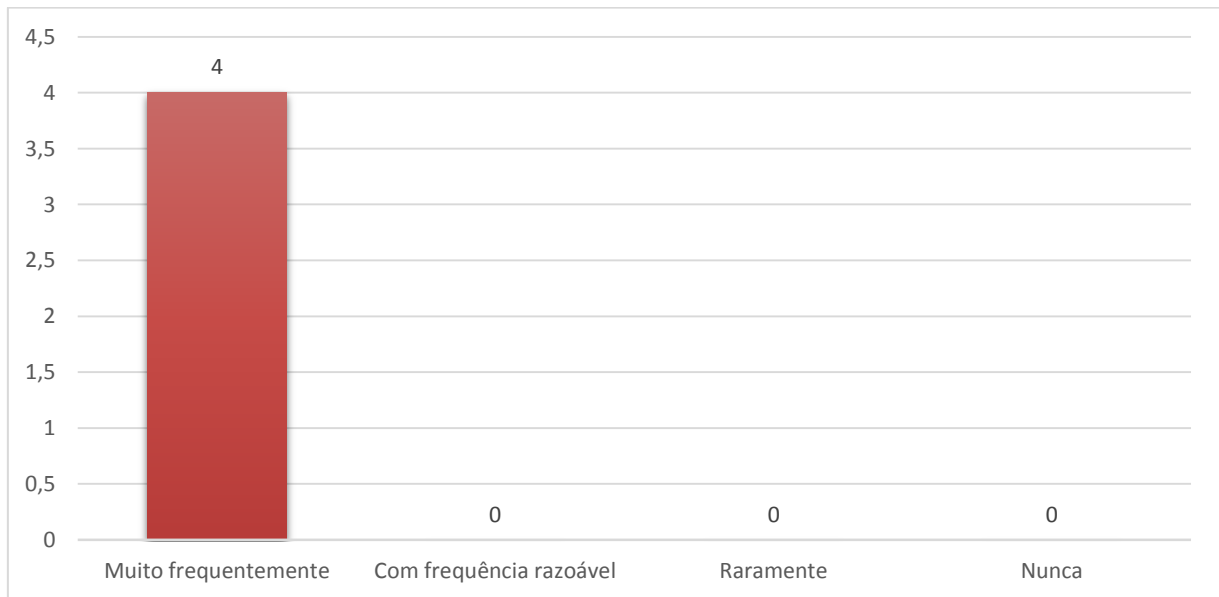


Gráfico 9 - Respeito pelas opiniões alheias

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Diante da pergunta anterior foi perguntado sobre a implantação de soluções que contribuam para melhorias ou mudanças importantes no ambiente de trabalho, as respostas estão representadas através do gráfico 10.

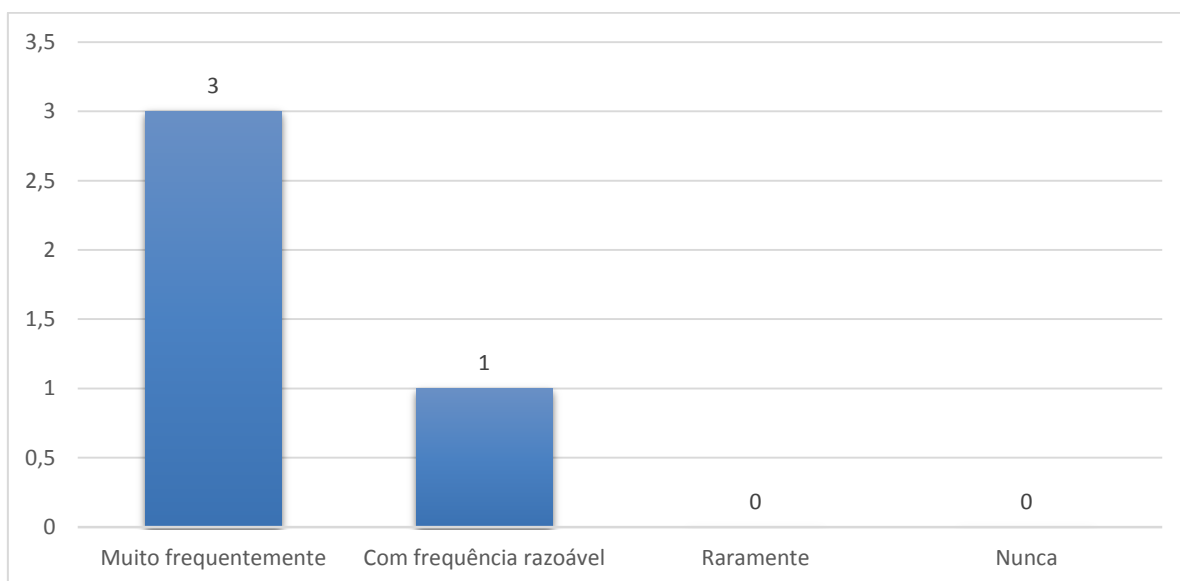


Gráfico 10 - Implantação de soluções

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Outra questão apresentada às gestoras foi se as mesmas têm auxiliado os professores a desenvolver habilidades e estratégias educativas adequadas, conforme gráfico 11 todas têm direcionado esse auxílio muito frequentemente.

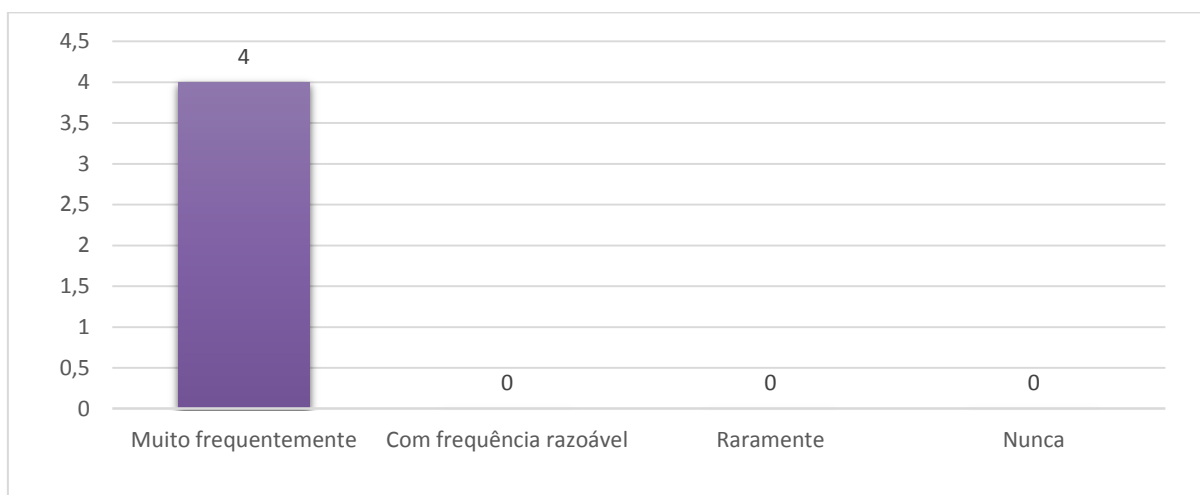


Gráfico 11 - Desenvolvimento de habilidades e estratégias educativas

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Para complementação dos dados, embasado nas respostas da situação levantada acima, as gestoras apresentaram que de que maneira esse auxílio acontece os resultados obtidos estão representados no quadro 12.

Quadro 12 – De que maneira você os auxilia?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Sempre que possível procuro está a disposição sei que não é fácil, estar em um sala de aula com uma diversidade de alunos no qual alguns apresentam indisciplina por não está acompanhando os objetivos propostos busco para uma conversa individual longe dos colegas e depois coloco na secretária para fazer atividades individual, assim que estiver pronto para voltar para a sala de aula levo para continuar o trabalho no coletivo.
2	Através dos projetos escolares, contribuindo com sugestões e quando sou solicitada na particularidade de cada uma.
3	Acompanhando o planejamento de cada professor, construindo gráficos das provas externas e internas. Direcionando as atividades extra curriculares.
4	Utilizando os materiais disponíveis na escola: livros, revistas, vídeos, DVDS, CDS sempre há renovação deste material, a escola compra o que professor precisa para uma aula mais atualizada e apoiando para fazerem cursos de aperfeiçoamento, intervindo na recuperação dos educandos.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Relacionado ainda ao desenvolvimento da equipe outra situação apontada foi o desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação e feedback. O gráfico 12 apresenta os resultados.

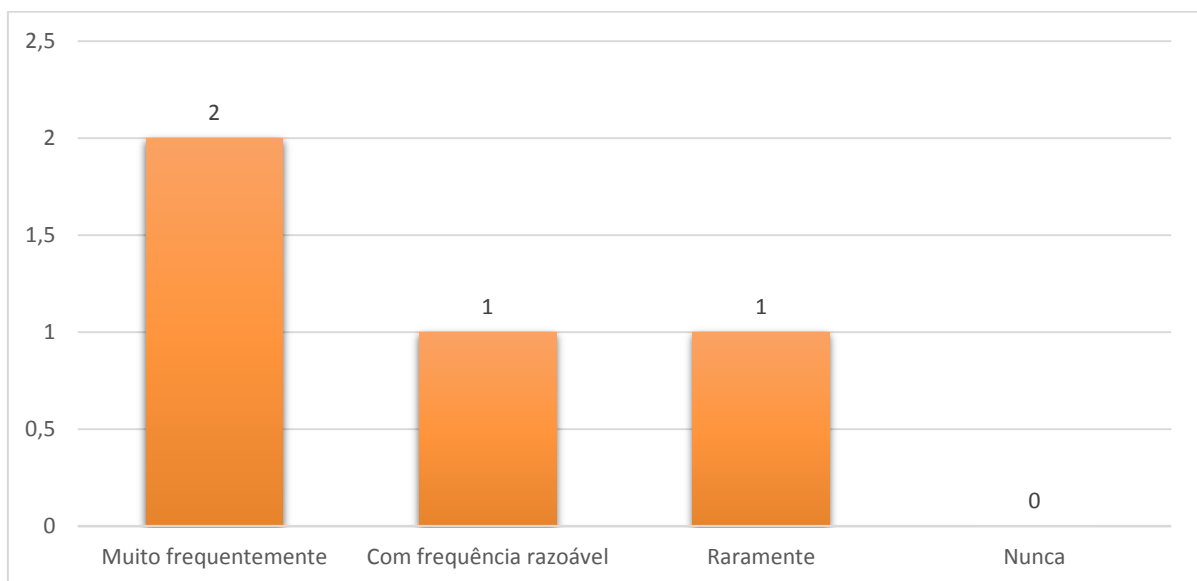


Gráfico 12 - Desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação e feedback

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Segundo Mello (1994), pode-se considerar algumas características básicas de escolas eficazes em relação aos seguintes aspectos: presença de liderança; expectativas quanto ao rendimento do aluno; tipo de organização, atmosfera ou clima da escola; natureza de objetivos de aprendizagem perseguidos; distribuição do tempo; tipo de acompanhamento e avaliação do aluno; capacitação dos professores; apoio e participação dos pais. A autora esclarece que a presença dessas características na escola depende da existência de uma liderança administrativa e pedagógica focalizada no trabalho didático, que valoriza e reconhece o bom desempenho.

Segundo esse entendimento, o gestor precisa estar capacitado a sempre procurar conhecer os fatores de motivação de sua equipe, assevera Vianna (1997). Para tanto, deve indagar as aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. De fato, é difícil imaginar que alguém possa perseguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus sonhos e objetivos pessoais.

Dando prosseguimento as entrevistadas foram questionadas sobre quais ações de desenvolvimento estão sendo executadas na escola. No quadro 13 estão apresentados os resultados referentes ao questionamento.

Quadro 13 – Quais as ações de desenvolvimento estão sendo executadas na escola?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Na Escola o diretor é o profissional a quem compete essa liderança e a organização de um trabalho organizado, de modo a orientá-los no desenvolvimento do ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos e que esses alunos atinjam o mais alto nível possível de conhecimento, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. As ações de planejamento anual, bimestral e de motivação são desenvolvidas mensalmente. As ações de capacitações dos professores são executadas com datas determinadas pela secretária de Educação do município com profissionais especializados e palestrantes contratados pela equipe pedagógica os diretores apenas ajuda na organização.
2	Participação em cursos voltados para a melhoria da qualidade do ensino na escola.
3	Análise dos resultados da turma a cada bimestre ou através de avaliações externas.
4	Reuniões quando há necessidades. Cursos de aperfeiçoamento: PACTO, PNAIC, Reforço escolar. Sala de AEE. Materiais para implementação do educador, livros DVDs, CDs, interativos.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O gráfico 13 aborda um questão que envolve a atuação da entrevistada para o desenvolvimento de um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho.

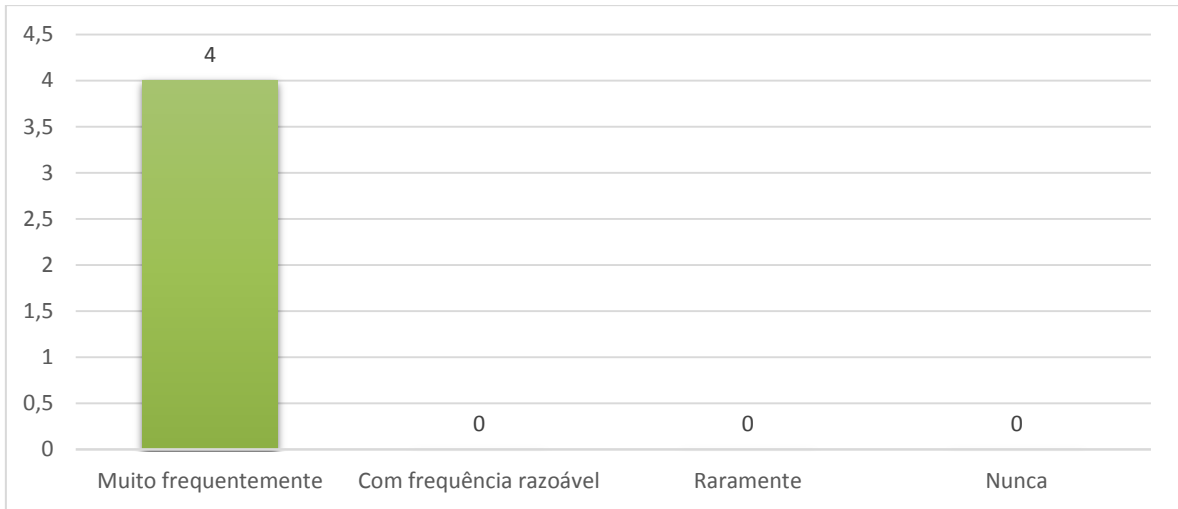


Gráfico 13 - Clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Visando a qualificação profissional da equipe uma situação relevante apontada foi sobre a promoção de ações de aprendizado constante para a equipe, segue o gráfico 14 que apresenta os resultados.

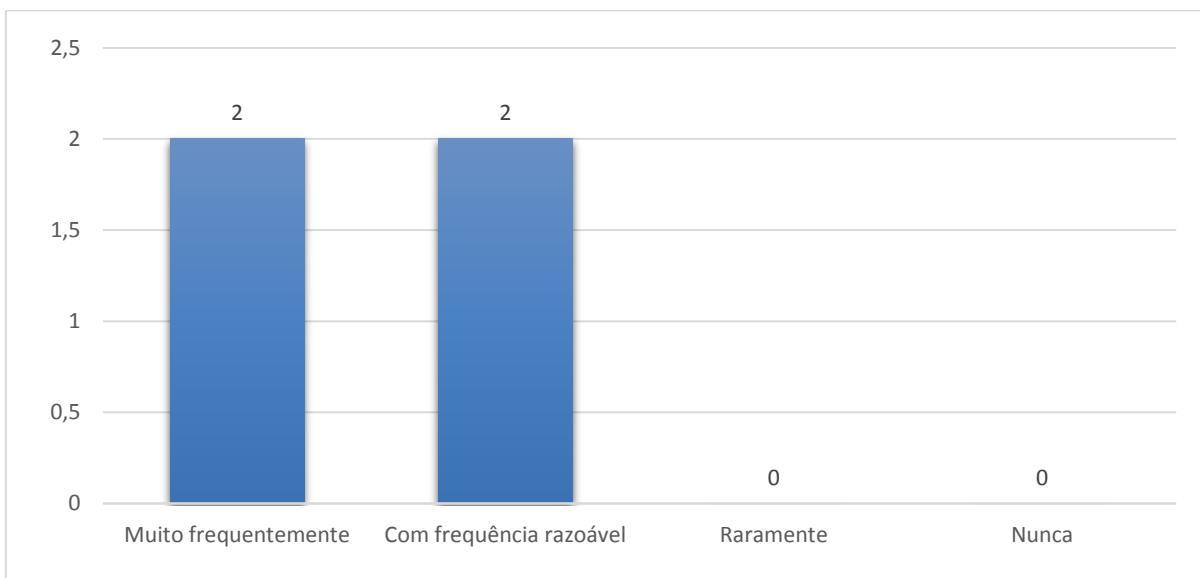


Gráfico 14 - Ações de aprendizado constante para a equipe

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com o intuito de aprofundar na questão abordada acima as gestoras foram questionadas sobre quais ações voltadas para o aprendizado constante foram ou são desenvolvidas pela gestão. O quadro 14 apresenta os resultados coletados.

Quadro 14 – Quais as ações para o aprendizado constante foram ou são desenvolvidas na sua gestão?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Durante o ano são desenvolvidos; Projeto Meio Ambiente, Projeto Saúde Bucal, Projeto Cultural “Folclore”, estas ações são as que facilitam o sucesso escolar são planejadas e vivenciadas e desenvolvidas para facilitar o processo da aprendizagem.
2	Essas ações são realizadas com maior frequência pela secretaria municipal de educação. Na escola levo palestras de acordo com a exigência do momento.
3	Cursos oferecidos pela secretaria municipal de educação aos professores como PNAIC e empreendedorismo, sala de AEE.
4	Não respondeu.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

No quadro 15 está representado de que maneira as entrevistadas têm trabalhado de acordo com as mudanças tecnológicas processadas na atualidade.

Quadro 15 – De que maneira você tem trabalhado de acordo com as mudanças tecnológicas processadas na atualidade?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	O trabalho dos professores ainda é desenvolvido através de pesquisas e com conteúdo apenas teóricos. Quando há reuniões com a comunidade escolar usamos Notebook e aparelhos de sons. Isso acontece quando temos que trabalhar com Dinâmicas ou mensagens para reflexões.
2	Buscando informatizar a escola (adquirindo computadores, data show) Os professores trabalham com mídias em sala de aula.
3	Estudando e me adequando à realidade da escola, pois muitas vezes não acompanha a evolução tecnológica por falta de verba e até mesmo de recursos humanos.
4	Respeitando o que há nos gêneros literários (carta, telegrama, bilhete (antigo). Mostrando o esqueleto para aplicar cada um. E inovando como o email, whatsapp, aceitando as mudanças e sabendo como utilizarem cada um. Data show, netbooks, televisão.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

No quadro 16 está apresentada a descrição dos recursos tecnológicos empregados no aprendizado do aluno.

Quadro 16 – Descreva, os recursos tecnológicos empregados no aprendizado dos alunos da sua escola.

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Sala adaptada para instalar os computadores.
2	Computadores, netbooks, data show.
3	Contamos no momento com a sala de AEE, que contém alguns recursos tecnológicos que contribuem para a aprendizagem dos alunos.
4	Data show, netbooks, televisão.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Diante dos constantes desafios encarados nas instituições escolares atualmente foi perguntado se as gestoras têm encorajado sua equipe a superar essas dificuldades no âmbito escolar. O gráfico 15 apresenta os resultados.

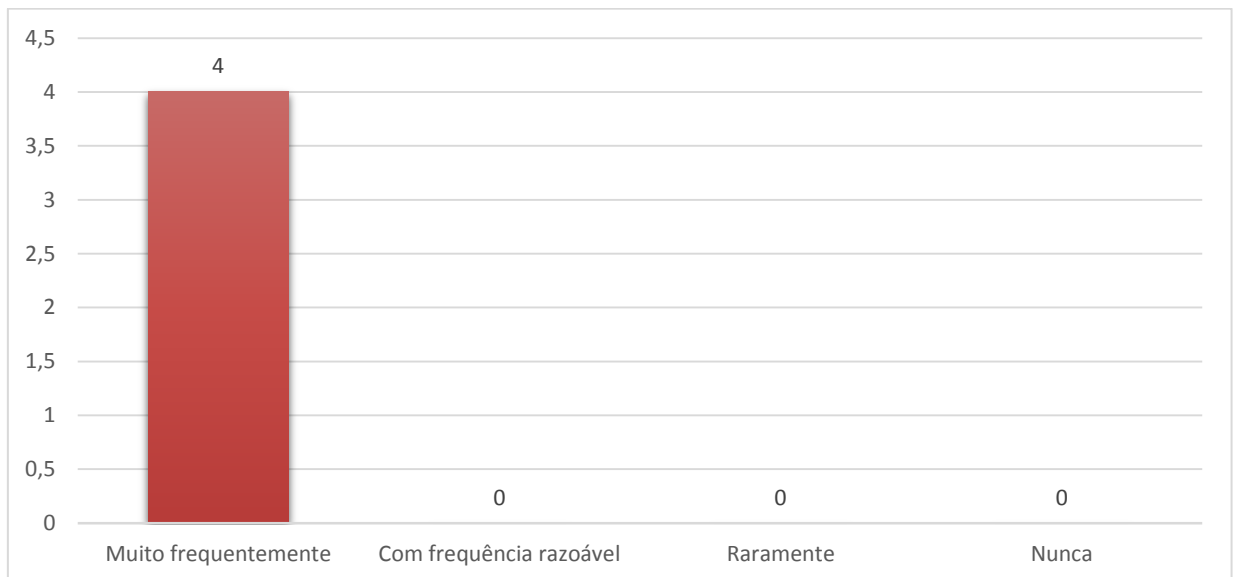


Gráfico 15 – Superação de dificuldades no âmbito escolar

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com base na gestão democrática, as gestoras foram questionadas sobre a tomada de decisões considerando o contexto democrático. O gráfico 16 apresenta os resultados.

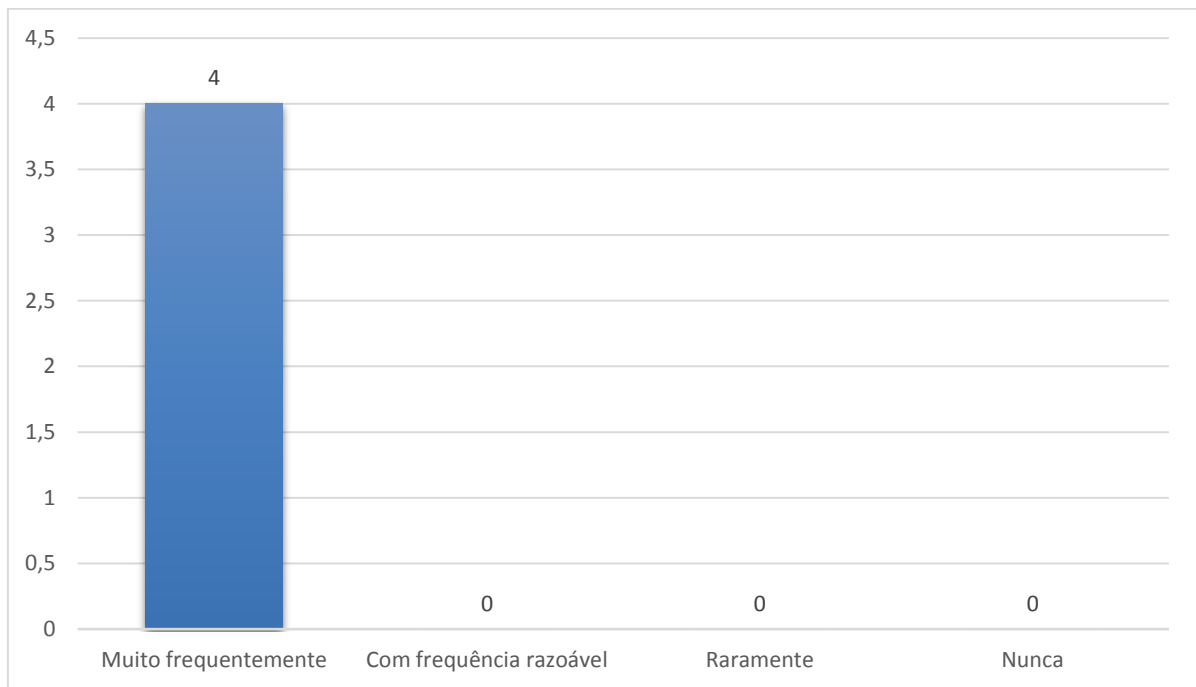


Gráfico 16 – Gestão Democrática

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Através do quadro 17 pode se visualizar de que maneira as gestoras têm promovido a democracia dentro da escola.

Quadro 17 – De que maneira você tem promovido a democracia dentro da escola?

ENTREVISTADA	RESPOSTAS
1	Tenho promovido a democracia dentro da escola do mesmo jeito que agimos como cidadãos possibilitaram a garantia de direitos fundamentais, como o de ir e vir, de expressar opinião, de fazer valer a opinião e a vontade da maioria, entende-se isto como sendo a vontade popular, inquestionavelmente soberana, mesmo em um ambiente hierarquizado, devido aos diferentes papéis que cada componente da comunidade escolar exercem. Todos contribuem para melhoria de um bem comum independente da função que ocupa em suas respectivas formação é direito e dever de todos enquanto cidadãos.
2	Através das reuniões de colegiado, reunião de pais e professores, conselhos e principalmente uma gestão de portas abertas para o aluno e comunidade escolar exercer sua participação.
3	Destinando alguns momentos de estudo coletivo, para ouvir experiências, relatos de ações positivas e negativas que envolvam o funcionamento da escola.
4	Ouvindo a opinião de cada segmento, propondo sugestões cabíveis e interagindo através do apoio e melhoria para o ambiente escolar.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A análise dos dados da pesquisa revelou que o modelo de gestão por competência da instituição pesquisada permitirá que todas as áreas da organização desenvolvam habilidades, atitudes e conhecimentos que possibilitem atingir as competências técnicas e comportamentais. Assim, organizações e pessoas estarão lado a lado, propiciando um processo contínuo de desenvolvimento de competências, onde a instituição transfere seu patrimônio para os indivíduos, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentarem novos desafios profissionais e individuais. E as pessoas, por sua vez, desenvolverão suas capacidades individuais, transferindo-as para a organização.

Quanto às competências comportamentais, pode-se afirmar que foram encontradas na equipe algumas como, saber trabalhar em equipe, bom relacionamento, habilidades próprias, respeito às opiniões alheias, grau elevado de motivação, interação, cooperação e comunicação.

Observou-se através da pesquisa que os gestores possuem competências técnicas como visão, inovação, empreendedorismo, organização, mediação, cumprimento da proposta pedagógica, atendimento adequado aos professores, entre outras. As competências, sejam elas técnicas ou comportamentais inerentes aos gestores devem ser constantemente incentivadas e desenvolvidas pela instituição em prol do crescimento profissional e maximização do potencial e da capacidade de cada membro da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação foi elaborada com o objetivo geral de diagnosticar as competências técnicas e comportamentais necessárias para a atuação do gestor em uma instituição escolar, para tanto ocorreu um estudo de caso sobre esses aspectos.

Foi constatado na análise dos resultados, aspectos positivos quando foi questionado aos entrevistados sobre motivação, interação, cooperação, respeito, clima amigável; desenvolvimento de habilidades e estratégias educativas; gestão democrática, superação de dificuldades.

Verificou-se, porém, algumas questões que precisam ser revistas dentro da instituição, uma delas é relacionada às informações através dos meios e comunicação e a implantação de soluções que acontece segundo as entrevistas com frequência razoável. Algumas questões ficaram balanceadas, deixando claro que existem, porém não estão sendo bem trabalhadas pela gestão, sendo elas: Desenvolvimento da equipe por meio de capacitação e feedback e ações de aprendizado constante.

Diante disso identifica-se que o desenvolvimento de competências considerando as especificidades é essencial para a condução das instituições escolares, como afirma o pressuposto: É latente na forma de gestão e condução das instituições escolares neste novo cenário que se apresenta a educação nos dias atuais o desenvolvimento de competências, considerando as especificidades e o nível de complexidade da instituição.

Os pressupostos da presente dissertação se confirmaram por completo, diante da busca dos resultados referente ao objetivo de diagnosticar as competências técnicas para que gestores educacionais possam se posicionar frente aos desafios educacionais. Alguns pontos relevantes foram o perfil atual de um gestor democrático, que busque a qualidade de ensino que fortaleça o espírito coletivo, ético, que busque o sucesso educacional e que seja inovador, empreendedor.

Com base na análise dos dados o bom gestor, no exercício de suas atribuições, precisa aproveitar e fazer com que cada espaço, transforme em oportunidades para educar. Observar de forma criteriosa, mediar, intervir no sentido de buscar por manter a harmonia dentro da organização, estabelecendo o bem-estar de todos, resguardando a integridade física da clientela, situação relevante que confirma que as competências comportamentais presentes na atuação do gestor asseguram o desenvolvimento dos processos educativos e apontam para uma gestão integrada.

Conclui-se que as competências técnicas e comportamentais necessárias para a atuação do gestor em uma instituição escolar estão presentes na atuação dos gestores em diferentes âmbitos de atuação, porém necessita de algumas ampliações referentes às ações de aprendizado constante e implantações de soluções que contribuam para o desenvolvimento das competências requeridas em cada função. Portanto, perante o objetivo geral: Diagnosticar as competências técnicas e comportamentais necessárias para a atuação do Gestor em uma instituição escolar, pode-se dizer que foi atingido totalmente.

Diante do exposto, sugere-se como trabalhos futuros a continuidade da pesquisa com uma amostra com abrangência em outras instituições e a inclusão na pesquisa de práticas e projetos voltados para o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos gestores e de todos os envolvidos no processo.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. Contribuições teóricas sobre gestão: elementos para mapear o entendimento das práticas gestonárias e sua visão de mundo, de sociedade e de ser humano. In: **Manual do Curso: escola de gestores da educação básica**. Brasília, DF, 2005.

ALONSO, M. **O papel do Diretor na Administração Escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1998.

AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANDRADE, R.O.B. **A História, Realidade e Perspectivas do Ensino de Administração do Brasil**. (Presidente do CFA e da CEEAD / SESU / MEC) - Relatório da palestra proferida no II Seminário Nacional sobre a Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração, realizado no auditório da Universidade Federal do Espírito Santo, de 25 a 27 de agosto de 1997/Xerocopiado.

BERGAMASCO, A. M.; BERGAMASCO, R. de M. Perfil pedagógico/administrativo dos gestores escolares do município de reserva. v. 20, n. 2, p. 185-198, 2012. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/humanas/article/viewFile/4268/3196>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGES, E. L. Teorias e práticas pedagógicas. In: Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará (org.) – **A gestão pedagógica e o desempenho escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005. 100p. (Coleção gestão escolar).

BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BRANDÃO H. P.; BAHRY C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resultados do SAEB**. Brasília, 2003.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996.

_____. **Secretaria de Educação, Fundamental, Parâmetros Curriculares Nacionais: Língua Portuguesa**. Brasília: MEC/sef, 1997.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CALOMBINI, L. A empresa é a Escola. **Você S.A.**, São Paulo, ano 3, n. 27, set., 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. O capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DASSOLER, O. B. **A relação entre a gestão administrativa e a gestão pedagógica na escola católica: o impacto sobre os resultados**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.bddt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1083>. Acesso em: 3 maio 2015.

DURAND, T. L'alchimie de la Compétence. **Revue Française de Gestion** (à paraître), 1999.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNÁNDEZ, A. **A mulher escondida na professora: uma leitura psicopedagógica do ser mulher, da corporalidade e da aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa com CD – ROM**. Curitiba: Positivo, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANÇA, L. A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, M. **Educação Inclusiva: O que o Professor tem a ver com isso?** Marta Gil (Coord.), São Paulo, 2005. Realização USP. 167p. Disponível em: <http://saci.org.br/pub/livro_educ_incl/redesaci_educ_incl.html>. Acesso em: 10 fev. 2014.

IEMMA, A. F. **Estatística Descritiva**. São Paulo: Rô Publicações, 1992.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resultados do SAEB 2003**. Brasília: INEP, 2004. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

KATZ, L. R. **As habilitações de um Administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

KONDO, Y. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. 2. ed. São Paulo: Gente, 1994.

- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2008.
- LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica**. São Paulo: Cortez, 2003.
- LOCCO, L. de A. de; LEMES, M. da G. B. (Org.). **A dimensão pedagógica do trabalho do gestor da escola pública de educação básica**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/841-2.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.
- LOPES, A. O. Relação de interdependência entre ensino e aprendizagem. In: VEIGA, I. P. Alencastro (Org.). **Didática: o Ensino e suas relações**. Campinas: Papyrus, 1996.
- LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- MAIA, G. Z. A. (Org.). **Administração e Supervisão Escolar: questões para o novo milênio**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C., v. 28, p. 1-4, 1973.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARTINS, J. P. **Administração Escolar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de Trabalho em Equipe**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MELLO, G. N. de. **Escolas eficazes**: um tema revisitado. Brasília: MEC/SEF, 1994.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da Qualidade na escola**: princípios básicos. São Paulo: J. C. Mezomo, 1994.
- MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul/set, 1993.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORAN, J. M. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 21. ed. São Paulo: Papirus, 2013.
- OLIVEIRA R. P. de; ARAÚJO, G. C. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, n. 28, p. 5-23, jan.-abr. 2005.
- ORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação**: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. **Gestão da Educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004.
- ORSI, A.; BOSE, M. Gestão por competência: Modelos e Abrangência. **Revista de Psicologia**, v. 21 n. 112, p. 64-79; jan./dez. 2003. Fortaleza, Universidade Federal do Ceará.
- PALMEIRA, M. Gestão de Pessoas. In: BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PARRY, S. B. **The Quest for Competences**. Training, 1996.
- PASSMORE, J. **The Philosophy of Teaching**. London: Duckworth, 1980.
- PEREIRA, M. I. B. **Gestão escolar**: o processo pedagógico em questão. 2012. Disponível em: <http://www.infoteca.inf.br/endipe/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/2437p.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2014.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 3, p. 79-91; May-June, 1990.
- PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.
- SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Organizações – competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE- eletrônica**. v. 4, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2005.

ROBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torná-las criativas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUEZ, M. V. **Gestão Empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro. Qualitymark: Petrobras, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. Atlas: São Paulo, 2005.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. RUAS, R. L.; ANTONELLO, S.; BOFF, L. H.(org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUSSO, M. H. **Contribuição da administração escolar para a melhoria da qualidade do ensino**. In: BAUER, Carlos et al. Políticas Educacionais e Discursos Pedagógicos. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

SALES, E. C. M. **A cultura escolar e a construção da gestão democrática**: uma análise de uma escola de ensino fundamental e médio. 2004. 171 p. Dissertação (Mestrado em Educação). UFPE, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SANTOS, I. C. dos; RODRIGUEZ, M. V. **Evolução do modelo de gestão**. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2008. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg4/anais/t7_0105_0418.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2015.

SANTOS, I. E. R. dos. Análise do perfil profissional dos gestores dos hospitais particulares da cidade de Aracaju-SE. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**. Ano V. n. 7, setembro 2012. Disponível em: <http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao07/Analise_do_Perfil_Profissional_dos_Gestores_dos_Hospitais_Particulares_da_Cidade_de_Aracaju_SE.pdf>. Acesso em: 14 maio 2015.

SANTOS, I. C. **Contribuições dos capitais intangíveis em uma organização pública**. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão. UFF, 2009.

SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do conhecimento na Administração pública**. Curitiba, IMAP:2008. Disponível em: <http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/Acervo/Publicacoes_Imap/Livros/2008_0001_Gestao_Conhecimento_Adm_Pub.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2015.

SEIXAS, M. A. S.; MELO, H. T. de. Desafios do Administrador Hospitalar. **Gestão e Planejamento**, Salvador, ano 5, n. 9. jan. / jun.2004.

SENGE, P. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_

de_teses_e_dissertacoes1.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2015.

SILVA, M. M. da. **Concepções do mundo, ideologia e ensino de qualidade**. 1995. Dissertação (Mestrado em Educação). UFPE. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1995.

STEFANO, R. S; IATSSKIU, S; LOPES, E. R. **Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área**. 2004. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Ensino/ENS14Ensinoadmrh.PDF>>. Acesso em: 30 mai. 2015.

SOUZA, G. M. **Gestão Pedagógica na educação básica: um estudo de caso de uma escola pública federal com resultados de sucesso**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.bdt.d.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1050>. Acesso em 13 out. 2014.

TAMASSIA, S. A. S. **A gestão escolar sob o ponto de vista pedagógico: a coordenação pedagógica e a formação continuada dos professores**. In: XVI Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino, UNICAMP, 2012. Disponível em: <http://www.infoteca.inf.br/endipec/smarty/templates/arquivos_template/upload_arquivos/acervo/docs/3531c.pdf>. Acesso em 14 abr. 2015.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Técnicas de ensino: novos tempos, novas configurações**. Campinas: Papyrus, 2006.

VIANNA, M. A. F. **Trabalhar para quê? A motivação profissional nas equipes realizadoras**. São Paulo: Gente, 1997.

VIEIRA, S. L. (Coord.). **Educação básica: política e gestão da escola**. Brasília: Líber livro, 2009.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, v. 23, n. 9, p.30-33, Sep. 1991.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução: Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. Título original: Le modele de la compétence.

APÊNDICE A

Entrevista aplicada aos gestores

Perfil do gestor

1 Sexo: () Feminino () Masculino

2 Idade: _____

3 Há quanto tempo é gestor? _____

4 Há quanto tempo é gestor nesta escola? _____

5 Há quanto tempo trabalha nesta escola? _____

6 Ocupou outros cargos dentro da escola? _____

7 Como assumiu o cargo? () Eleição () Indicação

8 Grau de escolaridade: _____

9 Formação: _____

10 Quais os cargos exercidos na carreira profissional?

11 O que você entende por competência dentro da função que você exerce?

12 No seu dia a dia como gestor que competências lhe são cobradas?

13 De que forma você desenvolve as competências que lhe são requeridas na sua função?

14 Atualmente as instituições estão valorizando e/ou exigindo um perfil para o gestor educacional. Quais os requisitos você considera importante para preencher este perfil?

15 Você acredita que ter conhecimento científico é o necessário para que haja eficácia e sucesso da gestão? Justifique sua resposta.

16 Descreva como funciona a gestão de recursos humanos, a gestão administrativa e a gestão pedagógica a na sua escola.

17 Você acredita que a motivação é o principal fator para que as pessoas que trabalham com você possam executar um bom trabalho?

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Discordo totalmente
- () Nem discordo, nem concordo
- () Discordo parcialmente

18 Você concorda que o objetivo da gestão pedagógica é promover a interação, cooperação, comunicação e motivação?

- () Concordo totalmente
- () Concordo parcialmente
- () Discordo totalmente

- Nem discordo, nem concordo
- Discordo parcialmente

19 De que maneira um gestor pode promover a interação, cooperação, comunicação e cooperação dentro do âmbito escolar?

20 De que forma o trabalho desenvolvido por você e sua equipe tem promovido a autonomia dos alunos?

- Excelente
- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Ruim

21 O que você tem feito para promover a autonomia dos alunos e professores?

22 Qual o grau de motivação você sente na sua equipe de forma geral?

- Excelente
- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Ruim

23 Você presta informações e esclarecimentos, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade?

- Muito frequentemente
- Com frequência razoável
- Raramente
- Nunca

24 Descreva o processo de comunicação usual, utilizado na sua gestão.

25 Você demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção?

- Muito frequentemente
- Com frequência razoável
- Raramente

() Nunca

26 Você promove a implantação de soluções que contribuam para melhorias ou mudanças importantes no ambiente de trabalho?

- () Muito frequentemente
- () Com frequência razoável
- () Raramente
- () Nunca

27 Você tem auxiliado os professores a desenvolver habilidades e estratégias educativas adequadas?

- () Muito frequentemente
- () Com frequência razoável
- () Raramente
- () Nunca

28 De que maneira você os auxilia?

29 Você promove o desenvolvimento da equipe por meio de ações de capacitação e feedback?

- () Muito frequentemente
- () Com frequência razoável
- () Raramente
- () Nunca

30 Quais as ações de desenvolvimento estão sendo executadas na escola?

31 Você atua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho?

- ()Muito frequentemente
- () Com frequência razoável
- () Raramente
- () Nunca

32 Você promove ações de aprendizado constante para a sua equipe?

- () Muito frequentemente
- () Com frequência razoável
- () Raramente
- () Nunca

33 Quais as ações para o aprendizado constante foram ou são desenvolvidas na sua gestão?

34 De que maneira você tem trabalhado de acordo com as mudanças tecnológicas processadas na atualidade?

35 Descreva, os recursos tecnológicos empregados no aprendizado dos alunos da sua escola.

36 Você tem encorajado sua equipe a superar dificuldades?

- Muito frequentemente
- Com frequência razoável
- Raramente
- Nunca

37 As decisões na sua escola são tomadas de maneira democrática?

- Muito frequentemente
- Com frequência razoável
- Raramente
- Nunca

38 De que maneira você tem promovido a democracia dentro da escola?
